

01 | SEO TOOL

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL ÉXITO Y EL FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO

Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores



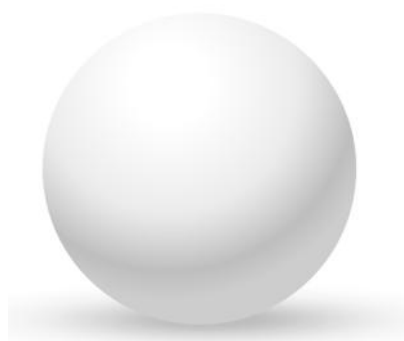


Estudio elaborado por La Unión de Asociaciones
de Trabajadores Autónomos y Emprendedores.
Cofinanciado por el Fondo Social Europeo.

INDICE

-	Presentación	04
-	Resumen Ejecutivo	07
-	Introducción	24
-	Principales rasgos de la evolución del trabajo autónomos en España durante 2015	29
-	Análisis de Causas de éxito/fracaso	38
•	Objetivos	39
•	Factores que pueden determinar el fracaso del emprendedor	43
•	Principales datos de interés	52
•	Ficha del Estudio	57
-	Propuestas para la reflexión	85
-	Anexo I.- Estudio de altas, bajas y rotación en el trabajo por cuenta propia	103
-	Anexo II.- Guía “20 puntos a tener en cuenta para emprender”	122
-	Anexo III.- Manual formativo “Cómo crear un Plan de Negocio”	131





[PRESENTACIÓN]

La Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emperadores (UATAE) en colaboración con el Ministerio de Empleo, hemos desarrollado el presente estudio sobre



ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE ÉXITO Y FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO, con el objetivo de que las iniciativas de autoempleo, de actividades profesionales, y de emprendimiento en general, puedan afrontarse en mejores condiciones de viabilidad y eficacia.

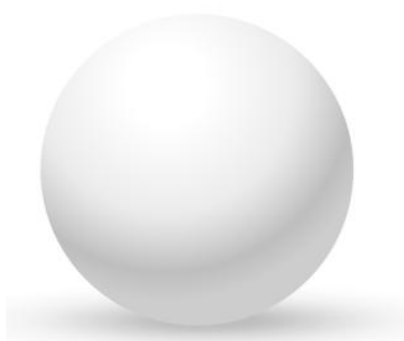
Constituyendo el trabajo autónomo y las estructuras empresariales de pequeña dimensión el eje central de nuestro tejido económico y productivo, y habiéndose configurado el trabajo por cuenta propia como una alternativa cierta de ocupación frente a la crisis, debe constituir parte fundamental de la reflexión colectiva y de las políticas que se apliquen, la optimización de tantos esfuerzos realizados por los hombres y mujeres que se han lanzado a la iniciativa emprendedora.

Como parte de esa reflexión, UATAE y el Ministerio de Empleo, hemos querido analizar las experiencias tanto que produjeron los resultados deseables, como de aquellas que no los lograron, y lo hemos hecho desde una perspectiva global, tanto económica, como social amplia, no solamente en términos de conocimiento y análisis de la realidad que nos ocupa, sino sobre todo y

especialmente para obtener conclusiones que sirvan en la doble dirección anunciada: de guía de las actuaciones individuales que se inician en la actividad económica, y de instrumento de cambio y definición de las políticas públicas.

Agradeciendo muy sinceramente la colaboración de todos los participantes que lo han hecho posible, y el interés público en este trabajo, confiamos sea tan de utilidad e interés, como lo ha sido para nosotros en su realización y conclusiones.





[RESUMEN EJECUTIVO]

[**ANÁLISIS** DE LAS CAUSAS DEL ÉXITO Y EL FRACASO EN EL **EMPRENDIMIENTO**]

Emprender, crear tu propia actividad, depender de ti como forma de realizar un trabajo con el que además ganarte la vida puede ser apasionante, pero supone poner en marcha una serie de habilidades y superar dificultades y riesgos que hay que conocer para intentar eliminar, controlar o minimizar.

Esta decisión debe ser responsable y saber que para emprender no basta con tener una buena idea, sino que hay que trabajar de manera activa para ponerla en marcha con las mayores garantías de éxito.

No es determinante si la decisión de emprender es como consecuencia de encontrar una oportunidad de mercado o por necesidad por carecer de alternativas al desempleo. Lo verdaderamente importante es planificar adecuadamente la actividad y analizar adecuadamente las circunstancias propias y externas del sector donde pretendemos ser un competidor eficiente y de éxito.

Sin duda emprender es asumir riesgos, pero estos deben estar lo mejor medidos posible y no comenzar con una carga inicial que nos haga imposible continuar.

Pero en cualquier caso, emprender es una actividad al alcance de todos. El emprendedor no nace, el emprendedor se hace, y la suma de experiencias, incluso la de fracasos anteriores, son determinantes para alcanzar el éxito.



Este trabajo tiene ese objetivo: brindar experiencias de casos anteriores donde la orientación ha sido estudiar los elementos de fracaso, porque éxito y fracaso son dos caras de la misma moneda y si analizamos los elementos de fracaso, los definimos y controlamos nuestras posibilidades de éxito serán mucho mayores.



Nadie puede garantizar el éxito de una actividad por cuenta propia, emprender es arriesgar, pero si podemos hacer todo lo posible para planificar nuestra actividad lo mejor posible, siendo conscientes de nuestras habilidades y también de nuestras debilidades en el sector donde queremos construir nuestro proyecto.

Del estudio de casos y de la opinión de los expertos, fundamentalmente en asesoramiento a emprendedores, se puede concluir que las distintas causas se pueden resumir en dos grandes grupos: internas y externas. Las internas serían las asociadas al propio emprendedor y su ámbito de acción y las externas son las que están asociadas con el entorno de la actividad.

En los análisis de fracaso se evidencia que existen mayor número de causas internas que externas, lo que significa que existe mayor oportunidad para influir en ellas, al estar asociadas a uno mismo. Es decir, al final, como parece evidente en cualquier hipótesis, tus

decisiones, habilidades y experiencia de gestión son mucho más importantes que el entorno y su evolución, si bien las externas no son nada despreciables y hay que tenerles muy en cuenta.

En el estudio empírico realizado con 1.021 autónomos, parte de ellos con trabajadores asalariados, se ha tenido muy en cuenta el intervalo determinado por la encuesta internacional de referencia del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 42 meses (tres años y medio) como fase crítica. Si bien no hay una edad para ser emprendedor, en las diferencias en relación al éxito y fracaso si influye la edad, nivel de estudios, la formación y la experiencia, entendida también está como el conocimiento en una determinada actividad.

Es importante también determinar el motivo que les llevo a emprender, que globalmente y a efectos de simplificación se ha centrado en dos variables: necesidad, fundamentalmente en estos últimos tiempos como consecuencia de la falta de alternativas al desempleo, o de oportunidad. Si bien hay diferencias en relación al fracaso entre los que emprendieron por necesidad, estas son tan ajustadas que no se puede afirmar que el que emprende por necesidad seguramente fracase y el que lo haga por oportunidad acierte y mantenga la actividad. Más bien se aprecia que lo importante es la motivación del emprendedor, no el motivo por el que emprende. Es decir, en general, los emprendedores no fracasan o cierran su actividad por el motivo



por el que emprendieron sino por descuidar aspectos cruciales de la actividad.

Otro rasgo significativo es que el fracaso tiene mayor probabilidad de producirse en etapas tempranas, en esas fase que denominamos de consolidación y que la encuesta internacional del GEM sitúa en los primeros 42 meses de la actividad.



Es por tanto ese período el determinante para la consolidación de la actividad, y aunque un emprendedor nunca debe descuidar su actividad, es cierto que debe poner especial cuidado en esta primera etapa, incluido el tiempo en el que planifica la puesta en marcha de su idea y donde debe extremar el cuidado, ya que en muchas ocasiones su propia ilusión le puede llevar a subestimar los riesgos.

En consecuencia, emprender tiene riesgos y esa es precisamente la lógica del trabajo por cuenta propia, pero estos deben de ser cuidadosamente analizados para conseguir el éxito, no siendo determinante el motivo por el que emprende, ya sea por detectar una oportunidad de mercado o por la necesidad de buscar una salida personal como alternativa al desempleo o los bajos salarios en el trabajo por cuenta ajena.

Tampoco el riesgo puede suponer un motivo de parálisis para emprender, no es eso, pero sí ser muy consciente de que existen y que hay que minimizarlos buscando la viabilidad, que no es más

que conseguir que tus gastos sean menores que tus ingresos. Simplemente, el emprendedor debe conocer la importancia de planificar su actividad para minimizar el número de imprevistos y saber como hacerles frente.

Además, se precisa un cambio de cultura en nuestro país, tener menos miedo al fracaso, ya que también es preciso entender que el fracaso puede ser una etapa en el camino hacia el éxito. Pero también para ello es necesario mejorar nuestra legislación en relación a conseguir una segunda oportunidad y para ello también es necesario que nuestra legislación facilite que el fracaso de una actividad no suponga la ruina personal del emprendedor, condicionando toda su vida futura. Ello haría que se tuviera menos miedo al fracaso y por tanto que se pudieran poner en marcha muchas más iniciativas que muchas de ellas podrían consolidarse aumentando por tanto nuestra capacidad de generar riqueza y empleo para el conjunto del país.

En definitiva, el fracaso en la puesta en marcha y desarrollo de una actividad no puede significar que la persona que lo ha intentado sea un fracasado, sino, en todo caso, una experiencia que puede hacer que un nuevo proyecto tenga más posibilidades de éxito.

En este análisis, hemos puesto el acento en las causas de fracaso, para prevenirlas, ya que consideramos que es más adecuado analizar estos puntos para precisamente no caer en ellos, si bien



en general en los análisis de éxito/fracaso del emprendimiento están llenos de literatura que incide en el éxito al estimar que aportar conocimiento para buscar el éxito en positivo es más motivador. Sin embargo, éxito y fracaso son dos caras de la misma moneda y emprender es algo más que tener una idea, es la capacidad de ponerla en práctica y hacerla viable analizando los distintos escenarios.



Los emprendedores que fracasaron tienden a considerar que la falta de financiación es una de las principales causas de ello. Sin embargo, en general, aún siendo cierto que la falta de financiación puede ser uno de los principales motivos de cese de una actividad, en muchas ocasiones es más bien una consecuencia de decisiones anteriores y posiblemente de una mala planificación o estrategia.

Hasta el punto de que el monto del capital nada tiene que ver con el fracaso, si la falta de viabilidad por ser los gastos en el tiempo mayores que los ingresos. No obstante, en este punto hay que señalar, que durante estos últimos años, coincidiendo que la grave crisis financiera que hemos sufrido, se ha producido una minoración muy significativa del volumen de crédito a las empresas y autónomos, consecuencia de la necesidad de disminuir el endeudamiento global, tanto público como privado de conjunto de la economía española. Ello ha supuesto restricciones adicionales del crédito y sin duda en muchas

ocasiones ha podido perjudicar a determinados proyectos que en otras circunstancias habrían podido sobrevivir.

Pero sin duda el mayor efecto de la falta de financiación ha venido por las restricciones del crédito a las familias y al consumo y por la caída de la demanda consecuencia del aumento del desempleo y los bajos salarios lo que ha producido un efecto en cadena de caída de actividades como consecuencia de la caída de las ventas.

Además en el análisis empírico se observa que la mayoría de las actividades que sobreviven tienen una financiación proveniente de recursos propios o familiares, que tienen también una mayor propensión a supervivir aún en las condiciones más adversas, si bien pueden tener el inconveniente de conllevar una estrategia de negocio más conservadora y por tanto menos favorecedora de aceptar riesgos.

Un factor importante para la viabilidad es el rendimiento del negocio y la diferencia entre lo previsto y la realidad. Realizando una comparativa en relación a las respuestas de los autónomos y emprendedores en el estudio empírico realizado entre los rendimientos obtenidos por el negocio y las previsiones iniciales sobre ventas, beneficios y gastos se puede ver que aquí si hay diferencias significativas entre los negocios que perduran y los que se ven abocados al cierre de la actividad.



Casi la mitad de los negocios que cerraron afirman que sus ventas fueron inferiores a las previstas, lo que tiene que ver con una inadecuada estrategia comercial que refleja falta de conocimiento del mercado y dificultades, por tanto, para hacer una correcta previsión de las ventas. Sin embargo, hay otro 50% que afirma que las ventas si fueron las previstas, por lo que es necesario avanzar en determinar que falló.



Por otra parte, casi el 70% de los negocios que cerraron afirman que sus beneficios estuvieron por debajo de lo esperado, pero ello tampoco debería significar necesariamente clausurar la actividad.

Sin embargo, donde si se aprecian importantes desfases de acuerdo con el estudio es el relación a los gastos, en especial a los relacionados con los gastos generales y de administración ya que más del 90% de los autónomos participantes en el estudio que cerraron su actividad reconocen que estos gastos fueron significativamente mayores que los inicialmente planificados, lo que en todo caso demuestra, y esta es una cuestión central, la insuficiente capacidad para dimensionar de manera adecuada los gastos generales y de administración de la actividad y por tanto evidencian falta de formación y experiencia en gestión de empresas.

Esta subestimación de los gastos, es una cuestión en la que es preciso poner especial cuidado, ya que es un rasgo bastante común en los negocios que terminan no prosperando.

En consecuencia, no es sólo un factor el que interviene en unos resultados de la actividad negativos que pueden abocar al cierre, sino la interrelación de ellos, es decir, menores ventas que originan menores beneficios lo que sumado a costes generales y de administración no esperados pueden llevar al cierre del negocio.

Posiblemente la ilusión, las ganas de salir delante de una situación concreta puede hacer que en nuestra planificación tendamos a sobreestimar las ventas y subestimar los costes al inicio de nuestra actividad, lo que se puede convertir en una combinación negativa que nos lleve a la inviabilidad de nuestra idea.

Otro factor a tener en cuenta y que hemos planteado en el análisis empírico tiene que ver con el conocimiento de las características del mercado en que vamos a desarrollar la actividad para concretar nuestra idea.

De las respuestas obtenidas se observa que la mayoría de las iniciativas que no tuvieron éxito fueron desarrolladas en mercados ya existentes o maduros. Ello indicaría que las posibilidades de fracaso aumentan en la medida que no se tenga



experiencia previa y conocimiento del sector donde se pretende iniciar la actividad.

No obstante, el hecho de que la falta de experiencia en un sector concreto donde se pretende realizar una iniciativa aumente las posibilidades de fracaso no debería ser un obstáculo a la hora de intentarlo, pero si sería necesario extremar el análisis del sector objeto y buscar conocimiento en otros ámbitos para minimizar los riesgos.

Otro factor importante a tener en cuenta es todo lo que tiene que ver con las características del entorno, ya que este es identificado como el principal factor de fracaso por aquellos que han tenido que abandonar la actividad iniciada. Ello no es extraño en el momento de crisis vivido donde el consumo experimentó un considerable retroceso de manera continuada eliminando o llevando al cierre a muchos negocios, pero también se ha producido una cierta saturación por falta de planificación previa que ha podido estar también en el origen de numerosos fracasos.

En cualquier caso, las características del entorno están ahí y pueden ser analizadas, si bien también es cierto que se producen cambios que pueden afectar de manera considerable a las actividades. En general, por ejemplo, una parte importante de los autónomos considera que la situación impositiva y otras cargas son un elemento desfavorable para la consolidación de sus negocios.



Un elemento central a la hora de consolidar una actividad es analizar sus características internas y organización: recursos humanos, compras y proveedores, marketing y distribución y soporte.

Es muy claro que las características internas y la forma de organización de los negocios que cesan están muy por debajo de las que están consolidadas o en vías de hacerlo.

En primer lugar existe un mayor desconocimiento entre las actividades que casan de cuestiones legales y fiscales, por lo que en algunos supuestos el cierre se produce por estas cuestiones y no por cuestiones de viabilidad, lo que significa que es importante una adecuada gestión de estas variables. En este sentido, no se trata de que el autónomo o emprendedor tenga que ser un experto, pero debe buscar un asesoramiento adecuado y nunca desentenderse de estas cuestiones.

Por otra parte, es central una buena gestión de las compras. En general los emprendedores que no lograron consolidar su actividad tenían dificultades para realizar una adecuada negociación con los proveedores, limitando su capacidad de producción y en ocasiones no pudiendo hacer frente a su demanda, lo que genera una demanda insatisfecha que acarrea otros problemas y costes cuando no la pérdida de los clientes. En numerosas ocasiones esta falta de negociación con los



proveedores denota desconocimiento del sector y poca o nula experiencia en la actividad.

Otro aspecto central es que tiene que ver con la falta de una adecuada estrategia de marketing y distribución. Se puede tener un buen producto, pero si no eres capaz de que se conozca y de facilitar un adecuado servicio de distribución es como si no lo tuvieras. En esta cuestión, si atendemos a las respuestas del estudio empírico, si influye de manera considerable las posibilidades de financiación, ya que muchos de los autónomos y emprendedores que se vieron obligados a cerrar sus negocios reconocen sus límites para poder realizar estudios de mercado y la falta de recursos para realizar actividades promocionales y de venta de su producto o servicio, atendiendo otras cuestiones del día a día que parecen más apremiantes y dejando estas en un segundo plano, lo que es un considerable error.

Y tampoco se debe olvidar, en este área de cuestiones internas y de producción los aspectos de soporte (herramientas informatizadas), creatividad e innovación, ya que en el momento actual son la principal fuente de creación de ventajas competitivas.

En definitiva, el nivel competitivo que tenga un producto o servicio es en general un elemento determinante para el éxito o fracaso de una actividad por cuenta propia. En ese sentido hay que estar seguro y convencido de nuestro producto o servicio y



no lanzar nada que consideremos tiene defectos. Además, para que nuestra actividad se consolide hay que estar permanentemente observando la evolución del mercado, dar un servicio personalizado, tener muy en cuenta el servicio postventa y brindar una imagen de alta calidad a nuestros clientes.

Y finalmente, lo que es sumamente importante si se piensa crear una negocio propio es realizar una planificación inicial del mismo para analizar de manera objetiva todas las variables que influyen en la viabilidad del proyecto, los recursos necesarios y los potenciales beneficios. Hay que partir de la base, de que en esa planificación hay que ser lo más objetivo posible, ya que no es descartable que la ilusión y las ganas que experimenta un emprendedor ante el desarrollo de su idea le puede llevar a sobrevalorar los ingresos y subestimar los gastos.

Una posibilidad interesante es buscar alguna opinión profesional externa que será más objetiva que la propia. Pero en cualquier caso hay que realizar un plan de negocio ya que cerca del 25% de los autónomos y emprendedores que fracasaron en su actividad no realizaron el mismo.

En ese Plan será fundamental buscar previamente a los proveedores potenciales que serán los que nos faciliten las materias primas necesarias en términos de tiempo y calidad adecuados e intentar desarrollar un producto o servicio propio que incorpore novedades al mercado y aporte elementos



diferenciadores que lo hagan mas atractivo que el de la competencia.

Para completar el análisis de causas de éxito/fracaso, se ha considerado necesario realizar un estudio sobre la evolución de las altas, bajas y nivel de rotación del trabajo autónomo, a partir de los datos de afiliación a la Seguridad Social del RETA aportados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Se ha considerado adecuado basar este análisis en los últimos diez años (2006-2015) que es un período suficiente para analizar tendencias. Dicho período coincide con dos primeros años (2006-2007) de crecimiento económico, un amplio período (2008-2013) de profunda crisis, si bien sus efectos se expresaron con gran rotundidad en 2009, y dos últimos años donde comienza, especialmente en 2014, una tímida recuperación al menos en las variables macroeconómicas.

Este análisis es especialmente importante en la medida que se ha producido en este tiempo una clara intensificación de la rotación en el trabajo por cuenta propia, pero también refleja que muchas de las bajas que se producen tienen que ver con la estacionalidad de muchas actividades productivas en función del modelo productivo de España. Es decir, una parte importante de las bajas son ceses momentáneos de la actividad que luego con el tiempo, cuando vuelve la demanda, son un alta. Ello se aprecia de manera muy clara en los sectores de actividades artísticas, recreativas y



de entretenimiento, en educación, en construcción, en comercio y en hostelería, sectores, que en general, están fuertemente vinculados a la actividad turística.

Con todo ello se han realizado una serie de propuestas para la reflexión. Un primer bloque de propuestas van en la línea de orientar los cambios normativos también hacia los que ya existen y que encuentran enormes dificultades para mantener sus actividades, para mejorar su formación, su capacidad de gestión, productividad y competitividad, para adaptarse a las nuevas tecnologías, para conocer los mercados, para mejorar sus posibilidades de financiación, para “redefinir” su actividad actual o para “reiniciar” una actividad.

En cuanto a las medidas de fomento, consideramos necesario fomentar el autoempleo “responsable”, bien informado y asesorado, y especialmente diseñar rutas de emprendimiento, en función de nuestras potencialidades, para determinar las actividades que queremos potenciar. En esta línea se considera fundamental establecer, de manera complementaria a los incentivos, planes y programas para ayudar a los nuevos emprendedores ha elaborar la planificación inicial de la actividad y convertir su idea en un proyecto viable.

Por otra parte, es evidente que tenemos que mejorar en materia de protección social: baja laboral, cese de actividad y pensiones. Ya los Pactos de Toledo fijaron la necesidad de establecer un



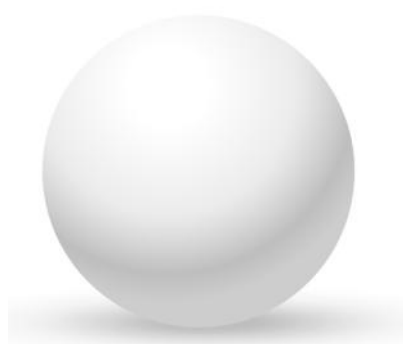
proceso de confluencia entre las prestaciones de los autónomos y las de los asalariados, pero no se ha avanzado; la prestación por cese de actividad no es universal y las diferencias de pensión media entre el régimen de autónomos y el régimen general no paran de aumentar (en este momento la pensión media de un autónomo es ya un 41% inferior a la de un trabajador por cuenta ajena).



Pero para hablar de esto con rigor es necesario también hablar de un sistema de cotización a la Seguridad Social y fiscal en base a los ingresos reales, que no es mas que contribuir según lo que ganas, algo que en otros ámbitos de la vida parece evidente.

También hay que estudiar algunas cuestiones que pueden impulsar el emprendimiento de los jóvenes: como la compatibilidad entre estudios y trabajo por cuenta propia o fórmulas que eviten que para financiar una buena idea de un joven tengan que hipotecar la casa sus padres, ya que el joven en general, por se joven, no tiene nada para poner como garantía.

Y, finalmente, se han elaborado y aportado junto al Estudio, en función de las conclusiones del mismo, dos documentos prácticos de consulta que consideramos muy útiles para el emprendedor: la Guía “20 puntos a tener en cuenta para emprender” y el manual formativo “Como crear tu Plan de Negocio”.



[INTRODUCCIÓN]

El objetivo del presente estudio, realizado con el apoyo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, tiene por objetivo conocer las causas de éxito/fracaso del emprendimiento en España en los últimos años.

Este conocimiento nos permitirá proponer medidas correctoras que posibilite la reducción de la tasa de mortalidad y ser un documento de consulta y motivación para los nuevos empresarios autónomos y emprendedores en España.

Por otra parte, aumentar la estabilidad de las actividades emprendidas e incentivar el emprendimiento se enmarca en la Estrategia Europea 2020 y la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013/2016.

Los resultados del estudio serán compendiados y difundidos a través de una Guía destinada a los actuales y potenciales emprendedores mediante un compendio de cuestiones a tener en cuenta a la hora de emprender y tener una mayor garantía de éxito.

En atención a los colectivos y medidas destacadas en la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven, las conclusiones recogidas en esta Guía de causas de éxito/fracaso y aplicación de medidas correctoras serán también de especial interés y utilidad para quienes estén considerando como alternativa iniciar un proyecto empresarial por cuenta propia y, dado su temática, de manera



particular para los jóvenes menores de 30 años con intención de emprender una actividad por cuenta propia

Las características técnicas y metodológicas de la actividad propuesta están directamente determinadas por los objetivos que el estudio pretende conseguir y son:

- Conocer y clasificar las causas de éxito/fracaso de los autónomos con la siguiente temática:
 - o Internas: experiencia y formación, gestión, RR.HH, producto.
 - o Externas: financiero, gobierno, entorno, productos y mercado.
 - o Perfil: edad, sexo, formación, origen, actividad, motivación.
- Determinar cuáles son las necesidades de formación.

Con el fin de alcanzar la consecución de los objetivos de la actividad se diseña un completo estudio que aborde de manera integral las características vinculadas a la actividad por cuenta propia y concretamente el conocimiento del éxito/fracaso de la actividad emprendedora.

El estudio se centra en **TÉCNICAS CUANTITATIVAS** de análisis mediante la recogida de información a través de una ENCUESTA con preguntas cerradas que permiten un planteamiento homogéneo de la información de interés y posibilita la cuantificación y tratamiento estadístico de los datos recogidos.



Se opta por la utilización de técnicas cuantitativas de análisis al considerarse las más adecuadas para medir el alcance e intensidad del fenómeno que pretendemos medir y con el objetivo final de extrapolar los resultados a la población que se desea conocer.

Dentro de nuestro contexto económico y social, el emprendedor es una persona capaz de detectar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para desarrollar un nuevo concepto de negocio; es decir, tiene la virtud de detectar y resolver problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y los recursos a su alcance.

Ya de por sí, la importancia económica del trabajo autónomo no se circunscribe a su contribución a la creación de empleo y de renta, aun siendo ésta de crucial relevancia. Más allá de este efecto directo, el trabajo autónomo asume un papel indispensable en el funcionamiento de cualquier economía de mercado, al constituir un germen fundamental en la generación de nuevo tejido empresarial.

Por otro lado, el fenómeno emprendedor y el trabajo por cuenta propia se han convertido por excelencia en el discurso predominante, por el cual los españoles han de superar la crisis.

Sabemos también que es una verdad parcial, porque también existen aquellos autónomos que luego de emprender, por



circunstancias internas o externas se han visto en la necesidad de cesar la actividad

Por tanto es imprescindible analizar los éxitos y fracasos de la actividad autónoma para poder establecer medidas correctoras adecuadas y mejores políticas públicas en línea con las medidas establecidas en la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven.

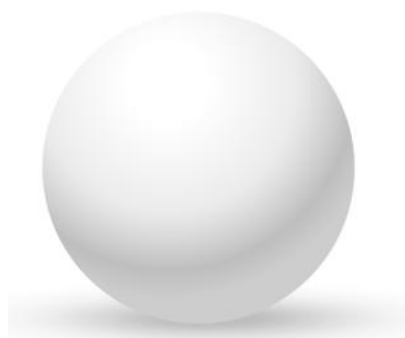


El análisis de los datos recogidos permitirá la elaboración de un paquete de **PRODUCTOS FINALES** entre los que cabe destacar por su especial repercusión e incidencia en la evolución del mercado de trabajo actual, la elaboración de una **GUÍA CAUSAS DE ÉXITO/FRACASO DEL EMPRENDIMIENTO Y MEDIDAS CORRECTORAS**. Esta guía, destinada a los actuales y potenciales emprendedores pretende ser un documento de consulta para mejorar la gestión, y contribuir a reducir la tasa de mortalidad de emprendimiento.

Las conclusiones recogidas en esta Guía serán también de especial interés y utilidad para quienes estén considerando como alternativa iniciar un proyecto empresarial por cuenta propia.

Productos

- Informe Ejecutivo con los hallazgos principales.
- Informe Final Completo.
- Presentación Oficial Prensa Diciembre 2015.
- Guía de causas de éxito/fracaso de los emprendedores y medidas correctoras.



[PRINCIPALES RASGOS DE LA EVOLUCIÓN DEL TRABAJO AUTÓNOMO EN 2015]

[**ANÁLISIS** DE LAS CAUSAS DEL ÉXITO Y EL FRACASO EN EL **EMPRENDIMIENTO**]

- A pesar de los mejores datos macroeconómicos, el crecimiento del trabajo autónomo se ha desacelerado de manera significativa. Crecen menos que el año pasado y su tasa de incremento es muy inferior a la de los asalariados.
- Su evolución muestra signos de debilidad, ya que está muy vinculado a los servicios, en especial al turismo, y aumenta su rotación, ya que para consolidar un nuevo autónomo se necesitan quince altas.
- Se reduce el número de autónomos empleadores.
- Las actividades profesionales, incluyendo educación, sanidad y comunicación, concentran la mitad de todo el incremento de autónomos del año.
- Si bien sólo representan el 8,8% del total, los autónomos extranjeros son los verdaderos protagonistas del incremento de autónomos en 2015.
- La mujer sufre una importante discriminación en el acceso al trabajo por cuenta propia, con casi 33 puntos de diferencia en relación a los varones.
- Continúa aumentando el número de autónomos en base mínima de cotización.



- Continúa el deterioro de la protección social de los trabajadores por cuenta propia; no tienen una protección real por cese de actividad y su pensión media es un 41% inferior a la de los asalariados.



La Encuesta de Población Activa del III trimestre de 2015 señala que el número de trabajadores por cuenta propia alcanzó la cifra de 3.094.400. De ellos, 2.054.100 eran varones y 1.040.300 mujeres, lo que implica que **sólo uno de cada tres autónomos en España es mujer (33,6%)**. Este es un primer rasgo diferenciador del trabajo por cuenta propia en España en relación al trabajo por cuenta ajena, donde la mujer representa el 48%. Podría afirmarse, por tanto, que la diferencia fundamental de menor presencia de la mujer en el empleo en España, que alcanzó los 9 puntos porcentuales en el tercer trimestre de 2015, se sitúa en el trabajo por cuenta propia.

El conjunto de trabajadores por cuenta propia aumentaron en España durante en el último año en 9.100 según la EPA, un 0,3%. Este incremento es significativamente menor que el experimentado por los trabajadores asalariados, cuyo crecimiento ha sido del 3,7% entre el tercer trimestre de 2015 y el mismo de 2014. Puede afirmarse, por tanto, que el trabajo por cuenta propia pierde fuelle durante este año en la medida que surgieron posibilidades de encontrar trabajo por cuenta ajena.

En cuanto a su distribución por grandes sectores, **la mayoría de los trabajadores por cuenta propia en España desarrolla su actividad en el sector servicios, el 71,3%**, seguido de la construcción, 11,1%, la agricultura, 9,1%, y la industria, 8,4%.

Durante el presente año, los sectores de servicios y construcción son los que han tirado de la actividad de los autónomos, con 17.200 más en servicios y 15.200 en construcción. Por su parte, el sector industria perdió 1.300 autónomos, siendo **agricultura el que experimentó una mayor pérdida de trabajadores por cuenta propia, 22.000**, con una caída del 7,3%, lo que viene a confirmar la crisis silenciosa que viene experimentado el sector de agricultura y pesca en España.

Los autónomos sin trabajadores asalariados a su cargo es el único colectivo de trabajadores por cuenta propia que aumenta; 43.300 más y un 2,1%. Sin embargo, los autónomos empleadores disminuyeron durante el pasado año en 19.800, un dato preocupante. Por su parte, las ayudas familiares experimentaron una considerable caída, -10.200 (-9%), y también se redujeron los miembros de cooperativas, -4.100.

Por su parte, **los datos aportados por el Ministerio de Empleo** señalan que los trabajadores **autónomos afiliados a la Seguridad Social en octubre de 2015 eran 3.165.562**, con un aumento en términos anuales de 46.029 autónomos, aumento que es un 43 por ciento menor que el experimentado en términos anuales en



octubre del año pasado (80.753), lo que indica una fuerte desaceleración en el ritmo de crecimiento del trabajo por cuenta propia este año a pesar de las mejores expectativas que indicarían los datos macroeconómicos.

El sector mayoritario por número de autónomos sería el de comercio, con un total de 813.852 trabajadores por cuenta propia, un 25,7% del total.

El mayor crecimiento por número de autónomos afiliados se ha producido entre las actividades profesionales, que junto con las de educación, sanidad y comunicación, han sumado 22.606 autónomos más, con un incremento del 4,6%, representando el casi el 50% del aumento de autónomos afiliados a la Seguridad Social en el último año. Igualmente, han experimentado un incremento sustancial, el 8,4%, las actividades inmobiliarias, con 2.800 autónomos más.

Por su parte, el comercio ha aumentado su número de autónomos en 3.695, lo que ha representado un incremento de afiliados en el sector del 0,5%. El sector construcción también ha experimentado, por segundo año consecutivo, un incremento de 6.700 autónomos, un 1,9%, y la industria manufacturera de 2.800 (1,25%). El único sector relevante que ha perdido autónomos afiliados a la Seguridad Social durante el pasado año ha sido hostelería, con 900 autónomos menos (-0,3%).



Por su parte, las Comunidades Autónomas más dinámicas por aumento de autónomos han sido Canarias, Baleares y Comunidad Valenciana. Analizando conjuntamente los datos de aumento sectorial y en Comunidades Autónomas se puede concluir que el aumento de los trabajadores por cuenta propia afiliados a la Seguridad en España ha estado muy vinculado durante el año 2015 al desarrollo del sector servicios, en especial al turismo.



Ello confiere al incremento del trabajo por cuenta propia una cierta debilidad al estar poco diversificado y muy vinculado al incremento del turismo, a lo que hay que sumar la elevada rotación que se está produciendo durante este año, ya que si bien el número de altas a la Seguridad Social en lo que llevamos de año (enero-octubre 2015) ha sido de 624.071, el número de bajas de autónomos también ha sido muy elevado, 581.985, lo que profundiza en una cierta precarización del trabajo por cuenta propia en España, siendo necesarias quince altas para consolidar un nuevo autónomo.

Por otra parte, según los datos de afiliación aportados por el Ministerio de Empleo, el número de autónomos personas físicas, excluidos los integrados en sociedades mercantiles, cooperativas u otras entidades societarias y las ayudas familiares, en alta en Seguridad Social era a 30 de septiembre de 2015 de 1.960.774. De ellos, el 79% no tenía trabajadores asalariados. Del 21% que si tenía trabajadores asalariados, la mayoría, el 53%, contaba con un solo trabajador asalariado.

El número de trabajadores asalariados contratados por autónomos personas físicas era a 30 de septiembre de 2015 de 821.730.

Por nacionalidad, **se ha producido un incremento importante, el 8,5%, de autónomos personas físicas extranjeros con 13.120 más.** El aumento de los que tienen nacionalidad española ha sido de 8.800, pero ello sólo ha representado un incremento del 0,5% de los que ya existían a 30 de septiembre de 2014. En consecuencia, los autónomos extranjeros, a pesar de representar sólo un 8,8% del total, están siendo los que soportan el crecimiento del trabajo por cuenta propia en España.

Otro rasgo importante es el **aumento de los autónomos con bases mínimas de cotización, mientras que el número de autónomos con bases de cotización más altas se ha reducido consecuencia de las dificultades económicas.** El número de autónomos con base de cotización mínima ha continuado aumentando en el último año con 24.456 autónomos más en base mínima de cotización, un 1,5%, y en 7.891, un 9%, entre los que cotizaban entre la base mínima y 1,5 veces la base mínima. Sin embargo, se han producido caídas entre 1,5 y 2 veces la base mínima, -2.075 (-3,2%); entre 2 y 3 veces la base mínima, -7.355 (-7,3%); y más de 3 veces la base mínima, -986 (-5,7%), lo que da idea de las fuertes dificultades económicas que continúan sufriendo los trabajadores por cuenta propia.



Desde el punto de vista de **la protección social** de los trabajadores por cuenta propia se puede afirmar que la situación **ha continuado deteriorándose**.

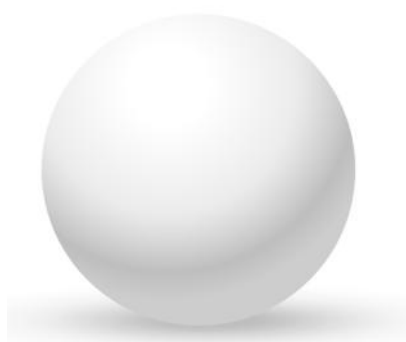
La prestación por cese de actividad, el denominado paro de los autónomos, continúa sin funcionar. Apenas un 1 por ciento de los autónomos que se dan de baja, la inmensa mayoría de manera involuntaria, solicita la prestación y se conceden poco más de la mitad de las prestaciones solicitadas, lo que hace que no se pueda hablar en España con seriedad de que exista un sistema que proteja el cese involuntario de actividad de los trabajadores por cuenta propia.

En cuanto a la pensión por jubilación de autónomos, destacar que **la pensión media por jubilación de los trabajadores por cuenta propia es ya un 41% inferior a la pensión media del Régimen General (trabajadores asalariados) y las diferencias no dejan de crecer año a año** consecuencia fundamentalmente de las menores bases de cotización. Es por ello necesario desarrollar las recomendaciones de los Pactos de Toledo y acortar estas diferencias de manera que se vayan aproximando las pensiones medias de estos dos colectivos y no como sucede ahora que se van alejando, para lo que será necesario analizar la implantación de un sistema de cotización en base a los ingresos reales que haga que coticen más los que más ganan y menos los que menos



ingresan, con los mecanismos de solidaridad necesarios que un sistema de reparto como el español debe tener.





[ANÁLISIS DE CAUSAS DE ÉXITO / FRACASO]

OBJETIVOS

Del estudio de casos y de la opinión de los expertos, fundamentalmente en asesoramiento a emprendedores y profesores de Universidad, se puede concluir que las causas de éxito o fracaso de los proyectos de emprendimiento se pueden resumir en dos grandes grupos: internas y externas. Las internas serían las asociadas al propio emprendedor y su ámbito de acción y las externas son las que están asociadas con el entorno de la actividad.

En los análisis de fracaso se evidencia que existen mayor número de causas internas que externas, lo que significa que existe mayor oportunidad para influir en ellas, al estar asociadas a uno mismo. Es decir, al final, como parece evidente en cualquier hipótesis, tus decisiones, habilidades y experiencia de gestión son mucho más importantes que el entorno y su evolución, si bien las externas no son nada despreciables y hay que tenerlas muy en cuenta.

En el estudio empírico realizado con 1.021 autónomos, parte de ellos con trabajadores asalariados, se ha tenido muy en cuenta el intervalo determinado por la encuesta internacional de referencia del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 42 meses (tres años y medio) como fase crítica. Si bien no hay una edad para ser emprendedor, en las diferencias en relación al éxito y fracaso si influye la edad, nivel de estudios, la formación y la experiencia, entendida también está como el conocimiento de una determinada actividad.



Es importante también determinar el motivo que les llevo a emprender, que globalmente y a efectos de simplificación se ha centrado en dos variables: necesidad, fundamentalmente en estos últimos tiempos como consecuencia de la falta de alternativas al desempleo en el ámbito del trabajo asalariado, o de oportunidad. Si bien hay diferencias en relación al fracaso entre los que emprendieron por necesidad y los que emprendieron por oportunidad, estas son tan ajustadas que no se puede afirmar que el que emprende por necesidad seguramente fracase y el que lo haga por oportunidad acierte y mantenga la actividad. Más bien se aprecia que lo importante es la motivación del emprendedor, no el motivo por el que emprende. Es decir, en general, los emprendedores no fracasan o cierran su actividad por el motivo por el que emprendieron sino por descuidar aspectos cruciales de la actividad.

Otro rasgo significativo es que el fracaso tiene mayor probabilidad de producirse en etapas tempranas, en esas fase que denominamos de consolidación y que la encuesta internacional del GEM sitúa en los primeros 42 meses de la actividad.

Es por tanto ese período el determinante para la consolidación de la actividad, y aunque un emprendedor nunca debe descuidar su actividad, es cierto que debe poner especial cuidado en esta primera etapa, incluido el tiempo en el que planifica la puesta en marcha de su idea y donde debe extremar el cuidado, ya que en muchas ocasiones su propia ilusión le puede llevar a subestimar los riesgos.



En consecuencia, emprender tiene riesgos y esa es precisamente la lógica del trabajo por cuenta propia, pero estos deben de ser cuidadosamente analizados para conseguir el éxito, no siendo determinante el motivo por el que emprende, ya sea por detectar una oportunidad de mercado o por la necesidad de buscar una salida personal como alternativa al desempleo o los bajos salarios en el trabajo por cuenta ajena.



Tampoco el riesgo puede suponer un motivo de parálisis para emprender, no es eso, pero sí ser muy consciente de que existen y que hay que minimizarlos buscando la viabilidad, que no es más que conseguir que tus gastos sean menores que tus ingresos. Simplemente, el emprendedor debe conocer la importancia de planificar su actividad para minimizar el número de imprevistos y saber como hacerles frente.

Además, se precisa un cambio de cultura en nuestro país, tener menos miedo al fracaso, ya que también es preciso entender que el fracaso puede ser una etapa en el camino hacia el éxito. Pero también para ello es necesario mejorar nuestra legislación en relación a conseguir una segunda oportunidad real y para ello también es necesario que nuestra legislación facilite que el fracaso de una actividad no suponga la ruina personal del emprendedor, condicionando toda su vida futura. Ello haría que se tuviera menos miedo al fracaso y por tanto que se pudieran poner en marcha muchas más iniciativas que muchas de ellas podrían consolidarse

aumentando por tanto nuestra capacidad de generar riqueza y empleo para el conjunto del país.

En definitiva, el fracaso en la puesta en marcha y desarrollo de una actividad no puede significar que la persona que lo ha intentado sea un fracasado, sino, en todo caso, una experiencia que puede hacer que un nuevo proyecto tenga más posibilidades de éxito.



Por tanto, en este análisis hemos puesto el acento en las causas de fracaso, para prevenirlas, ya que consideramos que es más adecuado analizar estos puntos para precisamente no caer en ellos, si bien, en general, los análisis de éxito/fracaso del emprendimiento están llenos de literatura que incide en el éxito al estimar que aportar conocimiento para buscar el éxito en positivo es más motivador. Sin embargo, éxito y fracaso son dos caras de la misma moneda y emprender es algo más que tener una idea, es la capacidad de ponerla en práctica y hacerla viable analizando los distintos escenarios.

FACTORES QUE PUEDEN DETERMINAR EL FRACASO DEL EMPRENDEDOR

Los emprendedores que fracasaron tienden a considerar que la falta de financiación es una de las principales causas de ello. Sin embargo, en general, aún siendo cierto que la falta de financiación puede ser uno de los principales motivos de cese de una actividad, en muchas ocasiones es más bien una consecuencia de decisiones anteriores y posiblemente de una mala planificación o estrategia.

Hasta el punto de que el monto del capital nada tiene que ver con el fracaso, pero si la falta de viabilidad por ser los gastos en el tiempo mayores que los ingresos. No obstante, en este punto hay que señalar que durante estos últimos años, coincidiendo con la grave crisis financiera que hemos sufrido, se ha producido una minoración muy significativa del volumen de crédito a las empresas y autónomos, consecuencia de la necesidad de disminuir el endeudamiento global, tanto público como privado del conjunto de la economía española. Ello ha supuesto restricciones adicionales del crédito y sin duda en muchas ocasiones ha podido perjudicar a determinados proyectos que en otras circunstancias habrían podido sobrevivir.

Pero sin duda el mayor efecto de la falta de financiación ha venido por las restricciones del crédito a las familias y al consumo y por la caída de la demanda consecuencia del aumento del desempleo y los



bajos salarios, lo que ha producido un efecto en cadena de caída de actividades como consecuencia de la caída de las ventas.

Además, en el análisis empírico se observa que la mayoría de las actividades que sobreviven tienen una financiación proveniente de recursos propios o familiares, que tienen también una mayor propensión a supervivir aún en las condiciones más adversas, si bien pueden tener el inconveniente de conllevar una estrategia de negocio más conservadora y por tanto menos favorecedora de aceptar riesgos.

Un factor importante para la viabilidad es el rendimiento del negocio y la diferencia entre lo previsto y la realidad. Realizando una comparativa en relación a las respuestas de los autónomos y emprendedores en el estudio empírico realizado, entre los rendimientos obtenidos por el negocio y las previsiones iniciales sobre ventas, beneficios y gastos, se puede ver que aquí si hay diferencias significativas entre los negocios que perduran y los que se ven abocados al cierre de la actividad.

Casi la mitad de los negocios que cerraron afirman que sus ventas fueron inferiores a las previstas, lo que tiene que ver con una inadecuada estrategia comercial que refleja falta de conocimiento del mercado y dificultades, por tanto, para hacer una correcta previsión de las ventas. Sin embargo, hay otro 50% que afirma que las ventas si fueron las previstas, por lo que es necesario avanzar en determinar que falló.



Por otra parte, casi el 70% de los negocios que cerraron afirman que sus beneficios estuvieron por debajo de lo esperado, pero ello tampoco debería significar necesariamente clausurar la actividad.

Sin embargo, donde si se aprecian importantes desfases de acuerdo con el estudio es en relación a los gastos, en especial a los relacionados con los gastos generales y de administración, ya que más del 90% de los autónomos participantes en el estudio que cerraron su actividad reconocen que estos gastos fueron significativamente mayores que los inicialmente planificados, lo que en todo caso demuestra, y esta es una cuestión central, la insuficiente capacidad para dimensionar de manera adecuada los gastos generales y de administración de la actividad y por tanto evidencian falta de formación y experiencia en gestión de empresas.

Esta subestimación de los gastos es una cuestión en la que es preciso poner especial cuidado, ya que es un rasgo bastante común en los negocios que terminan no prosperando.

En consecuencia, no es sólo un factor el que interviene en unos resultados de la actividad negativos que pueden abocar al cierre, sino la interrelación de ellos, es decir, menores ventas que originan menores beneficios lo que sumado a costes generales y de administración no esperados pueden llevar al cierre del negocio. Posiblemente la ilusión, las ganas de salir delante de una situación concreta, puede hacer que en nuestra planificación tendamos a



sobreestimar las ventas y subestimar los costes al inicio de nuestra actividad, lo que se puede convertir en una combinación negativa que nos lleve a la inviabilidad de nuestra idea.

Otro factor a tener en cuenta, y que hemos planteado en el análisis empírico, tiene que ver con el conocimiento de las características del mercado en que vamos a desarrollar la actividad para concretar nuestra idea.

De las respuestas obtenidas se observa que la mayoría de las iniciativas que no tuvieron éxito fueron desarrolladas en mercados ya existentes o maduros. Además, las posibilidades de fracaso aumentan en la medida que no se tenga experiencia previa y conocimiento del sector donde se pretende iniciar la actividad.

No obstante, el hecho de que la falta de experiencia en un sector concreto donde se pretende realizar una iniciativa aumente las posibilidades de fracaso no debería ser un obstáculo a la hora de intentarlo, pero si sería necesario extremar el análisis del sector objeto y buscar conocimiento en otros ámbitos para minimizar los riesgos.

Otro factor importante a tener en cuenta es todo lo que tiene que ver con las características del entorno, ya que este es identificado como el principal factor de fracaso por aquellos que han tenido que abandonar la actividad iniciada. Ello no es extraño en el momento de crisis vivido donde el consumo experimentó un considerable retroceso de manera continuada eliminando o llevando al cierre a



muchos negocios, pero también se ha producido una cierta saturación por falta de planificación previa que ha podido estar también en el origen de numerosos fracasos.

Si analizamos el sector del comercio minorista, que representa un cuarto del total de las actividades por cuenta propia, observamos que en los peores momentos de la crisis, cuando bajaba el consumo y las ventas y además se producía una distribución del total de las ventas a favor de las grandes superficies y grandes cadenas de distribución, al tiempo aumentaba el número de autónomos que iniciaban una actividad en el sector llevados por la necesidad de iniciar una actividad por cuenta propia que diera salida a la situación de desempleo masivo que se vivía.

Era evidente que esta situación no era sostenible. Muchas personas que se quedaron en desempleo pensaron que podían salir de su situación montando un negocio propio y si no tenían titulación y experiencia adecuada en algún sector concreto veían en el comercio una posibilidad. Existe una extraña creencia que hace pensar a las personas que cualquiera puede ser comerciante. Pero lo cierto es que menos consumo y por tanto menos ventas y al tiempo más comerciantes para vender tendría como consecuencia la eliminación de actividades, siendo más probable que no se consolidaran las nuevas a no ser que aportarían algo diferenciado que las hiciera más atractivas.



Por tanto, aunque podríamos decir, y no faltaría razón a quién así lo plantee, que la caída de la demanda de manera sostenida en el tiempo fue la causa principal del cese de muchas actividades, también es cierto que las situaciones de necesidad pueden llevar a plantear actividades en sectores maduros sin demasiado conocimiento que pueden estar en el origen de algunos fracasos.



En cualquier caso, las características del entorno están ahí y pueden ser analizadas, si bien también es cierto que se producen cambios que pueden afectar de manera considerable a las actividades. En general, por ejemplo, una parte importante de los autónomos considera que la situación impositiva y otras cargas son un elemento desfavorable para la consolidación de sus negocios.

Un elemento central a la hora de consolidar una actividad es analizar sus características internas y de organización: recursos humanos, compras y proveedores, marketing y distribución y soporte.

Es muy claro que las características internas y la forma de organización de los negocios que cesan están muy por debajo de las que están consolidadas o en vías de hacerlo.

En primer lugar, existe un mayor desconocimiento entre las actividades que cesan de cuestiones legales y fiscales, por lo que en algunos supuestos el cierre se produce por estas cuestiones y no por cuestiones de viabilidad, lo que significa que es importante una adecuada gestión de estas variables. En este sentido, no se trata de

que el autónomo o emprendedor tenga que ser un experto en todo, pero debe buscar un asesoramiento adecuado y nunca desentenderse de estas cuestiones.

Por otra parte, es central una buena gestión de las compras. En general los emprendedores que no lograron consolidar su actividad tenían dificultades para realizar una adecuada negociación con los proveedores, limitando su capacidad de producción y en ocasiones no pudiendo hacer frente a su demanda, lo que genera una demanda insatisfecha que acarrea otros problemas y costes cuando no la pérdida de los clientes. En numerosas ocasiones esta falta de negociación con los proveedores denota desconocimiento del sector y poca o nula experiencia en la actividad.

Otro aspecto central es que tiene que ver con la falta de una adecuada estrategia de marketing y distribución. Se puede tener un buen producto, pero si no eres capaz de que se conozca y de facilitar un adecuado servicio de distribución es como si no lo tuvieras. En esta cuestión, si atendemos a las respuestas del estudio empírico, si influye de manera considerable las posibilidades de financiación, ya que muchos de los autónomos y emprendedores que se vieron obligados a cerrar sus negocios reconocen sus límites para poder realizar estudios de mercado y la falta de recursos para realizar actividades promocionales y de venta de su producto o servicio, atendiendo otras cuestiones del día a día que parecen más apremiantes y dejando estas en un segundo plano, lo que es un considerable error.



Y tampoco se debe olvidar, en este área de cuestiones internas y de producción, los aspectos de soporte (herramientas informáticas), creatividad e innovación, ya que en el momento actual son la principal fuente de creación de ventajas competitivas.

En definitiva, el nivel competitivo que tenga un producto o servicio es en general un elemento determinante para el éxito o fracaso de una actividad por cuenta propia. En ese sentido hay que estar seguro y convencido de nuestro producto o servicio y no lanzar nada que consideremos tiene defectos. Además, para que nuestra actividad se consolide hay que estar permanentemente observando la evolución del mercado, dar un servicio personalizado, tener muy en cuenta el servicio postventa y brindar una imagen de alta calidad a nuestros clientes.

Y finalmente, lo que es sumamente importante si se piensa crear un negocio propio, es realizar una planificación inicial del mismo para analizar de manera objetiva todas las variables que influyen en la viabilidad del proyecto, los recursos necesarios y los potenciales beneficios. Hay que partir de la base de que en esa planificación hay que ser lo más objetivo posible, ya que no es descartable que la ilusión y las ganas que experimenta un emprendedor ante el desarrollo de su idea le pueda llevar a sobrevalorar los ingresos y subestimar los gastos.



Una posibilidad interesante es buscar alguna opinión profesional externa que será más objetiva que la propia. Pero en cualquier caso hay que realizar un plan de negocio ya que cerca del 25% de los autónomos y emprendedores que fracasaron en su actividad no realizaron el mismo.

En ese Plan será fundamental buscar previamente a los proveedores potenciales que serán los que nos faciliten las materias primas necesarias en términos de tiempo y calidad adecuados e intentar desarrollar un producto o servicio propio que incorpore novedades al mercado y aporte elementos diferenciadores que lo hagan mas atractivo que el de la competencia.



PRINCIPALES DATOS DE INTERÉS

De las 1.021 encuestas contestadas por los autónomos, el 61% fueron varones y el 39% mujeres, lo que supone un ligero aumento de mayor presencia de la mujer en la muestra que en el colectivo de autónomos en general que ronda el 35%.

El nivel de estudios reflejado de manera mayoritaria es el correspondiente a enseñanza secundaria (66%) seguido de estudios universitarios que supone el 24% del total de la muestra.

Por ámbito territorial, la presencia mayoritaria corresponde a la Comunidad de Madrid, Andalucía, Castilla y León, Catalunya y Comunidad Valenciana, lo que se correspondería con las Comunidades Autónomas con mayor número de autónomos. Sin embargo, no se han podido establecer diferencias relativas apreciables en cuanto a éxito/fracaso dependiendo del ámbito territorial del emprendedor, lo cual parece lógico atendiendo a que los distintos problemas que afronta un emprendedor en España son comunes. Más bien, si atendemos al estudio de bajas, altas y rotación, las diferencias más apreciables están vinculadas a la situación sectorial y al peso de los distintos sectores en la estructura productiva que aportan los autónomos, en especial aquellas actividades con mayor temporalidad y rotación, es decir, cesan en un momento del año y comienzan de nuevo en otro. Estas actividades, en general, están muy vinculadas al turismo y a las Comunidades Autónomas donde este tiene mayor presencia.



Pero en este caso no se puede hablar de fracaso, ya que los autónomos tratan de adaptar la actividad a cuando hay demanda.

En cuanto a los sectores económicos de procedencia, se ha optado por realizar una diferenciación dentro del sector Servicios, ya que éste representa más del 70% del total de autónomos de España. Así, el Comercio minorista representa el 26% de la muestra, en correspondencia con su peso cercano al 25% en el conjunto de los trabajadores por cuenta propia en España. La Construcción y la Industria tendrían un peso similar en la muestra que en el conjunto de España, siendo superior en la muestra el peso de la Agricultura.

En cuanto a la motivación para emprender, la inmensa mayoría manifestó que fue por necesidad, lo cual no es nada extraño en un momento de profunda y larga crisis económica que ha originado un desempleo masivo sin alternativas apreciables de regreso al trabajo por cuenta ajena. Ello ha producido un efecto de búsqueda en el trabajo autónomo como salida personal y profesional ante el desempleo. En concreto, el 73% alegó el desempleo como causa principal para emprender y sólo un 6% manifiesta que lo hizo por oportunidad. Un 20% manifiesta que lo hizo para mejorar su situación profesional.

El nivel de endeudamiento manifestado por los autónomos de la muestra es reducido, frente a lo que se podría pensar. El 51% manifiesta que no debe nada y sólo el 2% reconoció deudas por



encima de los 10.000 euros. Es decir, en general, los autónomos en España se financian con recursos propios o familiares.

Por otra parte, el 62% manifestaron que no sufrían morosidad, motivado por el peso de los sectores de comercio y hostelería en la muestra, si bien un 23% de las respuestas apuntaban a una morosidad de entre 5.000 y 10.000 euros. En cuanto al tiempo medio de pago, el 61% afirmó que era inmediato, en correspondencia con lo anterior, un 29% entre 30 y 60 días y un 6% más de 60 días. Por su parte, el 79% afirmó tener un nivel medio de facturación mensual entre 1.000 y 3.000 euros.

En cuanto al número de clientes, el 26% afirmó trabajar para un único cliente, lo que se correspondería con la figura del autónomo dependiente, y un 37% contestó que trabajaba para más de 10 clientes. El 43% afirmó que tenía trabajadores asalariados a su cargo, en general un solo trabajador.

En general, los autónomos del estudio consideran mayoritariamente que hacen uso de las nuevas tecnologías: un 75% afirma que tiene página web vinculada a su actividad y un 55% utiliza las redes sociales.

En relación al reciclaje y la formación, el 41% afirma que no se ha formado en los últimos años y un 39% afirma que lo ha hecho esporádicamente.



La coyuntura económica actual se continúa viendo con preocupación por un alto número de autónomos. Sólo el 29% considera que el consumo ha mejorado y cerca del 50% estima que su nivel de beneficios será muy similar al del año anterior. En relación a las posibilidades de obtener financiación externa en el momento actual, el 66% considera que es imposible y otro 31% lo ve difícil.



Una gran mayoría de los autónomos, el 87%, estima que su producto o servicio es competitivo en el mercado, lo cual es lógico ya que lo fundamental cuando realizas una actividad por cuenta propia es apostar por uno mismo. Por otra parte, y también es evidente, el 83% afirma que un buen entorno económico es clave para favorecer su negocio. En este sentido, un 42% de los autónomos considera que el mercado al que dirigen sus productos o servicios está maltrecho y otro 11% afirma que está muy maltrecho. Sin embargo, un 27% afirma que está muy sano y otro 20% que está sano.

En cuanto a las barreras y ayudas vinculadas al emprendimiento, un 33% estima que la principal barrera está en la inseguridad y la incertidumbre económica, cuestión lógica en la medida que los efectos de la crisis han sido muy duros en el ámbito de la actividad económica. Un 24% considera que los impuestos (IRPF e IVA) son altos, limitándose mucho las posibilidades de obtener resultados. El 13% estima que los apoyos público son escasos y un 10%

considera que faltan políticas adecuadas por parte de los gobiernos.

Finalmente es importante destacar, que 382, un 37,4% de los autónomos que contestaron a la encuesta manifiestan haber cesado en la actividad en el período de tres años y medio desde su inicio. De ellos, casi la mitad, el 48,2% afirma haber tenido unas ventas inferiores a las previstas; el 67,8% unos beneficios inferiores a los esperados; y el 91,9% unos gastos generales y de administración superiores a los previstos.

Si a lo anterior unimos que el 24,3% de los que cesaron en su actividad afirman que no realizaron un Plan de Negocio previo a emprender su actividad, hay que concluir que es fundamental hacer una buena planificación antes de emprender una actividad y que para ello es muy aconsejable ponerse en manos de expertos para que ésta sea lo más objetiva posible, eliminando el sesgo lógico de optimismo que todo emprendedor tiene. También es importante destacar que el 16,9% de los que se mantienen en la actividad tampoco realizaron un Plan de Negocio.





[FICHA DEL ESTUDIO]



[**ANÁLISIS** DE LAS CAUSAS DEL ÉXITO Y EL FRACASO EN EL **EMPRENDIMIENTO**]

FICHA DEL ESTUDIO

Universo: Autónomos residentes en España.

- Muestreo: no probabilístico de autoselección.
- Universo: Autónomos residentes en España.
- Ámbito: nacional.
- Tamaño muestral: 1.021
- Duración del cuestionario: la duración media ha sido de 9 minutos.
- Fechas de trabajo de campo: junio-septiembre de 2015.



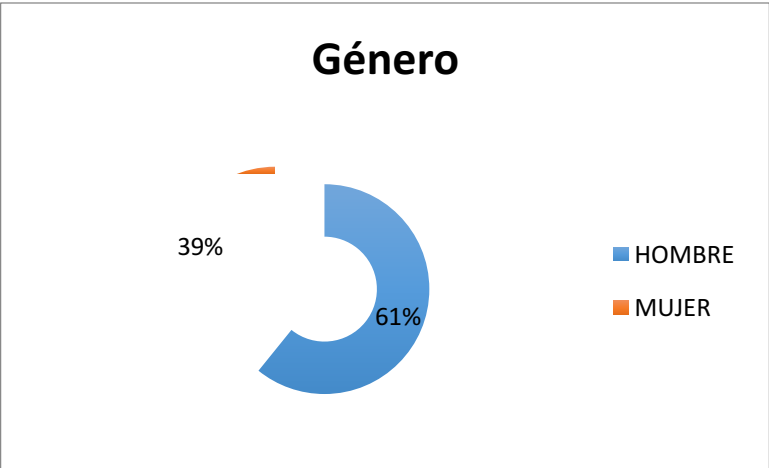
Recogida de Muestreo:

- A través de pasación de cuestionarios físicos en diferentes núcleos de concentración de Autónomos.
- A través de RRSS de perfiles de autónomos.
- A través de las distintas organizaciones miembros de UATAE.
- A través de la difusión del Formulario (Google Form) vía Internet, RRSS, newsletter, etcétera.

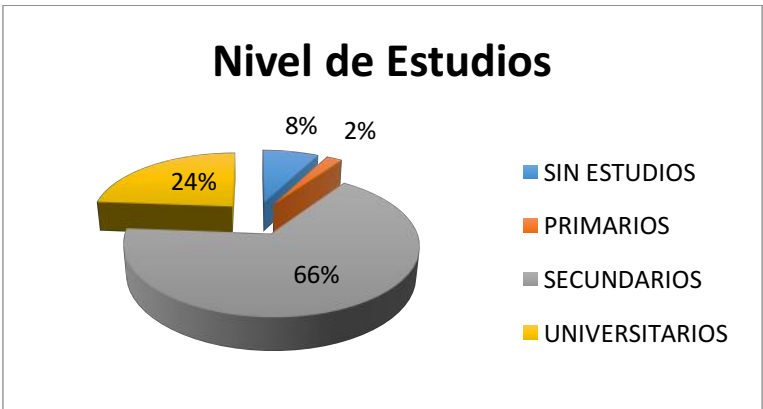
DATOS DE FILIACIÓN.

Edad

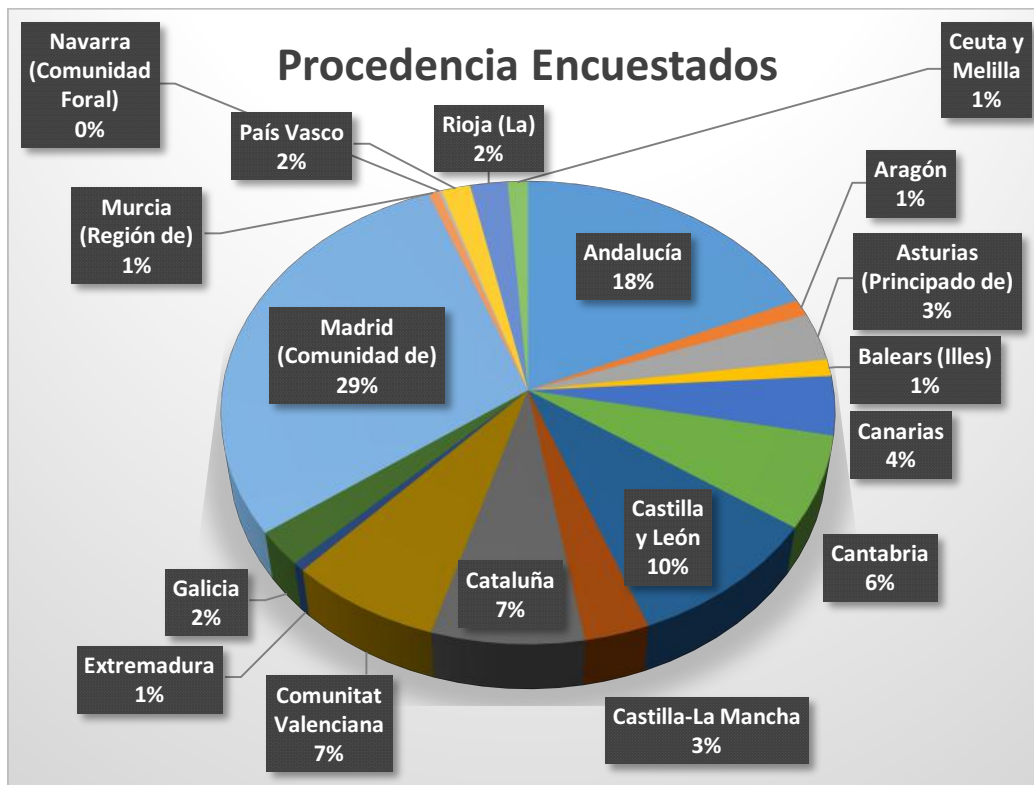
EDAD MEDIA	MINIMO	MÁXIMO
38,6	21	64



HOMBRE	MUJER
621	400



SIN ESTUDIOS	PRIMARIOS	SECUNDARIOS	UNIVERSITARIOS
78	22	678	243



Andalucía	187
Aragón	12
Asturias (Principado de)	34
Balears (Illes)	12
Canarias	42
Cantabria	66
Castilla-La Mancha	32
Castilla y León	98
Cataluña	75
Comunitat Valenciana	75
Extremadura	6
Galicia	25
Madrid (Comunidad de)	298
Murcia (Región de)	6
Navarra (Comunidad Foral)	2
País Vasco	17
Rioja (La)	22
Ceuta y Melilla	12

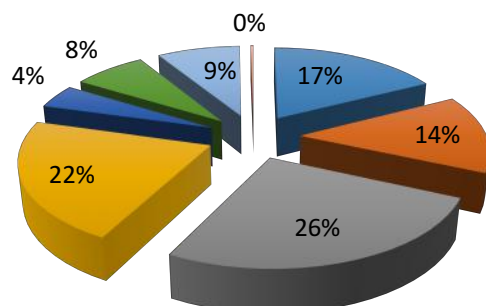


[DATOS DE LA ACTIVIDAD DEL AUTÓNOMO]

[**ANÁLISIS** DE LAS CAUSAS DEL ÉXITO Y EL FRACASO EN EL **EMPRENDIMIENTO**]

Séctor Económico

■ SERVICIOS ■ CONSTRUCCIÓN ■ COMERCIO ■ HOSTELERÍA
■ AGRICULTURA ■ INDUSTRIAS ■ TRANSPORTE ■ OTRO



SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO	HOSTELERÍA
178	145	265	222

AGRICULTURA	INDUSTRIA	TRANSPORTE	OTRO
45	76	87	3

AÑO MEDIO DE INICIO DE LA ACTIVIDAD.

2010

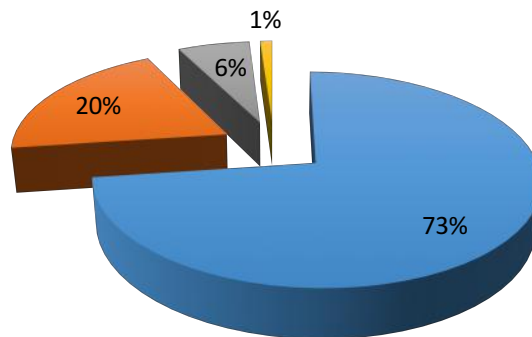
AÑO MEDIO DE CESE DE LA ACTIVIDAD*

2013

* Sólo contestado por los encuestados que cesaron la actividad

Razones para Emprender

■ DESEMPLEO ■ EMP. PRECARIO ■ OPORTUNIDAD ■ OTRAS



DESEMPLEO	EMPLEO PRECARIO	OPORTUNIDAD	OTRAS
744	201	65	11



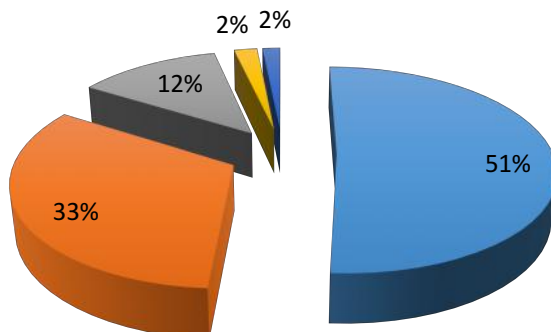


[DATOS ECONÓMICOS DE LA ACTIVIDAD]

[Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores]

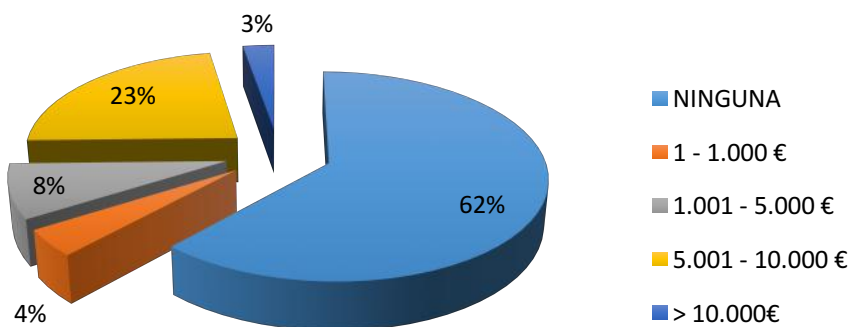
Nivel de Endeudamiento

■ NINGUNO ■ 1 - 1.000 € ■ 1.001 - 5.000 € ■ 5.001 - 10.000 € ■ > 10.000€



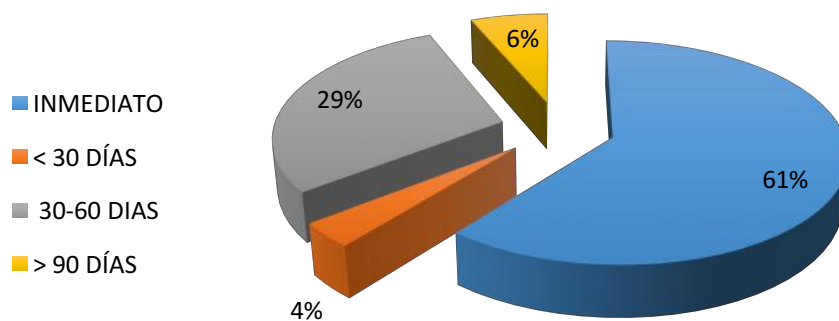
NINGUNO	1 - 1.000 €	1.001 - 5.000 €	5.001 - 10.000 €	> 10.000€
521	335	128	21	16

Morosidad de los Clientes



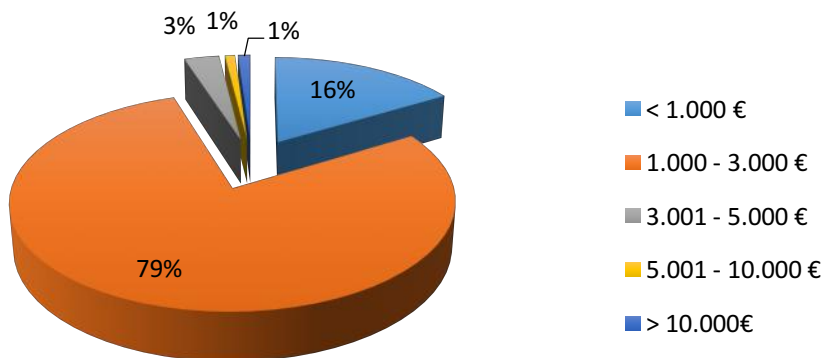
NINGUNA	1 - 1.000 €	1.001 - 5.000 €	5.001 - 10.000 €	> 10.000€
632	43	87	231	28

Tiempo medio en Pago de Facturas



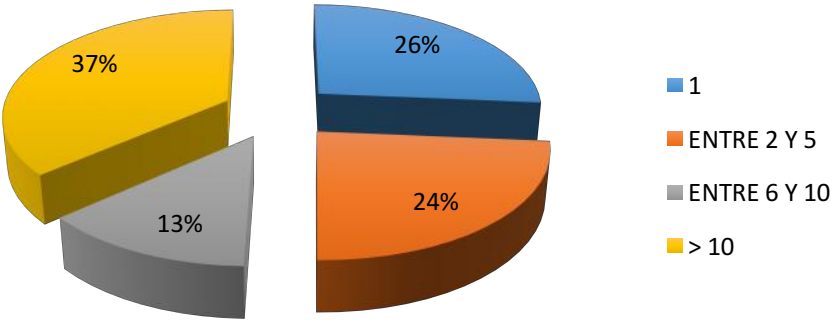
INMEDIATO	< 30 DÍAS	30-60 DIAS	> 90 DÍAS
621	37	298	65

Nivel medio de Facturación Mensual



< 1.000 €	1.000 - 3.000 €	3.001 - 5.000 €	5.001 - 10.000 €	> 10.000€
167	803	31	9	11

Número de Clientes frecuentes



1	ENTRE 2 Y 5	ENTRE 6 Y 10	> 10
269	245	134	373

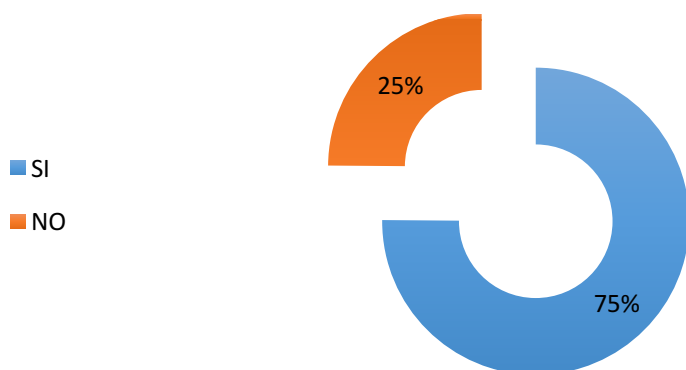
SI	NO
439	582



[USO DE INSTRUMENTOS DE MEJORA]

[Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores]

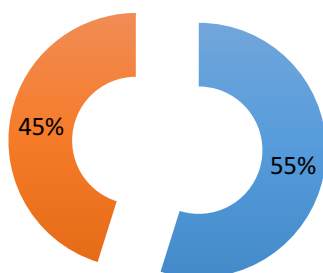
¿Tiene Página Web?



SI	NO
767	254

¿Usa las RRSS para su actividad?

■ SI ■ NO



SI	NO
560	461



<i>ME FORMO</i>	<i>ESPORÁDICAMENTE</i>	<i>NO ME FORMO</i>
198	402	421

<i>FAMILIA</i>	<i>PROVEEDORES</i>	<i>BANCOS</i>	<i>NO NECESITO</i>	<i>OTROS</i>
109	221	302	321	68

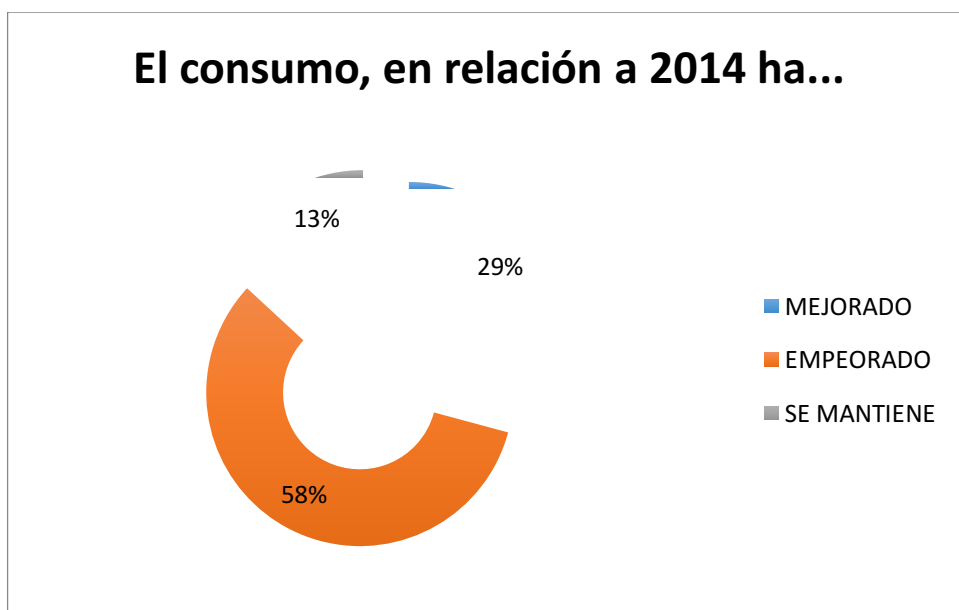


<i>MEJORES</i>	<i>PARECIDOS</i>	<i>PEORES</i>
267	478	276



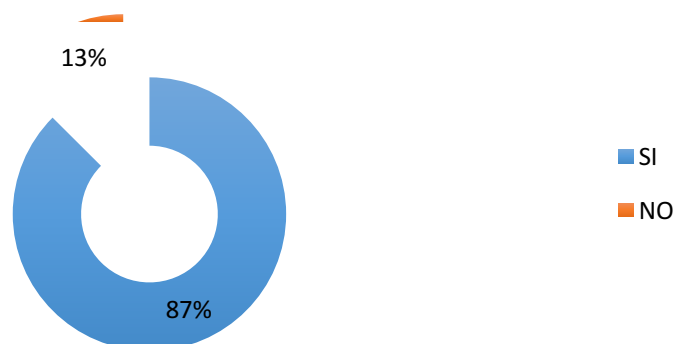
[PERCEPCIÓN DE LA COYUNTURA ACTUAL]

<i>DIFÍCIL</i>	<i>IMPOSIBLE</i>	<i>FÁCIL</i>	<i>MUY FÁCIL</i>
321	674	21	5



<i>MEJORADO</i>	<i>EMPEORADO</i>	<i>SE MANTIENE</i>
298	589	134

Mis Productos o Servicios son Competitivos

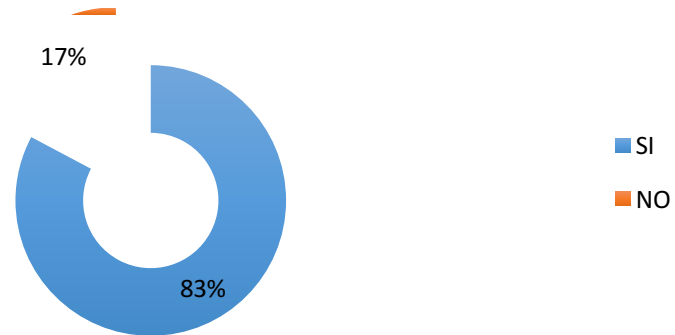


SI	NO
893	128

MUY MALTRECHO	MALTRECHO	SANO	MUY SANO
112	432	201	276



El entorno Económico, ¿favorece su negocio?

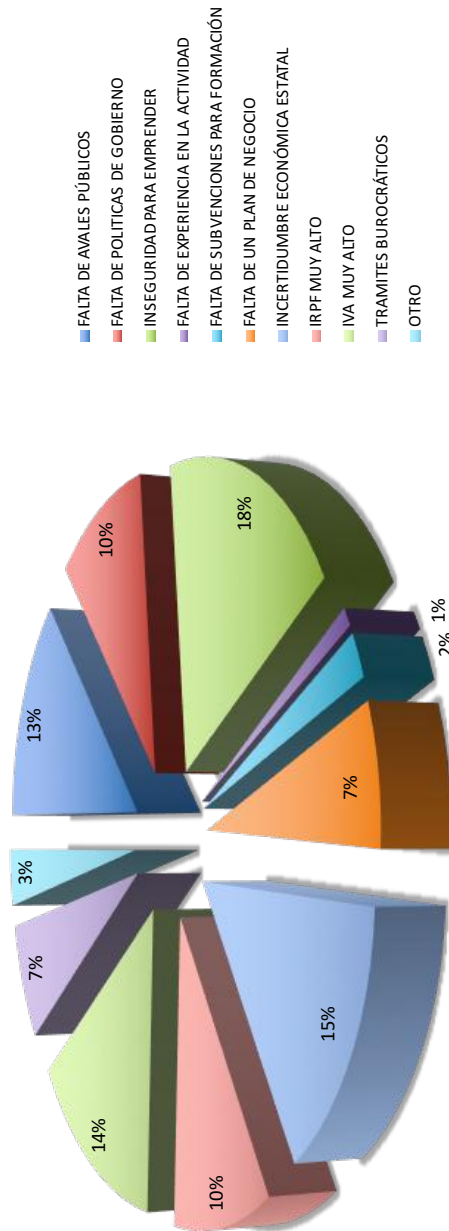


SI	NO
845	176





Principales Barreras al Emprendimiento



FALTA DE AVALES PÚBLICOS	389
FALTA DE POLITICAS DE GOBIERNO	301
INSEGURIDAD PARA EMPRENDER	521
FALTA DE EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD	29
FALTA DE SUBVENCIONES PARA FORMACIÓN	67
FALTA DE UN PLAN DE NEGOCIO	201
INCERTIDUMBRE ECONÓMICA ESTATAL	432
IRPF MUY ALTO	301
IVA MUY ALTO	421
TRAMITES BUROCRÁTICOS	202
OTRO	98





<i>NULAS</i>	<i>ESCASAS</i>	<i>NORMALES</i>	<i>ABUNDANTES</i>
321	367	234	99



**[COMPARATIVA AUTÓNOMOS EN
ACTIVO Y CON CESE DE ACTIVIDAD]**

[ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL ÉXITO Y EL FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO]

De los 1.021 encuestados 382 han cesado el negocio por 639 autónomos que continúan la actividad.

Queremos analizar que causas se podrían considerar comunes en las actividades exitosas y por el contrario, también causas o comportamientos influyentes en las actividades que han tenido que, desgraciadamente, cesar.



<i>SIGO ADELANTE</i>	<i>CESÉ LA ACTIVIDAD</i>
639	382

De entre los 382 encuestados que han cesado la actividad, significamos los siguientes resultados:



<i>INFERIORES A LAS PREVISTAS</i>	<i>SUPERIORES A LAS PREVISTAS</i>
184	198

<i>INFERIORES</i>	<i>SUPERIORES</i>
259	123

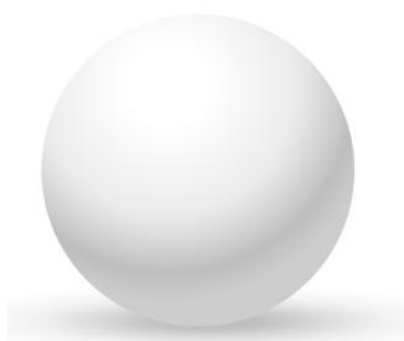


<i>INFERIORES</i>	<i>SUPERIORES</i>
31	351

<i>SI</i>	<i>NO</i>
289	93

<i>SI</i>	<i>NO</i>
531	108





[PROPUESTAS PARA LA REFLEXIÓN]

Hasta ahora, las principales modificaciones en materia de trabajo autónomo se han centrado en medidas de fomento que tenían como objetivo impulsar a las personas, en un momento de desempleo masivo, hacia el trabajo por cuenta propia como alternativa. Estas medidas, que se han ido aprobando en distintos planes por este Gobierno y otros gobiernos anteriores, han sido la base de la reciente modificación del Estatuto del Trabajo Autónomo.



Se han producido también algunas **aportaciones en otras materias**: bajada de retenciones por IRPF en el contexto de la Reforma Fiscal; retoques en las condiciones de acceso a la prestación por cese de actividad; una Ley de segunda oportunidad que deja fuera a los acreedores públicos; algunas medidas para mejorar la financiación; y pequeñas modificaciones en materia de representación, como la eliminación del Consejo que nombraba el Gobierno para medir la representación.

Lo que si ha ocurrido en este período es que se ha intensificado la visibilidad del trabajo por cuenta propia; del autónomo. Incluso se ha “puesto de moda” cuando hablamos del emprendedor, bajo la consideración de que una idea hoy es una nueva actividad mañana y puede ser un gran proyecto económico y de empleo pasado mañana. Aunque también puede parecer que esa palabra “emprender”, que tanto gusta, este cargada de demasiada excelencia alejándose del día a día del autónomo.

En definitiva, las medidas de fomento pueden ser positivas, depende de cómo se concreten, pero lo fundamental es que la economía funcione. Sin embargo, **se ha trabajado menos en apoyar a los que ya existen, a los que ya están peleando cada día por mantener su actividad y no se han producido avances significativos en materia de protección social.** Por otra parte, son también necesarias medidas públicas para ayudar al emprendedor a elaborar e iniciar su proyecto, especialmente en la fase de planificación donde es necesario apoyo técnico.



En cualquier caso, en lo que sí se podría producir un acuerdo es en que cuando se decide **fomentar, impulsar o incentivar algo se debería hacer a través de los Presupuestos Generales del Estado**, al ser una política pública, de decisión política, y no como se ha venido haciendo mayoritariamente por los distintos gobiernos; contra los recursos de la Seguridad Social que son para financiar las prestaciones.

Efectos de las últimas modificaciones

Es pronto para calibrar en su justa medida los efectos de los cambios normativos y algunos son desconocidos:

- **La rebaja de las retenciones por IRPF**, son rebajas del pago a cuenta, pero tendremos que ver su efecto global cuando se presenten las declaraciones del ejercicio.

- **Los retoques en las condiciones de acceso a la prestación por cese de actividad** aumentarán levemente el número de perceptores, pero continuaremos con un número insignificante de perceptores en relación al conjunto de los autónomos y se ha renunciado a establecer una prestación universal para el colectivo.
- **La Ley de segunda oportunidad** tendrá para los autónomos un impacto reducido, si bien algo hay donde no había nada, siendo evidente que hay que avanzar mucho.
- **La financiación seguirá siendo un problema** en nuestro país para los autónomos y dependerá casi exclusivamente de las garantías personales.
- **En cuanto a las medidas de fomento su eficacia es relativa** si atendemos a los datos de afiliación en lo que llevamos de año. De enero a septiembre de este año el aumento del número de autónomos afiliados a la Seguridad Social ha sido de 39.500 mientras que en el mismo periodo del año pasado el aumento fue de 64.000, casi 25.000 autónomos menos que el año 2014 en el mismo período, un 40% menos. **Nuestra previsión es que a finales de 2015 el número de nuevos autónomos se sitúe en el entorno de los 45.000, muy alejados de los 75.000 que se crearon en 2014.**



- Hay que tener en cuenta, **además**, que ello se produce en un año en el que las previsiones macroeconómicas son mejores que las de 2014. Es decir, con una mejor situación económica y con nuevas medidas de fomento, el crecimiento del número de autónomos es un 40% inferior al del año pasado.



Las **causas de ello son diversas**, pero entre ellas sin duda están que el autoempleo va dejando de ser una alternativa ante el desempleo masivo (hay menos despidos y por otra parte se observan más oportunidades en el empleo asalariado) y muchas actividades impulsadas ante el desempleo han fracasado junto a la destrucción de actividades más tradicionales que han cerrado.

Algunas propuestas a estudiar

Ante ello, pensamos que hay que **orientar los cambios normativos también hacia los que ya existen** y que encuentran enormes dificultades para mantener sus actividades, **para mejorar su formación, su capacidad de gestión, productividad y competitividad, para adaptarse a las nuevas tecnologías, para conocer los mercados, para mejorar sus posibilidades de financiación, para “redefinir” su actividad actual o para “reiniciar” una actividad.**

En cuanto a las medidas de fomento, consideramos necesario **fomentar el autoempleo “responsable”, bien informado y asesorado, y especialmente diseñar rutas de emprendimiento**, en función de nuestras potencialidades, para determinar las actividades que queremos potenciar.



Por otra parte, es evidente que tenemos que **mejorar en materia de protección social: baja laboral, cese de actividad y pensiones**. Ya los Pactos de Toledo fijaron la necesidad de establecer un proceso de confluencia entre las prestaciones de los autónomos y las de los asalariados, pero no se ha avanzado; la prestación por cese de actividad no es universal y las diferencias de pensión media entre el régimen de autónomos y el régimen general no paran de aumentar (en este momento la pensión media de un autónomo es ya un 41% inferior a la de un trabajador por cuenta ajena).

Pero para hablar de esto con rigor es necesario también hablar de un sistema de cotización a la Seguridad Social y fiscal en base a los ingresos reales, que no es mas que contribuir según lo que ganas, algo que en otros ámbitos de la vida parece evidente.

Finalmente también hay que **estudiar algunas cuestiones que pueden impulsar el emprendimiento de los jóvenes: como la compatibilidad entre estudios y trabajo por cuenta propia o fórmulas que eviten que para financiar una buena idea de un**

joven tengan que hipotecar la casa sus padres, ya que el joven en general, por se joven, no tiene nada para poner como garantía.

1.- Medidas de apoyo a la actividad emprendedora y su mantenimiento

Las medidas de fomento de nuevas actividades de autónomos deberían complementarse. Es necesario ayudar al emprendedor a convertir su idea en un proyecto viable. Además, las medidas de promoción deberían estar orientadas en base a objetivos sectoriales estratégicos en función del modelo productivo que queremos impulsar y alcanzar y, en cualquier caso, deberían financiarse con los Presupuestos Generales del Estado y no suponer una minoración de ingresos de la Seguridad Social. Es necesario también impulsar y consolidar otras políticas de apoyo que vayan dirigidas a mantener, afianzar y mejorar las actividades ya existentes.

Por tanto, deben impulsarse nuevas medidas que podrían ser efectivas desde el punto de vista del colectivo y de la sociedad en su conjunto:

- **Fomentar el emprendimiento responsable**, bien informado, asesorado y capacitado para abordar la actividad. En este sentido, sería necesario elaborar programas de apoyo público para apoyar a los nuevos emprendedores a convertir su idea en un proyecto viable. En ello sería muy conveniente, en atención a los resultados del estudio, poner en marcha instrumentos



para la elaboración del “Plan de Negocio”, indispensable para una buena planificación inicial y poder alcanzar mejores resultados.

- **Establecer rutas de emprendimiento**, en función de los sectores estratégicos o innovadores que queramos potenciar desde el punto de vista de la viabilidad, la sostenibilidad y la generación de empleo en el marco de la reflexión sobre el modelo productivo que necesitamos. Para ello sería necesario **desarrollar un plan de emprendimiento y de trabajo autónomo** en el que a modo de mapa, defina cuales son las actividades que desde el punto de vista socioeconómico resultan más interesantes para el territorio, más contribuyen a la conformación de su diseño productivo de futuro, y por tanto merecen singular apoyo por parte de la administración. En este sentido se podrían establecer líneas específicas de difusión, promoción y apoyo, para el inicio de las actividades que se determinen, y en las formas o dimensiones que se consideren más apropiadas (bien sea emprendimiento individual o colectivo).
- **Crear un ambicioso programa que ayude** a los autónomos y emprendedores a “redefinir” su actividad cuando se ponga en crisis la viabilidad de la actividad o con anterioridad, orientado a buscar su mayor competitividad, productividad y potencial creador de empleo. En ello será fundamental el asesoramiento en materias como: el conocimiento de los mercados, las



ayudas a la internacionalización, la innovación y el acceso a nuevas tecnologías, la gestión, la financiación y la formación, todo ello con una visión integrada.

- Abordar las acciones precisas dirigidas a ayudar a **“reiniciar”** la actividad o desarrollar otras nuevas, ayudándole con medidas eficaces a conseguir **una segunda oportunidad**. Una medida importante para ello es también la **moratoria de deudas públicas**, estableciendo, por ejemplo, que en el caso de cese de actividad involuntario de autónomos persona física que tenga contraídas deudas de carácter público (Seguridad Social, Hacienda u otros tributos) y que inicien una nueva actividad, se establecerá un aplazamiento o moratoria de hasta 12 meses y podrán fraccionar dicha deuda y abonarla simultáneamente con las obligaciones que les genere esa nueva actividad durante los 12 o 24 meses subsiguientes. No serán aplicables los intereses de demora ni los recargos ejecutivos. La moratoria se convertirá en extinción de la deuda cuando transcurrido el plazo y acreditada la buena fe del deudor se determine la incapacidad de satisfacerla, estableciendo los controles necesarios.
- Apostar por medidas que faciliten de manera real el acceso de los autónomos, emprendedores y microempresas a la **financiación a precios razonables**, en base a tres líneas centrales: **un potente programa de avales y garantías públicas, subvención del tipo de**



interés, para abaratar su coste, y promover el **acceso a sistemas financieros alternativos** a los bancos.

- Establecer **un sistema de incentivos y apoyos** para los **colectivos** de autónomos y emprendedores **más vulnerables**.



2.- Avanzar en la homologación del RETA con el Régimen General y mejorar la protección social de los autónomos.

El artículo 26, apartado 5 de la Ley 20/2007, del Estatuto del Trabajo Autónomo, establece una previsión de actividad legislativa en materia de protección social y de regulación de la Seguridad Social en virtud de la cual ***“la acción protectora del régimen público de Seguridad Social de los trabajadores autónomos tenderá a converger en aportaciones, derechos y prestaciones con la existente para los trabajadores por cuenta ajena en el Régimen General de la Seguridad Social.”***

Insistió por la misma vía esta Ley en su Disposición Adicional Decimoquinta, derogada recientemente con ocasión de las modificaciones del Estatuto del Trabajador Autónomo aprobadas por el Congreso de los Diputados, relativa a la adaptación del Régimen Especial de los Trabajadores Autónomos, al establecer que ***“en el plazo de un año, el Gobierno presentará un estudio sobre la actualización de la normativa que regula el Régimen Especial de los Trabajadores Autónomos establecida esencialmente en el Decreto 2530/1970, de 20 de agosto, parcialmente derogado, a las***

necesidades y exigencias actuales del colectivo de los trabajadores autónomos. Este estudio preverá las medidas necesarias para fijar la convergencia en las aportaciones y derechos de los trabajadores autónomos, en relación a los establecidos por los trabajadores por cuenta ajena incluidos en el Régimen General de la Seguridad Social.”



Pese a estas previsiones legislativas, es lo cierto, que ni el estudio indicado se llevó a efecto, eliminándose esta disposición ahora, ni la convergencia se ha llegado a producir nunca.

La realidad actual es que, en materia de protección social, la situación de los trabajadores autónomos incluidos en el RETA dista bastante aun de la de los trabajadores del Régimen General, y ello exige una reflexión profunda no solo a propósito de los déficits de protección, sino del sistema de cotización que puede sistematizarse de la siguiente manera:

Abordar los déficits de protección.

1º) Uno de los aspectos en los que persisten regímenes legales diferentes es el de las **contingencias profesionales**, de cobertura obligatoria en el Régimen General y carácter voluntario en el RETA (salvo para los trabajadores autónomos económicamente dependientes y para aquellas actividades profesionales que pueda determinar el Gobierno en los supuestos en que presenten un mayor riesgo de siniestralidad, en las que es

obligatoria la cobertura de las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social –D.A. 3ª, 2). Cuestión singular dentro de las contingencias profesionales es el del **accidente de trabajo “in itinere”**, que fue reconocido por la Ley 20/2007 en el campo del trabajo autónomo, aunque sólo para los TRADE.



2º) Por otro lado, sigue habiendo otra diferencia importante en cuanto a la protección por desempleo o **cese de actividad**, si bien la Disposición Adicional Cuarta de la Ley 20/2007 consignaba una previsión conforme a la cual “el Gobierno, siempre que estén garantizados los principios de contributividad, solidaridad y sostenibilidad financiera y ello responda a las necesidades y preferencias de los trabajadores autónomos, propondrá a las Cortes Generales la regulación de un sistema específico de protección por cese de actividad para los mismos, en función de sus características personales o de la naturaleza de la actividad ejercida.”

En este sentido la situación de la prestación por cese de actividad constituye uno de las principales decepciones que en su desarrollo se registran en la actualidad respecto de las expectativas que abrió para el conjunto del trabajo autónomo su plasmación legal como nuevo seguro social en el año 2010. A lo largo del año 2014 solo 1.502 solicitudes de prestación fueron aceptadas por los organismos gestores de la prestación (las Mutuas de Accidentes de Trabajo). Que apenas el 0,3% de los

cotizantes de la prestación (502.000 durante 2014) tuvieran derecho a la prestación a lo largo del último año viene a constatar el diseño inadecuado de un derecho y, sobre todo, de su aplicación práctica destinado a servir de estabilizador durante las situaciones de crisis.

Para tener una idea aproximada de lo que ello significa, bastaría con su comparación con el funcionamiento del sistema de protección por desempleo para el trabajo asalariado en el que hoy más del 15% de la población cotizante está protegido por el seguro de desempleo (en términos relativos la capacidad de protección es nada menos que 45 veces mayor que la que presenta la prestación por cese de actividad en el ámbito del trabajo autónomo).

En nuestra opinión, el seguro de desempleo para los autónomos, la prestación por cese de actividad como se denomina legalmente, debe tener carácter universal y obligatorio para el conjunto del colectivo. La cotización de alrededor de 3 millones de afiliados por cuenta propia –un colectivo 6 veces mayor que el que hoy cotiza a la prestación por cese de actividad- permitiría fijar un tipo de cotización ostensiblemente menor que el actual y aun así triplicar largamente los 140 millones de ingresos presupuestados para el año 2014 (de los que apenas se gasta un 8% en la prestación).



Un diseño mucho menos riguroso en cuanto a la acreditación de los requisitos de acceso compatible con fórmulas que eviten el abuso o el fraude en su utilización permitirían que cumpla de verdad el objetivo para el que fue diseñado: servir de soporte de rentas cuando se fracasa en el negocio emprendido y, algo que debería fomentar el nuevo diseño, impulsar el surgimiento de nuevas formas de reactivación y formación profesional.



3º) La cotización en el ámbito de la formación profesional, la jubilación anticipada, el accidente del trabajo in itinere, o la parcialidad en el trabajo autónomo, siguen siendo asignaturas pendientes para el colectivo.

Sistema de cotización y mejora de las pensiones.

Casi el 85% de los afiliados a la Seguridad Social por cuenta propia lo hacen con bases de cotización mínimas. Casi 2,5 millones de autónomos terminarán pues teniendo pensiones de jubilación, y el resto de las prestaciones vinculadas a la base y cuantía de sus cotizaciones sociales, cercanas a la pensión mínima. Por supuesto una situación como la actual tiene su origen en la posibilidad de elección de base de cotización con independencia de la cuantía de sus ingresos reales. A nuestro juicio, debería diseñarse un modelo que avanzara en la cotización basada en la renta real (de la misma forma que se avanzó en su día en el abandono de las bases tarifadas y su sustitución por el salario real para los trabajadores por cuenta ajena). Tal diseño podría contemplar la reducción de las bases durante periodos determinados en los que el trabajador

autónomo pudiera tener necesidades de aligerar sus costes sociales y su recuperación durante periodos posteriores. Pero la situación actual termina por asegurar la percepción de una pensión mínima durante la jubilación para la inmensa mayoría del colectivo de autónomos lo que viene a representar alrededor del 50% menos de pensión que la cuantía correspondiente a las nuevas altas de jubilación.



3.- Revisión de los requisitos legales existentes para la definición y regulación del Trabajador Autónomo Económicamente Dependiente.

En la actualidad apenas llega al 10% el número de autónomos económicamente dependientes que tienen suscrito contrato escrito respecto a los más de 300.000 que la EPA estima como colectivo de autónomos cuya principal y única fuente de ingresos es la prestación de servicios para una sola empresa. Este requisito debería ser modificado. No puede continuar una situación como la actual, precisamente porque de ello depende el desarrollo real de los nuevos derechos reconocidos para el colectivo en el Estatuto del Trabajo Autónomo.

La permanencia de una situación semejante, en la que solo una parte marginal de los trabajadores más vulnerables –aquellos cuya fuente de ingresos depende de un solo cliente- puede disfrutar de los avances legales en las condiciones sociales y laborales incorporadas en el Estatuto del Trabajo Autónomo,

supondría la renuncia *de facto* a su aplicación para varios centenares de miles de autónomos económicamente dependientes.

Uno de los principales problemas que ha planteado la figura de los TRADES ha sido su reconocimiento, tanto por exceso como por defecto, esto es : por un lado, se ha ignorado el reconocimiento por parte de los empresarios, que la han obviado aun conociendo o debiendo conocer la auténtica naturaleza de la relación que les una con el autónomo en cuestión, mientras que por otro, se ha utilizado la figura para encubrir la indudable laboralidad de múltiples relaciones.

Para intentar dibujar con mayor precisión la figura y deslindarla de sus fronteras con el trabajo por cuenta ajena y por cuenta propia puros, habría que introducir algunos elementos. En la actualidad, para obtener la condición de TRADE **es preciso reunir todos los requisitos que indica el artículo 11** de la LETA, pero además de ello y una vez descartado por la jurisprudencia **el carácter constitutivo de la forma escrita del contrato**, (pese a que el artículo 12.1 de la LETA establece que el mismo “deberá formalizarse por escrito y deberá ser registrado en la oficina pública correspondiente”. Por tanto, se entiende que dicho requisito no es *ad solemnitatem* sino *ad probationem*.), **La comunicación de la situación de dependencia económica es un requisito indispensable para la validez del consentimiento empresarial sobre el vínculo contractual que se establece**; es decir, el contrato de TRADE se



hace depender de que el empresario conozca la naturaleza de la contratación que está concertando.

En definitiva, tendrá competencia objetiva el Orden Social de la Jurisdicción, y le serán de aplicación el régimen específico correspondiente de la LETA, en aquellos supuestos en que al trabajador económicamente dependiente le sea de aplicación la LETA, es decir, no únicamente cuando de forma sustantiva llene esos requisitos, sino que será necesario también que aquél haya comunicado dicha situación a su cliente. En caso contrario tendrá la consideración de trabajador autónomo ordinario, siendo competente el Orden Civil, por quedar sujeta la relación contractual a la normativa civil o mercantil, normalmente a través de un arrendamiento de obra o de servicios.

En consecuencia sería oportuno pensar en

- a) **Evitar que la falta de comunicación suponga una excusa que permita por si misma suprimir derechos a los trabajadores afectados, en aquellos supuestos en los que se pueda presumir la naturaleza de la relación** que une a las partes (prestación a tiempo completo con horario en el local del cliente principal, por ejemplo).
- b) **Posibilidad de actuación de la inspección de trabajo** para apreciar los rasgos típicos de la laboralidad: que concurren ajenidad, dependencia y retribución fija no

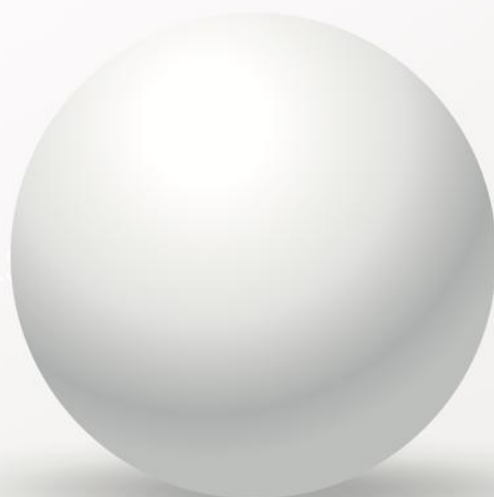


sujeta al resultado de la actividad y no asumiendo el riesgo y ventura de la misma.

- c) **Que la negociación colectiva pueda definir y deslindar que contratos son de TRADES y cuales son laborales.**



01 | SEO TOOL



ANEXO I: Estudio de Altas, Bajas y Rotación en el Trabajo por Cuenta Propia

Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores





ESTUDIO DE ALTAS, BAJAS Y ROTACIÓN EN EL TRABAJO AUTÓNOMO

Para completar el análisis de causas de éxito/fracaso, se ha considerado necesario estudiar la evolución de las altas, bajas y nivel de rotación del trabajo autónomo, a partir de los datos de afiliación a la Seguridad Social del RETA aportados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Se ha considerado adecuado basar este análisis en los últimos diez años (2006-2015) que es un período suficiente para analizar tendencias. Dicho período coincide con dos primeros años (2006-2007) de crecimiento económico, un amplio período (2008-2013) de profunda crisis, si bien sus efectos se expresaron con gran rotundidad en 2009, y dos últimos años donde comienza, especialmente en 2014, una tímida recuperación al menos en las variables macroeconómicas.

El análisis que nos dan los cuadros que se expresan a continuación es especialmente importante en la medida que se ha producido en este tiempo una clara intensificación de la rotación en el trabajo por cuenta propia, pero también refleja que muchas de las bajas que se producen tienen que ver con la estacionalidad de muchas actividades productivas en función del modelo productivo de España. Es decir, una parte importante de las bajas son ceses momentáneos de la actividad que luego con el tiempo, cuando vuelve la demanda, son un alta. Ello se aprecia de manera



muy clara en los sectores de actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, en educación, en construcción, en comercio y en hostelería, sectores, que en general, están fuertemente vinculados a la actividad turística.

Los cuadros que se pueden consultar a continuación muestran de manera evidente como ha afectado la crisis a los autónomos afiliados a la Seguridad Social. La media anualizada de afiliados al RETA creció hasta el 2008, si bien en ese año ya se empezaron a notar los efectos especialmente a partir del segundo semestre. En 2009 se consolida la pérdida que comenzó en 2008 y es partir de 2014 cuando comienza la recuperación del trabajo autónomo, también por constituirse en una alternativa al desempleo generado. Se podría afirmar por los datos que el trabajo por cuenta propia ha aguantado mejor la crisis que el trabajo asalariado, ya que la media anualizada en 2015 del número de afiliados autónomos a la Seguridad Social ha sido de 3.149.000, cifra ligeramente superior a la que existía en 2007 y que fue de 3.103.000. Sin duda, en ello han influido los despidos masivos durante la crisis y un alto desempleo sin alternativa, que hizo que muchas personas apostaran por el trabajo por cuenta propia como alternativa personal y profesional para salir de su negativa situación.

Pero este dato global esconde, como es lógico, comportamientos sectoriales distintos. Así, la construcción paso de 561.000 autónomos en 2007 a 359.000 en 2015, con una pérdida de



202.000 autónomos, el 36%. Algo parecido se aprecia en la industria manufacturera, aunque con menor dimensión, ya que durante el mismo período perdió 37.000 autónomos, el 14% de los que tenía en 2007.

Por su parte, la agricultura, aunque ha tenido un ligero descenso, prácticamente podríamos decir que se ha mantenido en los niveles de 2008, año en el que se produce la integración en el RETA de los agricultores por cuenta propia. Otro tanto puede afirmarse del sector comercio que se ha mantenido en todo el período en el entorno de los 800.000 autónomos y del sector de la hostelería con unos 320.000 autónomos en casi todos los años estudiados.

Sin embargo, hay sectores que en media anualizada tienen ahora un número sustancialmente mayor de autónomos que en 2007, como: actividades profesionales, 72.000 más; educación, 25.000; y sanidad y servicios sociales con 35.000 autónomos más en el período analizado.

Pero entrando en lo más nos interesa en este estudio, del análisis de altas y bajas se observa como para un número de autónomos similar en 2007 y 2015, se ha producido un fuerte incremento del número de altas y bajas en el período estudiado, al tiempo de aumentaba de manera significativa la rotación dentro del trabajo por cuenta propia.



El número de altas, que en 2007, en media anualizada, fue de 539.000, ha pasado a ser de 663.000 en 2015, un incremento de 123.000, un 23% (los datos referidos a 2008 no hay que considerarlos, como ya antes se indicó, al estar influidos por la incorporación de los agricultores al RETA). Hay que tener en cuenta, además, que la inmensa mayoría de las altas no son nuevas, iniciales, ya que si nos fijamos en último año analizado (2015) del total de altas sólo 40.012 fueron iniciales, un 45% de ellas en los sectores de comercio y hostelería.



Sin embargo, las bajas también aumentaron en el período y de una manera más contundente que las altas. Como se puede ver en el cuadro correspondiente, el número de bajas en media anualizada paso de 367.000 en 2007 a 582.000 en 2015, lo que supone un aumento de 215.000 y un 58%. Es decir, las altas han aumentado un 23 por ciento pero al tiempo las bajas lo hicieron en un porcentaje sustancialmente mayor, el 58 por ciento.

Como consecuencia de todo ello, el índice anualizado de rotación entre los autónomos afiliados a la Seguridad Social pasó del 29,2% en 2007 al 39,5% en 2015, nada menos que un aumento de 10,3 puntos porcentuales en ocho años.

Los mayores índices de rotación en los sectores más significativos se dan en: actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, con un 86,7%; educación, 70,7%; información y comunicación, 58,5%; construcción, 51,8%; hostelería, 51%; y actividades

profesionales, 43,8%, todos ellos valores por encima de la media. Por su parte, el índice de rotación es del 36,3% en comercio y del 30,8% en la industria manufacturera.

Pero seguramente lo más significativo es analizar como han aumentado sectorialmente estos índices de rotación durante el período analizado, ya que en algunos sectores el aumento ha sido sustancial, fundamentalmente por el efecto de la crisis. Así, si el índice anualizado de rotación ha aumentado en el conjunto de los autónomos en 10,3 puntos porcentuales, nos encontramos que en algunos de los sectores más significativos lo ha hecho en mucha mayor proporción. En las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento la rotación ha aumentado en 56,5 puntos; en información y comunicación en 27 puntos; en educación 17,3 puntos; en comercio 15,3 puntos; en construcción 14,3 puntos; en hostelería 12,8 puntos; y en la industria manufacturera 12 puntos.

Sin duda, estos incrementos son muy significativos y reflejan claramente que el trabajo autónomo cada vez está sujeto a una mayor rotación, en general producto de nuestro modelo productivo y de una decisión, que se ha agudizado considerablemente en la crisis, de abrir sólo en los momentos donde se considera que la demanda es suficiente. Es por ello, que al igual que la mayoría de las altas no responden a altas iniciales, en el caso de las bajas sucede lo mismo: la mayoría no son ceses de actividad definitiva, sino que se convertirán en un alta dentro de un tiempo, dependiendo del sector de actividad. El sector de



educación es un claro ejemplo; una buena parte de los autónomos en este sector trabajan de septiembre a junio, estando de baja durante el período de vacaciones.

En cualquier caso, lo que parece evidente es que la crisis ha aumentado la temporalidad y la falta de estabilidad también en el trabajo por cuenta propia, que ha tenido de adaptarse, en muchos casos para poder sobrevivir, a unas negativas condiciones económicas.



TABLAS ANUALIZADAS POR SECTORES DE ACTIVIDAD (2005/15).

Datos del último día del mes anualizados a octubre											
MEDIA ANUALIZADA DE AFILIADOS EN EL RÉGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS											
2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	
TOTAL	0	3.003.333	3.103.741	3.350.675	3.240.214	3.135.729	3.053.633	3.023.852	3.083.922	3.149.417	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	80.832	83.266	272.345	298.079	285.548	270.272	266.185	266.240	266.620	
B. Industrias extractivas	0	2.864	2.860	2.734	2.361	2.199	2.051	1.907	1.687	1.641	
C. Industria manufacturera	0	264.745	264.887	263.962	253.877	242.969	236.971	230.866	224.643	227.218	
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	542	676	875	1.125	1.185	1.251	1.289	1.328	1.418	
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	2.648	2.647	2.633	2.485	2.404	2.382	2.417	2.376	2.380	
F. Construcción	0	518.073	561.785	580.669	499.483	442.569	412.970	382.798	355.957	359.430	
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	816.589	819.492	818.370	793.243	782.524	783.681	784.330	784.556	803.175	
H. Transporte y almacenamiento	0	216.121	220.229	221.236	214.897	207.924	203.249	198.986	194.984	193.728	
I. Hostelería	0	313.606	319.303	324.009	322.377	322.648	323.144	323.324	323.440	328.645	
J. Información y comunicaciones	0	39.730	42.291	44.500	45.129	46.085	47.608	48.525	49.676	56.302	
K. Actividades financieras y de seguros	0	44.193	47.003	49.497	50.356	50.781	51.701	52.230	56.018	57.392	
L. Actividades inmobiliarias	0	31.615	34.836	33.752	30.391	29.378	29.495	29.589	30.123	34.868	
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	178.074	191.990	203.018	202.064	205.272	210.798	214.473	219.830	250.627	
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	116.205	123.672	136.830	133.205	126.579	122.146	119.108	117.689	122.711	
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	590	564	543	478	463	460	477	504	673	
P. Educación	0	51.016	53.089	55.364	56.505	58.004	60.355	62.352	64.693	76.174	
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	64.558	69.078	70.640	73.215	74.859	77.884	81.721	85.801	92.343	
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	47.051	49.695	51.893	50.510	50.361	50.775	50.820	50.892	57.652	
S. Otros servicios	0	213.932	216.006	217.403	210.103	203.648	200.398	197.720	194.422	198.369	
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	337	361	390	324	318	349	405	481	478	
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	13	13	13	12	12	26	44	70	120	
TOTAL	0	3.003.333	100.408	246.933	-110.461	-104.485	-41.506	-40.591	30.289	125.565	





Datos del último día del mes anualizados a octubre	MEDIA ANUALIZADA DE AFILIADOS EN EL REGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS														
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015				
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	80.832	2.434	189.079	25.734	-12.530	-9.001	-6.275	-4.088	-4.032	435				
B. Industrias extractivas	0	2.864	-4	-126	-373	-162	-148	-144	-130	-220	-136				
C. Industria manufacturera	0	264.745	142	-925	-10.086	-10.907	-5.999	-6.105	-6.223	-6.409	2.575				
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	542	134	199	250	60	67	38	39	73	90				
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	2.648	-1	-15	2.648	-81	-22	35	-41	-50	5				
F. Construcción	0	518.073	43.711	18.885	-81.187	-56.914	-29.599	-30.172	-26.841	-30.529	3.473				
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	816.589	2.903	-1.122	-25.127	-10.718	1.156	650	226	18.845	29.474				
H. Transporte y almacenamiento	0	216.121	4.108	-6.339	-6.339	-6.973	-4.675	-4.263	-4.002	-5.258	-1.203				
I. Hostelería	0	313.606	5.697	4.707	-1.632	270	496	180	1.115	4.391	4.206				
J. Información y comunicaciones	0	39.730	2.561	2.210	628	956	1.524	916	1.152	4.332	6.626				
K. Actividades financieras y de seguros	0	44.193	2.810	2.494	859	426	920	528	1.253	3.789	3.909				
L. Actividades inmobiliarias	0	31.615	3.221	-1.084	-3.361	-1.013	117	94	534	2.445	4.745				
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	178.074	13.915	11.028	-954	3.208	5.525	3.676	5.357	21.682	30.797				
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	116.205	7.468	13.157	-3.625	-6.626	-4.433	-3.038	-1.419	1.023	5.022				
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	590	-26	-21	-65	-14	-3	17	27	85	169				
P. Educación	0	51.016	2.073	2.275	1.141	1.499	2.351	1.998	2.341	8.225	11.482				
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	64.558	4.520	1.562	1.644	3.025	3.837	4.081	10.622	13.087	13.087				
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	47.051	2.644	2.198	-1.383	-148	413	45	73	3.228	6.759				
S. Otros servicios	0	213.932	2.074	1.397	-7.301	-6.455	-3.250	-2.678	-3.298	-2.072	3.947				
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	337	23	29	-66	-6	31	56	45	76	28				
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	13	0	-1	-1	0	-1	14	18	44	76				
TOTAL	0	- - -	3.3%	8.0%	-3.3%	-3.2%	-1.3%	-1.3%	-1.0%	2.0%	2.1%				
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	- - -	3.0%	227.1%	9.4%	-4.2%	-3.2%	-2.3%	-1.5%	0.0%	0.1%				
B. Industrias extractivas	0	- - -	-0.1%	-4.4%	-13.7%	-6.9%	-6.7%	-7.0%	-6.8%	-5.0%	-2.7%				
C. Industria manufacturera	0	- - -	0.1%	-0.3%	-3.8%	-4.3%	-2.5%	-2.6%	-2.7%	-0.1%	1.2%				
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	- - -	24.7%	29.4%	28.5%	5.3%	5.6%	3.0%	3.0%	2.6%	4.1%				
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	- - -	0.0%	-0.5%	-5.6%	-3.2%	-0.9%	1.5%	-1.7%	-0.4%	0.6%				
F. Construcción	0	- - -	8.4%	3.4%	-14.0%	-11.4%	-6.7%	-7.3%	-7.0%	-1.0%	2.0%				
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	- - -	0.4%	-0.1%	-3.1%	-1.4%	0.1%	0.1%	0.0%	2.4%	1.4%				
H. Transporte y almacenamiento	0	- - -	1.9%	0.5%	-2.9%	-3.2%	-2.2%	-2.1%	-2.0%	-0.6%	0.0%				
I. Hostelería	0	- - -	1.8%	1.5%	-0.5%	0.1%	0.2%	0.1%	0.3%	1.0%	0.3%				
J. Información y comunicaciones	0	- - -	6.4%	5.2%	1.4%	2.1%	3.3%	1.9%	2.4%	6.4%	6.5%				
K. Actividades financieras y de seguros	0	- - -	6.4%	5.3%	1.7%	0.8%	1.8%	1.0%	2.4%	4.7%	2.5%				
L. Actividades inmobiliarias	0	- - -	10.2%	-3.1%	-10.0%	-3.3%	0.4%	0.3%	1.8%	6.3%	8.8%				
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	- - -	7.8%	5.7%	-0.5%	1.6%	2.7%	1.7%	2.5%	7.4%	6.1%				
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	- - -	6.4%	10.6%	-2.6%	-5.0%	-3.5%	-2.5%	-1.2%	2.1%	2.1%				
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	- - -	-4.4%	-3.8%	-12.0%	-3.0%	-0.7%	3.8%	5.7%	11.5%	19.7%				
P. Educación	0	- - -	4.1%	4.3%	2.1%	2.7%	4.1%	3.3%	3.8%	9.1%	7.9%				
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	- - -	7.0%	2.3%	3.6%	2.2%	4.0%	4.9%	5.0%	7.6%	7.1%				
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	- - -	5.6%	4.4%	-2.7%	-0.3%	0.8%	0.1%	0.1%	6.2%	6.7%				
S. Otros servicios	0	- - -	1.0%	0.6%	-3.4%	-3.1%	-1.6%	-1.3%	-1.7%	0.6%	1.4%				
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	- - -	6.9%	8.1%	-16.8%	-1.9%	9.7%	15.9%	11.2%	6.8%	-0.5%				
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	- - -	2.0%	-0.6%	-7.1%	2.1%	-6.1%	123.9%	69.9%	58.9%	72.5%				



Datos del último día del mes anualizados a octubre	TOTAL ANUALIZADO DE ALTAS DE AFILIADOS EN EL RÉGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS													
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015			
TOTAL	0	498.501	539.329	747.853	440.278	481.879	526.855	564.707	628.264	696.893	662.847			
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	8.336	9.444	252.715	14.853	14.362	16.562	18.117	21.482	24.666	24.488			
B. Industrias extractivas	0	252	197	161	152	154	134	150	151	162	164			
C. Industria manufacturera	0	27.115	28.850	26.652	21.228	23.272	26.432	27.224	30.253	34.964	37.559			
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	103	168	263	190	161	186	167	171	166	164			
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	347	399	449	224	208	341	376	328	346	341			
F. Construcción	0	107.468	136.439	108.721	71.760	75.502	81.586	87.142	100.464	106.169	99.325			
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	98.399	98.152	93.811	94.180	110.255	126.286	136.869	149.635	167.548	154.036			
H. Transporte y almacenamiento	0	23.931	25.215	20.992	15.978	17.370	18.263	20.271	22.534	22.660	22.340			
I. Hostelería	0	67.427	68.973	66.324	66.162	72.437	76.769	83.828	91.542	92.979	86.317			
J. Información y comunicaciones	0	7.759	8.062	7.476	9.956	11.955	12.994	13.598	15.448	18.286	18.285			
K. Actividades financieras y de seguros	0	6.948	8.403	8.196	8.053	9.300	9.801	10.253	11.490	12.717	11.195			
L. Actividades inmobiliarias	0	6.412	6.584	5.973	3.858	4.020	4.373	4.554	5.047	6.739	7.531			
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	41.176	42.279	38.372	36.468	42.018	45.190	47.015	54.973	64.644	61.070			
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	24.691	25.419	33.152	20.220	21.435	20.823	23.588	26.740	30.977	28.686			
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	39	38	40	34	46	83	115	134	242	301			
P. Educación	0	15.656	16.027	16.733	17.256	19.879	21.854	22.716	25.741	29.619	29.486			
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	11.534	11.807	10.866	10.185	11.408	13.366	14.427	15.377	19.412	17.759			
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	8.252	8.791	9.110	15.123	18.567	19.632	21.163	23.783	27.038	26.773			
S. Otros servicios	0	31.872	33.334	33.786	19.452	19.468	22.346	23.046	24.441	29.306	29.428			
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	51	88	96	79	92	177	222	204	224	139			
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	0	0	0	5	3	4	36	49	109	149			
TOTAL	0	498.501	40.828	208.524	-307.575	41.601	44.976	37.852	63.557	132.186	34.583			



Datos del último día del mes anualizados a octubre		TOTAL ANUALIZADO DE ALTAS DE AFILIADOS EN EL RÉGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS														
		2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015				
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	8.336	1.108	243.271	-237.862	-491	2.00	1.555	3.365	6.549	3.006					
B. Industrias extractivas	0	252	-55	-36	-9	2	-20	16	1	12	13					
C. Industria manufacturera	0	27.115	1.735	-2.198	-5.424	2.044	3.160	792	3.029	7.740	7.306					
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	103	65	95	-73	-29	25	19	4	-1	-7					
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	347	52	50	-225	-16	133	35	-48	-30	13					
F. Construcción	0	107.468	28.971	-27.718	-36.961	3.742	6.084	5.556	13.322	19.027	-1.139					
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	98.399	-247	-4.341	369	16.075	16.031	10.583	12.766	30.679	4.401					
H. Transporte y almacenamiento	0	23.931	1.284	-4.223	-5.014	1.392	893	2.008	2.263	2.389	-194					
I. Hostelería	0	67.427	1.546	-2.649	-162	6.275	4.332	7.059	7.714	9.151	-5.225					
J. Información y comunicaciones	0	7.759	303	-586	2.480	1.999	1.039	604	1.850	4.688	2.837					
K. Actividades financieras y de seguros	0	6.948	1.455	-207	-143	1.247	501	452	1.237	2.464	-295					
L. Actividades inmobiliarias	0	6.412	172	-611	-2.115	162	353	181	493	2.185	2.484					
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	41.176	1.103	-3.907	-1.904	5.550	3.172	1.825	7.958	17.629	6.097					
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	24.691	728	7.733	-12.932	1.215	-612	2.765	3.152	7.389	1.946					
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	39	-1	2	-6	12	37	32	19	127	167					
P. Educación	0	15.656	371	706	523	2.623	1.975	862	3.025	6.903	3.745					
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	11.534	273	-941	-681	1.223	1.958	1.061	950	4.985	2.382					
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	8.252	539	319	6.013	3.444	1.065	1.531	2.620	5.875	2.990					
S. Otros servicios	0	31.872	1.462	452	-14.334	16	2.878	700	1.395	6.260	4.987					
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	51	37	8	-17	13	85	45	-18	2	-65					
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	0	0	0	5	1	32	100	73	100						
TOTAL	0	8.200	38.700	-41.100	9.400	9.300	7.200	11.300	10.900	10.900	-4.900					
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	13.300	2575.900	-94.100	-3.300	15.300	9.400	18.600	14.800	14.800	-0.700					
B. Industrias extractivas	0	-21.800	-18.300	-5.600	1.300	-13.000	11.900	0.700	7.300	1.200						
C. Industria manufacturera	0	6.400	-7.600	-20.400	9.600	13.600	3.000	11.100	15.600	7.400						
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	63.100	56.500	-27.800	-15.300	15.500	-10.200	2.400	-2.900	-1.200						
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	15.000	12.500	-50.100	-7.100	63.900	10.300	-12.800	5.500	-1.400						
F. Construcción	0	27.000	-20.300	-34.000	5.200	8.100	6.800	15.300	5.700	-6.400						
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	-0.300	-4.400	0.400	17.100	14.500	8.400	9.300	12.000	-8.100						
H. Transporte y almacenamiento	0	5.400	-16.700	-23.900	8.700	5.100	11.000	11.200	0.600	-1.400						
I. Hostelería	0	2.300	-3.800	-0.200	9.500	6.000	9.200	9.200	1.600	-7.200						
J. Información y comunicaciones	0	3.900	-7.300	33.200	20.100	8.700	4.600	13.600	18.400	0.000						
K. Actividades financieras y de seguros	0	20.900	-2.500	-1.700	15.500	5.400	4.600	12.100	10.700	-12.000						
L. Actividades inmobiliarias	0	2.700	-9.300	-35.400	4.200	8.800	4.100	10.800	33.500	11.800						
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	2.700	-9.200	-5.000	15.200	7.500	4.000	16.900	17.600	-5.500						
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	2.900	30.400	-39.000	6.000	-2.900	13.300	13.400	15.800	-7.400						
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	-2.600	5.300	-15.000	35.300	80.400	38.600	16.500	80.600	24.400						
P. Educación	0	2.400	4.400	3.100	15.200	9.900	13.300	15.100	15.100	-0.400						
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	2.400	-8.000	-6.300	17.200	17.200	7.900	26.200	26.200	-8.500						
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	6.500	3.600	66.000	22.800	5.700	7.800	12.400	13.700	-1.000						
S. Otros servicios	0	4.600	1.400	-42.400	0.100	14.800	3.100	19.900	0.400	-37.900						
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	72.500	9.100	-17.700	16.500	92.400	25.400	800.000	36.100	122.400	36.700					
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	- - -	- - -	- - -	-40.000	33.300	800.000	36.100	122.400	36.700						



Datos del último día del mes anualizados a octubre	TOTAL ANUALIZADO DE BAJAS DE AFILIADOS EN EL RÉGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS													
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015			
TOTAL	0	391.629	367.072	519.095	546.410	494.235	516.730	575.622	562.809	579.881	582.283			
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	6.394	7.311	29.103	25.965	24.091	22.946	23.096	21.728	22.911	22.526			
B. Industrias extractivas	0	242	162	204	257	236	196	232	184	202	168			
C. Industria manufacturera	0	24.918	21.146	27.607	30.895	26.500	27.119	29.891	28.952	31.006	32.484			
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	52	60	95	140	104	144	138	138	126	129			
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	269	256	326	284	232	266	399	319	303	280			
F. Construcción	0	69.450	74.499	131.467	138.577	99.898	98.485	111.180	103.675	95.519	86.969			
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	88.747	73.907	91.271	104.483	103.581	113.440	130.351	128.474	138.817	141.244			
H. Transporte y almacenamiento	0	18.356	14.651	19.873	21.468	19.523	19.337	22.102	20.985	21.531	20.558			
I. Hostelería	0	59.298	53.074	58.496	63.907	66.340	72.496	80.296	82.164	83.756	81.287			
J. Información y comunicaciones	0	5.387	5.275	6.717	9.378	9.945	10.983	12.382	12.729	13.707	14.671			
K. Actividades financieras y de seguros	0	4.481	4.414	6.133	7.340	7.580	8.833	9.222	9.165	9.563	9.880			
L. Actividades inmobiliarias	0	4.021	4.179	5.322	5.254	3.720	3.869	4.027	3.752	3.981	4.553			
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	25.757	26.839	34.133	35.650	35.549	38.244	42.747	42.101	45.497	48.818			
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	15.667	16.129	21.409	25.515	22.728	21.980	23.746	23.818	24.986	24.838			
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	61	34	55	29	56	67	79	90	132	186			
P. Educación	0	12.957	12.354	13.896	15.634	17.130	18.848	20.834	20.775	22.205	24.398			
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	6.723	7.531	9.312	8.659	8.932	9.540	10.369	10.074	11.154	13.090			
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	6.617	6.242	7.695	15.473	17.585	18.880	21.291	21.565	22.087	23.216			
S. Otros servicios	0	26.476	24.050	29.694	23.475	20.114	20.936	22.807	21.866	23.408	24.938			
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	32	43	59	91	73	85	127	142	155	133			
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	0	0	0	2	2	6	13	30	56	71			
TOTAL	0	391.629	-24.557	152.023	27.315	-52.175	22.495	58.892	-12.813	4.259	19.474			

TOTAL ANUALIZADO DE BAJAS DE AFILIADOS EN EL REGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS													
Datos del último día del mes anualizados a octubre													
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015		
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	6.394	917	21.792	-3.138	-1.874	-1.145	150	-1.368	-185	798		
B. Industrias extractivas	0	242	-80	42	53	-21	-40	36	-48	-30	-16		
C. Industria manufacturera	0	24.918	-3.772	6.461	3.288	-4.395	619	2.772	-939	1.115	3.532		
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	52	8	35	45	-36	40	-6	0	-12	-9		
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	269	-13	70	-42	-52	34	133	-80	-96	-39		
F. Construcción	0	69.450	5.049	56.968	7.110	-38.679	-1.413	12.695	-7.505	-15.661	-16.706		
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	88.747	-14.840	17.364	13.212	-902	9.859	16.911	-1.877	8.466	12.770		
H. Transporte y almacenamiento	0	18.356	-3.705	5.222	1.595	-1.945	-186	2.765	-1.117	-571	-427		
I. Hostelería	0	59.298	-6.224	5.422	5.411	2.433	6.156	7.800	1.868	3.460	-877		
J. Información y comunicaciones	0	5.387	-112	1.442	2.661	567	1.038	1.399	347	1.325	1.942		
K. Actividades financieras y de seguros	0	4.481	-67	1.719	1.207	240	1.253	389	-57	341	715		
L. Actividades inmobiliarias	0	4.021	158	1.143	-68	-1.534	149	158	-275	-46	801		
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	25.757	1.082	7.294	1.517	-101	2.695	4.503	-646	2.750	6.717		
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	15.667	462	5.280	4.106	-2.787	-748	1.766	72	1.240	1.020		
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	61	-27	21	-26	27	11	12	11	53	96		
P. Educación	0	12.957	-603	1.542	1.738	1.496	1.718	1.986	-59	1.371	3.623		
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	6.723	808	1.781	-653	273	608	829	-295	785	3.016		
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	6.617	-375	1.453	7.778	2.112	1.295	2.411	274	796	1.651		
S. Otros servicios	0	26.476	-2.426	5.644	-6.219	-3.361	822	1.871	-941	601	3.072		
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	32	11	16	32	-18	12	42	15	28	-9		
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	0	0	0	2	0	4	7	17	43	41		
TOTAL	0	- - -	-6,3%	41,4%	5,3%	-9,5%	4,6%	11,4%	-2,2%	3,0%	0,4%		
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	- - -	14,3%	298,1%	-10,8%	-7,2%	-4,8%	0,7%	-5,9%	5,4%	-1,7%		
B. Industrias extractivas	0	- - -	-33,1%	25,9%	26,0%	-8,2%	-16,9%	18,4%	-20,7%	9,8%	-16,8%		
C. Industria manufacturera	0	- - -	-15,1%	30,6%	11,9%	-14,2%	2,3%	10,2%	-3,1%	7,1%	4,8%		
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	- - -	15,4%	58,3%	47,4%	-25,7%	38,5%	-4,2%	0,0%	-8,7%	2,4%		
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	- - -	-4,8%	27,3%	-12,9%	-18,3%	14,7%	50,0%	-20,1%	-5,0%	-7,6%		
F. Construcción	0	- - -	7,3%	76,5%	5,4%	-27,9%	-1,4%	12,9%	-6,8%	-7,9%	-9,0%		
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	- - -	-16,7%	23,5%	14,5%	-0,9%	9,5%	14,9%	-1,4%	8,1%	1,7%		
H. Transporte y almacenamiento	0	- - -	-20,2%	35,6%	8,0%	-9,1%	-1,0%	14,3%	-5,1%	2,6%	-4,5%		
I. Hostelería	0	- - -	-10,5%	10,2%	9,3%	3,8%	9,3%	10,8%	2,3%	1,9%	-2,9%		
J. Información y comunicaciones	0	- - -	-2,1%	27,3%	39,6%	6,0%	10,4%	12,7%	2,8%	7,7%	7,0%		
K. Actividades financieras y de seguros	0	- - -	-1,5%	38,9%	19,7%	3,3%	16,5%	4,4%	-0,6%	4,3%	3,3%		
L. Actividades inmobiliarias	0	- - -	3,9%	27,4%	-1,3%	-29,2%	4,0%	4,1%	-6,8%	6,1%	14,4%		
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	- - -	4,2%	27,2%	4,4%	-0,3%	7,6%	11,8%	-1,5%	8,1%	7,3%		
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	- - -	2,9%	32,7%	19,2%	-10,9%	-3,3%	8,0%	0,3%	4,9%	-0,6%		
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	- - -	-44,3%	61,8%	-47,3%	93,1%	19,6%	17,9%	13,9%	46,7%	40,9%		
P. Educación	0	- - -	-4,7%	12,5%	12,5%	9,6%	10,0%	10,5%	-0,3%	6,9%	9,9%		
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	- - -	12,0%	23,6%	-7,0%	3,2%	6,8%	8,7%	-2,8%	10,7%	17,4%		
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	- - -	-5,7%	23,3%	101,1%	13,6%	7,4%	12,8%	1,3%	2,4%	5,1%		
S. Otros servicios	0	- - -	-9,2%	23,5%	-20,9%	-14,3%	4,1%	8,9%	-4,1%	7,1%	6,5%		
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	- - -	34,4%	37,2%	54,2%	-19,8%	16,4%	49,4%	11,8%	9,2%	-14,2%		
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	- - -	- - -	- - -	- - -	0,0%	200,0%	116,7%	130,8%	86,7%	26,8%		





Datos del último día del mes anualizados a octubre	INDICE ANUALIZADO DE ROTACIÓN EN EL REGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS											
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	
TOTAL	- - -	29,6%	29,2%	37,8%	30,5%	31,1%	33,7%	37,3%	39,4%	41,4%	39,5%	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	- - -	18,2%	20,1%	103,5%	13,7%	13,5%	14,3%	15,2%	16,2%	17,9%	17,6%	
B. Industrias extractivas	- - -	17,2%	12,6%	13,4%	17,3%	17,7%	16,1%	20,0%	18,9%	21,6%	20,2%	
C. Industria manufacturera	- - -	19,7%	18,9%	20,6%	20,5%	20,5%	22,6%	24,7%	26,4%	29,4%	30,8%	
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	- - -	28,6%	33,7%	40,9%	29,3%	22,4%	26,4%	23,7%	23,3%	21,4%	20,7%	
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	- - -	23,3%	24,7%	29,4%	20,4%	18,3%	25,5%	32,1%	27,2%	27,4%	26,1%	
F. Construcción	- - -	34,1%	37,5%	41,4%	42,1%	39,6%	43,6%	51,8%	57,3%	57,3%	51,8%	
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	- - -	22,9%	21,0%	22,6%	25,0%	27,3%	30,6%	34,1%	35,4%	38,1%	36,3%	
H. Transporte y almacenamiento	- - -	19,6%	18,1%	18,5%	17,4%	17,7%	18,5%	21,3%	22,3%	22,8%	22,1%	
I. Hostelería	- - -	40,4%	38,2%	38,5%	40,3%	43,0%	46,2%	50,8%	53,5%	53,9%	51,0%	
J. Información y comunicaciones	- - -	33,1%	31,5%	31,9%	42,8%	47,5%	50,4%	53,5%	56,7%	60,5%	58,5%	
K. Actividades financieras y de seguros	- - -	25,9%	27,3%	28,9%	30,6%	33,2%	36,0%	37,3%	38,6%	39,8%	36,7%	
L. Actividades inmobiliarias	- - -	33,0%	30,9%	33,5%	30,0%	26,3%	27,9%	29,0%	29,2%	33,5%	34,7%	
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	- - -	37,6%	36,0%	35,7%	35,7%	37,8%	39,6%	41,9%	44,2%	46,6%	43,8%	
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	- - -	34,7%	33,6%	39,9%	34,3%	34,9%	35,0%	39,7%	43,0%	46,6%	43,6%	
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	- - -	16,9%	12,8%	17,5%	13,2%	22,0%	32,6%	40,7%	44,4%	66,5%	72,4%	
P. Educación	- - -	56,1%	53,5%	55,3%	58,2%	63,8%	67,4%	69,8%	71,9%	73,4%	70,7%	
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	- - -	28,3%	28,0%	28,6%	25,7%	27,2%	29,4%	30,3%	29,7%	33,1%	31,2%	
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	- - -	31,6%	30,3%	32,4%	60,6%	71,8%	75,8%	83,5%	89,1%	90,9%	86,7%	
S. Otros servicios	- - -	27,3%	26,6%	29,2%	20,4%	19,4%	21,6%	23,2%	23,8%	26,9%	27,4%	
T. Actividades hogares empleadores o productores	- - -	24,6%	36,3%	39,8%	52,4%	51,9%	75,0%	86,2%	76,9%	78,8%	56,9%	
U. Actividades de organismos extraterritoriales	- - -	0,0%	0,0%	0,0%	58,3%	40,8%	87,0%	190,3%	180,6%	237,4%	183,5%	
TOTAL	- - -	- - -	-0,4%	8,6%	-7,4%	0,7%	2,6%	3,6%	2,0%	2,0%	-1,9%	



Datos del último día del mes anualizados a octubre	ÍNDICE ANUALIZADO DE ROTACIÓN EN EL RÉGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS											
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	- - -	- - -	1,9%	83,4%	-89,8%	-0,2%	0,8%	1,0%	1,0%	1,6%	-0,2%	
B. Industrias extractivas	- - -	- - -	-4,7%	0,8%	4,0%	0,4%	-1,6%	3,9%	-1,2%	2,7%	-1,3%	
C. Industria manufacturera	- - -	- - -	-0,8%	1,7%	0,0%	0,0%	2,1%	2,1%	1,6%	3,0%	1,4%	
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	- - -	- - -	5,1%	7,2%	-11,6%	-7,0%	4,0%	-2,7%	-0,4%	-1,8%	-0,8%	
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	- - -	- - -	1,5%	4,7%	-9,0%	-2,1%	7,2%	6,6%	-4,8%	0,2%	-1,3%	
F. Construcción	- - -	- - -	3,4%	3,8%	0,7%	-2,5%	4,0%	8,2%	5,5%	-0,1%	-5,4%	
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	- - -	- - -	-1,9%	1,6%	2,4%	2,3%	3,3%	3,5%	1,4%	2,7%	-1,9%	
H. Transporte y almacenamiento	- - -	- - -	-1,5%	0,4%	-1,0%	0,3%	0,8%	2,8%	1,0%	0,5%	-0,7%	
I. Hostelería	- - -	- - -	-2,2%	0,3%	1,8%	2,7%	3,2%	4,6%	2,8%	0,4%	-2,9%	
J. Información y comunicaciones	- - -	- - -	-1,6%	0,4%	10,9%	4,7%	2,8%	3,2%	3,2%	3,8%	-2,0%	
K. Actividades financieras y de seguros	- - -	- - -	1,4%	1,7%	1,6%	2,7%	2,8%	1,2%	1,3%	1,2%	-3,1%	
L. Actividades inmobiliarias	- - -	- - -	-2,1%	2,6%	-3,5%	-3,6%	1,6%	1,1%	0,2%	4,3%	1,2%	
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	- - -	- - -	-1,6%	-0,3%	0,0%	2,1%	1,8%	2,3%	2,3%	2,5%	-2,8%	
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	- - -	- - -	-1,1%	6,3%	-5,5%	0,6%	0,2%	4,7%	3,2%	3,6%	-3,0%	
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	- - -	- - -	-4,2%	4,7%	-4,3%	8,8%	10,6%	8,0%	3,8%	22,1%	5,8%	
P. Educación	- - -	- - -	-2,6%	1,9%	2,9%	5,6%	3,6%	2,4%	2,1%	1,5%	-2,7%	
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	- - -	- - -	-0,3%	0,6%	-2,8%	1,4%	2,2%	0,9%	-0,7%	3,4%	-1,9%	
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	- - -	- - -	-1,4%	2,1%	28,2%	11,2%	4,1%	7,7%	5,6%	1,8%	-4,2%	
S. Otros servicios	- - -	- - -	-0,7%	2,6%	-8,8%	-1,0%	2,2%	1,6%	0,6%	3,1%	0,5%	
T. Actividades hogares empleadores o productores	- - -	- - -	11,7%	3,4%	12,7%	-0,6%	23,2%	11,2%	-9,4%	1,9%	-22,0%	
U. Actividades de organismos extraterritoriales	- - -	- - -	0,0%	0,0%	58,3%	-17,5%	46,1%	103,3%	-9,7%	56,8%	-53,9%	



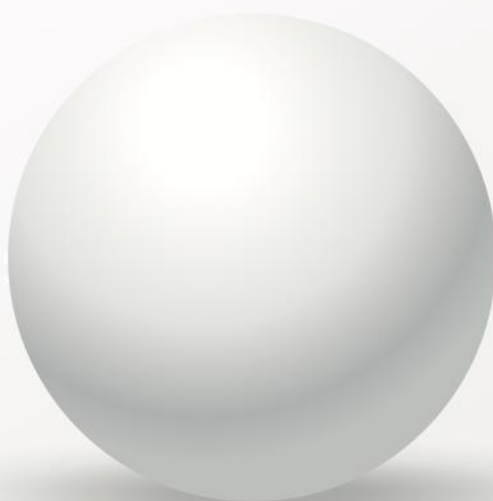
Datos del último día del mes anualizados a octubre	TOTAL ANUALIZADO DE ALTAS INICIALES DE AFILIADOS EN EL REGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS											
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	
TOTAL	0	39.170	59.042	54.273	27.669	27.730	28.785	29.777	34.583	39.230	40.012	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	927	1.866	3.622	1.657	1.418	1.525	1.437	1.667	1.627	1.639	
B. Industrias extractivas	0	25	19	16	17	6	14	13	8	11	5	
C. Industria manufacturera	0	2.630	3.617	3.346	1.458	1.434	1.700	1.547	1.754	1.933	2.493	
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	16	22	25	17	16	16	18	10	12	9	
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	29	35	36	14	13	31	19	28	22	25	
F. Construcción	0	7.387	23.785	20.002	3.931	3.000	2.916	2.471	2.552	2.841	3.038	
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	8.859	8.697	7.708	6.815	7.950	8.569	8.917	10.750	12.298	11.856	
H. Transporte y almacenamiento	0	875	1.343	1.316	668	728	794	752	908	947	1.278	
I. Hostelería	0	5.386	5.589	5.290	4.428	4.821	4.529	5.136	5.812	5.868	5.841	
J. Información y comunicaciones	0	684	771	702	679	808	804	889	965	1.096	1.262	
K. Actividades financieras y de seguros	0	580	645	578	431	420	484	495	597	685	622	
L. Actividades inmobiliarias	0	617	670	608	341	341	405	375	491	628	738	
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	3.965	4.309	3.893	2.352	2.347	2.426	2.325	2.779	3.291	3.230	
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	2.320	2.577	2.418	1.251	1.133	1.067	1.351	1.598	1.983	2.015	
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	5	6	2	4	2	5	7	4	6	11	
P. Educación	0	698	725	631	514	545	627	682	866	1.114	1.073	
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	1.147	1.194	1.008	804	800	901	922	1.038	1.528	1.364	
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	580	616	583	635	653	628	788	929	1.079	1.092	
S. Otros servicios	0	2.429	2.532	2.345	1.317	1.289	1.330	1.608	1.804	2.245	2.396	
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	4	17	35	5	4	11	19	21	12	17	
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	0	0	0	1	0	0	4	1	4	8	
TOTAL	0	39.170	19.872	-4.769	-26.604	61	1.055	992	4.806	9.453	5.429	



A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	927	939	1.756	-1.965	-239	107	-88	230	190	-28
B. Industrias extractivas	0	25	-6	-3	1	-11	8	-1	-5	-2	-3
C. Industria manufacturera	0	2.630	987	-271	-1.888	-24	266	-153	207	386	739
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	16	6	3	-8	-1	0	2	-8	-6	-1
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	29	6	1	-22	-1	18	-12	9	3	-3
F. Construcción	0	7.387	16.398	-3.783	-16.071	-931	-84	-445	81	370	486
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	8.859	-162	-989	-893	1.135	619	348	1.833	3.381	1.106
H. Transporte y almacenamiento	0	875	468	-27	-648	60	66	-42	156	195	370
I. Hostelería	0	5.386	203	-299	-862	393	-292	607	676	732	29
J. Información y comunicaciones	0	684	87	-69	-23	129	-4	85	76	207	297
K. Actividades financieras y de seguros	0	580	65	-67	-147	-11	64	11	102	190	25
L. Actividades inmobiliarias	0	617	53	-62	-267	0	64	-30	116	253	247
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	3.965	344	-416	-1.541	-5	79	-101	454	966	451
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	2.320	257	-159	-1.167	-118	-66	284	247	632	417
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	1	1	-4	2	-2	3	2	-3	-1	7
P. Educación	0	698	27	-94	-117	31	82	55	184	432	207
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	1.147	47	-186	-204	-4	101	21	116	606	326
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	580	36	-33	52	18	-25	160	141	291	163
S. Otros servicios	0	2.429	103	-187	-1.028	-28	41	278	196	637	592
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	4	13	18	-30	-1	7	8	2	-7	-4
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	0	0	0	1	-1	0	4	-3	0	7
TOTAL	0	- - -	50,7%	-8,1%	-49,0%	0,2%	3,8%	3,4%	16,1%	13,4%	2,0%
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	0	- - -	101,3%	94,1%	-54,3%	-14,4%	7,5%	-5,8%	16,0%	-2,4%	0,7%
B. Industrias extractivas	0	- - -	-24,0%	-15,8%	6,3%	-64,7%	133,3%	-7,1%	-38,5%	37,5%	-54,5%
C. Industria manufacturera	0	- - -	37,5%	-7,5%	-56,4%	-1,6%	18,5%	-9,0%	13,4%	10,2%	29,0%
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire	0	- - -	37,5%	13,6%	-32,0%	-5,9%	0,0%	12,5%	-44,4%	20,0%	-25,0%
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos	0	- - -	20,7%	2,9%	-61,1%	-7,1%	138,5%	-38,7%	47,4%	-21,4%	13,6%
F. Construcción	0	- - -	222,0%	-15,9%	-80,3%	-23,7%	-2,8%	-15,3%	3,3%	11,3%	6,9%
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos	0	- - -	-1,8%	-11,4%	-11,6%	16,7%	7,8%	4,1%	20,6%	14,4%	-3,6%
H. Transporte y almacenamiento	0	- - -	53,5%	-2,0%	-49,2%	9,0%	9,1%	-5,3%	20,7%	4,3%	35,0%
I. Hostelería	0	- - -	3,8%	-5,3%	-16,3%	8,9%	-6,1%	13,4%	13,2%	1,0%	-0,5%
J. Información y comunicaciones	0	- - -	12,7%	-8,9%	-3,3%	19,0%	-0,5%	10,6%	8,5%	13,6%	15,1%
K. Actividades financieras y de seguros	0	- - -	11,2%	-10,4%	-25,4%	-2,6%	15,2%	2,3%	20,6%	14,7%	-9,2%
L. Actividades inmobiliarias	0	- - -	8,6%	-9,3%	-43,9%	0,0%	18,8%	-7,4%	30,9%	27,9%	17,5%
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	- - -	8,7%	-9,7%	-39,6%	-0,2%	3,4%	-4,2%	19,5%	18,4%	-1,9%
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	0	- - -	11,1%	-6,2%	-48,3%	-9,4%	-5,8%	26,6%	18,3%	24,1%	1,6%
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social	0	- - -	20,0%	-66,7%	100,0%	-50,0%	150,0%	40,0%	-42,9%	50,0%	83,3%
P. Educación	0	- - -	3,9%	-13,0%	-18,5%	6,0%	15,0%	8,8%	27,0%	28,6%	-3,7%
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	0	- - -	4,1%	-15,6%	-20,2%	-0,5%	12,6%	2,3%	12,6%	47,2%	-10,7%
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento	0	- - -	6,2%	-5,4%	8,9%	2,8%	-3,8%	25,5%	17,9%	16,1%	1,2%
S. Otros servicios	0	- - -	4,2%	-7,4%	-43,8%	-2,1%	3,2%	20,9%	12,2%	24,4%	6,7%
T. Actividades hogares empleadores o productores	0	- - -	325,0%	105,9%	-85,7%	-20,0%	175,0%	72,7%	10,5%	-42,9%	41,7%
U. Actividades de organismos extraterritoriales	0	- - -	- - -	- - -	- - -	-100,0%	- - -	- - -	-75,0%	300,0%	100,0%

Datos del último día del mes anualizados a octubre		2015 - 2007				2015 - 2007				
		Afiliados	Altas	Altas ini	Bajas	Rotación	Afiliados	Altas	Altas ini	Bajas
TOTAL		45.676	123.518	-19.030	215.211	10,3%	1,5%	22,9%	-32,2%	58,6%
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca		183.354	15.044	-227	15.215	-2,5%	220,2%	159,3%	-12,2%	208,1%
B. Industrias extractivas		-1.219	-33	-14	6	7,7%	-42,6%	-16,8%	-73,7%	3,7%
C. Industria manufacturera		-37.669	8.709	-1.124	11.338	12,0%	-14,2%	30,2%	-31,1%	53,6%
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire		742	-4	-13	69	-13,1%	109,7%	-2,4%	-59,1%	115,0%
E. Suministro agua, saneamiento, gestión residuos		-267	-58	-10	24	1,3%	-10,1%	-14,5%	-28,6%	9,4%
F. Construcción		-202.354	-37.114	-20.747	12.470	14,3%	-36,0%	-27,2%	-87,2%	16,7%
G. Comercio por mayor y por menor, rep. vehículos		-5.463	55.884	3.159	67.337	15,3%	-0,7%	56,9%	36,3%	91,1%
H. Transporte y almacenamiento		-26.448	-2.875	-65	5.907	4,0%	-12,0%	-11,4%	-4,8%	40,3%
I. Hostelería		9.342	17.344	252	28.213	12,8%	2,9%	25,1%	4,5%	53,2%
J. Información y comunicaciones		14.012	10.223	491	9.396	27,0%	33,1%	126,8%	63,7%	178,1%
K. Actividades financieras y de seguros		10.389	2.792	-23	5.466	9,5%	22,1%	33,2%	-3,6%	123,8%
L. Actividades inmobiliarias		32	947	68	374	3,8%	0,1%	14,4%	10,1%	8,9%
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas		58.637	18.791	-1.079	21.979	7,8%	30,5%	44,4%	-25,0%	81,9%
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares		-961	3.267	-562	8.709	10,0%	-0,8%	12,9%	-21,8%	54,0%
O. Administración pública, defensa, Seguridad Social		109	263	5	152	59,6%	19,3%	692,1%	83,3%	447,1%
P. Educación		23.086	13.459	348	12.044	17,3%	43,5%	84,0%	48,0%	97,5%
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales		29.811	5.952	170	5.559	3,2%	43,2%	50,4%	14,2%	73,8%
R. Activ. artísticas, recreativas y de entretenimiento		7.957	17.982	476	16.974	56,5%	16,0%	204,6%	77,3%	271,9%
S. Otros servicios		-17.637	-3.906	-136	888	0,8%	-8,2%	-11,7%	-5,4%	3,7%
T. Actividades hogares empleadores o productores		118	51	0	90	20,5%	32,7%	58,0%	0,0%	209,3%
U. Actividades de organismos extraterritoriales		107	149	8	71	183,5%	- - -	- - -	- - -	- - -

01 | SEO TOOL



ANEXO II: GUÍA: “20 Puntos a tener en cuenta para Emprender”

Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores



GUÍA. “20 PUNTOS A TENER EN CUENTA PARA EMPRENDER”

Emprender, crear tu propia actividad, depender de ti como forma de realizar un trabajo con el que además ganarte la vida puede ser apasionante, pero supone poner en marcha una serie de habilidades y superar dificultades y riesgos que hay que conocer para intentar eliminar, controlar o minimizar.



Esta decisión debe ser responsable y saber que para emprender no basta con tener una buena idea, sino que hay que trabajar de manera activa para ponerla en marcha con las mayores garantías de éxito.

No es determinante si la decisión de emprender es como consecuencia de encontrar una oportunidad de mercado o por necesidad. Lo verdaderamente importante es planificar adecuadamente la actividad y analizar adecuadamente las circunstancias propias y externas del sector donde pretendemos ser un competidor eficiente y de éxito.

Sin duda emprender es asumir riesgos, pero estos deben estar lo mejor medidos posible y no comenzar con una carga inicial que nos haga imposible continuar.

Pero en cualquier caso, emprender es una actividad al alcance de todos. El emprendedor no nace, el emprendedor se hace, y la

suma de experiencias, incluso las de posibles fracasos anteriores, son determinantes para alcanzar el éxito.

Este trabajo tiene ese objetivo: brindar experiencias de casos anteriores donde la orientación ha sido estudiar los elementos de fracaso, porque éxito y fracaso son dos caras de la misma moneda y si analizamos los elementos de fracaso, los definimos y controlamos nuestras posibilidades de éxito serán mucho mayores.

Nadie puede garantizar el éxito de una actividad por cuenta propia, emprender es arriesgar, pero si podemos hacer todo lo posible para planificar nuestra actividad lo mejor posible, siendo conscientes de nuestras habilidades y también de nuestras debilidades en el sector donde queremos construir nuestro proyecto.

Para ello, proponemos una serie de cuestiones que nos parecen centrales a la hora de decidir como llevar a cabo nuestro proyecto:

- 1.- Intenta desarrollar una actividad que te guste. Piensa que harías si tuvieras tu vida resuelta desde el punto de vista económico.
- 2.- La motivación es imprescindible para emprender. Lo importante no es el motivo por el que emprendes, lo importante



es la motivación. Durante el desarrollo del proyecto habrá momentos difíciles, tu dedicación será total, y es preciso afrontarlo con una fuerte motivación, con ganas de salir adelante a pesar de las dificultades.

3.- Es importante que cuentes con formación, experiencia y habilidades personales en el sector donde piensas emprender. Estos tres pilares básicos están íntimamente relacionados. La experiencia se asienta en la formación y la habilidades personales son en general fruto de la experiencia. Hoy no sólo es importante ser capaz de hacer algo, también es saber como hacerlo, de manera eficaz y eficiente, de manera creativa, saber comunicarlo, negociarlo, venderlo, y si es posible mejor y más barato.

4.- Una idea no es una empresa. Todos podemos tener buenas ideas, pero lo importante además de que sea buena, es la capacidad de desarrollarla, de convertirla en una actividad, de conseguir que sea viable.

5.- Planifica tu actividad. Realiza un Plan de empresa y contrástalo con profesionales expertos en la materia. Ten cuidado con el exceso de confianza. La pasión, las ganas, la ilusión por desarrollar tu propia actividad puede hacer que sobreestimes los rendimientos y subestimes los gastos. Es importante ser realista para lo bueno y para lo malo y plantear distintos escenarios.



6.- Si vas a emprender con socios es central dejar las cosas claras desde el principio. Uno de los motivos más importantes del fracaso tiene que ver con las habilidades sociales del equipo promotor. Por tanto, en la medida de lo posible hay que determinar a qué nos vamos a dedicar cada uno, las capacidades, los esfuerzos, la dedicación, lo que esperamos. Las personas tenemos formas distintas de ver las cosas y expectativas propias y lo que en principio es sintonía puede cambiar hacía incomprendiones tanto en un entorno de éxito como de fracaso.



7.- Determinar la liquidez necesaria, especialmente al inicio. Es conveniente tener una adecuada previsión de fondos que asegure el mantenimiento de la actividad durante al menos cuatro meses. Tener muy en cuenta que existe en la mayor parte un exceso de confianza sobre los ingresos. No es conveniente, por otra parte, abrir un negocio con deudas y pagos que nos asfixien desde el principio.

8.- Conocer el mercado donde vamos a desarrollar la actividad, saber definir nuestros clientes potenciales, donde buscarlos, saber diferenciarnos es fundamental para competir.

9.- Estar pendiente de la gestión económica y contable de nuestra actividad. No delegar, por tanto, absolutamente la gestión. El control de ingresos y gastos es vital.

10.- Diferenciar nuestro producto y servicio. La capacidad de diferenciación no sólo tiene que ser real, sino que además nuestro cliente la tiene que notar y apreciar.

11.- Tener en cuenta las opiniones de los proveedores y clientes para mejorar la relación comercial y ganar en competitividad.

12.- Realizar una buena difusión de nuestros productos o servicios. El marketing es fundamental para que una actividad funcione. Podemos tener un buen producto, pero si no somos capaces de transmitir sus cualidades, su capacidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, difícilmente podremos establecer una relación comercial.

13.- Ser consciente de los límites y oportunidades de nuestra actividad. Lo importante es atender adecuadamente nuestra demanda, por lo que es fundamental saber hasta donde podemos llegar. Intentar atenderlo todo nos puede hacer quedar mal con todo el mundo además de generar costes indeseados. Por tanto, no hay que abarcar más de lo que podemos. En este sentido la colaboración con otros es importante en un entorno globalizado para no perder clientes por falta de capacidad.

14.- Tener un espíritu crítico con nuestra propia actividad. Ser consciente de un error o de una debilidad es el primer paso para poder solucionarlo. Es posible que en nosotros no se concentren todas las cualidades y habilidades necesarias de las distintas



acciones que necesita nuestra actividad. Lo importante es ser consciente de ello y saber que se pueden ir adquiriendo o apoyarte en otros que si las tengan.

15.- Lo importante es trabajar por conseguir que nuestra idea, nuestra actividad, nuestro negocio, nuestra ilusión, nuestra empresa, sea viable, es decir que nuestro nivel de ingresos no este por debajo de los gastos durante un continuado período de tiempo. Es fundamental por tanto determinar nuestro punto de equilibrio, aquel en el que los ingresos son iguales a los gastos.

16.- Trabaja por conseguir que tu ventaja competitiva perdure en el tiempo. Es importante innovar, tener capacidad de cambiar. Recuerda que innovar no es sólo crear productos nuevos. Se puede innovar de muchas maneras, no sólo en el producto o servicio. Se puede innovar en los procesos, en la atención, en la forma de hacer las cosas.

17.- Prioriza dar un buen servicio postventa. Un cliente satisfecho es tu mejor garantía de futuro y puede ser un potencial comercial desde su experiencia para ampliar tus clientes. Además, las soluciones a los problemas de los clientes deben ser rápidas y hacer sentir al cliente que si hay un problema siempre tendrá una solución inmediata con las menos molestias posibles. Por otra parte, el servicio postventa debe servirte para ser consciente y detectar posibles errores, defectos o debilidades de tu producto o servicio y así poder tomar las medidas oportunas.



18.- Cuida y vigila las relaciones personales a todos los niveles (socios, clientes, proveedores, personal contratado). Es fundamental una buena relación, pero donde la prioridad sea la confianza profesional, y se consciente de hasta donde llega la amistad, ya que en ocasiones lo personal puede afectar a lo profesional.



19.- Invierte siempre en ti, en tu formación y conocimiento, es la mejor inversión. Siempre se está a tiempo de aprender y tu conocimiento es la mejor apuesta para tu actividad. Invertir en uno mismo es la mejor manera de no perder. Invierte en aprender lo que necesitas, en hacer bien las cosas y tener el mayor éxito posible.

20.- No tengas miedo al fracaso. Si sucede será una experiencia que te servirá para iniciar un nuevo proyecto.

En definitiva, estos son factores en los que hay que pensar y actuar y recuerda que lo fundamental, si estás pensando en crear tu propia actividad, en trabajar por cuenta propia, es una buena planificación inicial ya que mediante ella podrás valorar la viabilidad de tu idea y proyecto, los riesgos para limitarlos, los recursos necesarios y los beneficios potenciales.

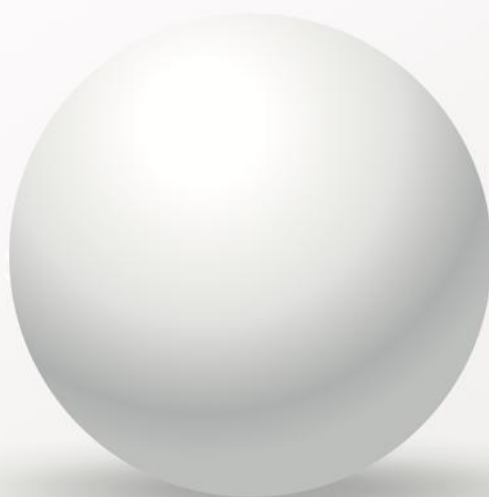
Para ello, te puedes ayudar del manual elaborado en este estudio sobre “Cómo crear un plan de negocio”, pero es muy importante

que contrastes y te apoyes en un profesional o servicio público que te asesore con mayor objetividad ya que, como también sabemos, el emprendedor tiende a sobreestimar los ingresos y subestimar los gastos.

Y durante tu actividad debes estar siempre dispuesto a mejorar, a corregir errores, a innovar, a observar y aprender para poder mantenerte y ampliar tus expectativas.



01 | SEO TOOL



ANEXO III: MANUAL FORMATIVO: "Como crear un Plan de Negocio"

Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores





CÓMO CREAR UN PLAN DE NEGOCIO

Curso Teórico Práctico

[ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL ÉXITO Y EL FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO]



Presentación

El curso **Cómo crear un plan de negocio** nace para cubrir la necesidad de los emprendedores de disponer de una herramienta completa para la confección de un plan de negocio ya que, tal y como pone de manifiesto el estudio realizado, una parte importante de los nuevos emprendedores no realizaron un Plan de Negocio.

Está basado en la experiencia de asesoramiento a emprendedores, y creado para que cualquier persona, con independencia de su formación, pueda llevar a término el curso, incidiendo en aquellos aspectos de los negocios que más se desconocen, o que suelen dejarse de lado, y que resultan clave a la hora de tomar determinadas decisiones.

En la mayoría de los casos, se suele entender que un plan de negocio debe confeccionarse únicamente cuando existe una intención de iniciar una actividad. Además de para este importante supuesto, cualquier empresario individual o empresa debe realizar el ejercicio de confeccionar un plan de negocio para estimar el comportamiento de su actividad ante nuevos retos de expansión o cambio de líneas de negocio.

El curso está redactado con lenguaje sencillo y asequible para cualquier lector, de forma que tanto jóvenes sin experiencia profesional, como personas que buscan una alternativa en su vida laboral, puedan crear su plan de negocio sin conocimientos de gestión, de empresa o económicos previos.

El curso consta de varios temas, en los que poco a poco se profundiza en la labor de desarrollo del plan de negocio, con exposiciones teóricas, tests de autoevaluación y actividades propuestas. Todas estas herramientas, junto con un modelo de plan de negocio, y simuladores económicos financieros, conforman un curso completo que ayuda a la elaboración del plan en las mejores condiciones.



Tema 1. Definición de plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Introducción
3. ¿Qué es y qué no es un plan de negocio?
4. Test de evaluación



1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno dispondrá de las nociones básicas y necesarias para comprender la utilidad de un plan de negocio
- ✚ Aclarar las posibles dudas acerca de la utilidad de un plan de negocio
- ✚ Definir a máximo nivel la estructura de un plan de negocio



2. Introducción

El desarrollo de cualquier idea en el ámbito de la empresa o los negocios debe pasar por diseñar y cumplimentar un **plan de negocio**. Desde el primer momento se deben tener en cuenta variables (ventas, gastos, inversiones, etc.), cuyo control se hace efectivo a través de esta herramienta de planeación.

Además, no olvidemos que en muchos casos la financiación es el punto clave para poder iniciar una actividad empresarial. El plan de negocio debe ayudar a buscar esa financiación, expresando claramente el modelo de negocio, los indicadores económicos y financieros y, lo que es más importante, el por qué, cómo y cuándo del proyecto.

En este curso repasaremos técnicas sencillas para crear un plan de negocio, avanzando paulatinamente desde la idea hasta la conclusión de cada uno de sus elementos, combinando desde el primer momento teoría y casos prácticos.

Se utiliza un lenguaje claro y sencillo, alejado de tecnicismos. A lo largo del texto aparecen términos técnicos que se explican convenientemente, y que posiblemente en el futuro serán muy comunes para usted.

El curso comienza con algunas consideraciones sobre el plan de negocio y la descripción de las partes que lo componen, así como el detalle de un índice orientativo, para continuar con el estudio de cada uno de los apartados, desarrollando un caso práctico que, poco a poco, se convertirá en un modelo completo de documento válido para su presentación.

Conceptúe el plan de negocio como una herramienta no sólo para emprendedores que desean iniciar una actividad empresarial. El plan de negocio es necesario y de gran utilidad durante la vida de la empresa o del negocio a lo largo del tiempo. Cualquier cambio o proyecto de evolución debería analizarse con un plan de negocio que, si no abarca la actividad total, se centre en el estudio de un área de actividad concreta, aportando análisis e información sobre la evolución prevista.

Por tanto, el presente curso está dirigido a cualquier persona, tanto aquellos que contemplen la opción de crear un negocio (empresarios individuales, trabajadores por cuenta propia o autónomos, micro-pymes o pymes), o quienes están ya inmersos en la gestión de un proyecto en curso.



3. ¿Qué es y qué no es un plan de negocio?

En resumen, un plan de negocio es, como hemos comentado anteriormente, **una herramienta de análisis y planeación del comportamiento de un negocio o línea de negocio, en el que se crean uno o varios escenarios posibles de comportamiento de un negocio.**



El plan de negocio se utiliza básicamente para administrar y planificar la empresa, y también para la obtención de financiación que posibilite iniciar o consolidar un negocio.

Además de estas dos vertientes fundamentales, también debe servir para reflexionar sobre la evolución de la empresa y su modelo de negocio, y otro aspecto relevante para el que apenas se suele utilizar: la comunicación.

El plan de negocio es una potente baza en nuestra estrategia de comunicación, tanto interna como externa. No debe ser un documento secreto. Extracte la información relevante y haga partícipe a sus colaboradores, clientes, proveedores, empleados, socios y cualquier otro grupo que interrelacione con su empresa, de los objetivos que se desean conseguir, cómo se conseguirán o los recursos necesarios.



En el otro sentido, algunas consideraciones sobre lo que no debe ser un plan de negocio son:

- ✚ Un tratado extenso, complicado y difícil de entender.
- ✚ Una simple exposición de intenciones, no analizadas económica y financieramente.
- ✚ Un planteamiento sin base lógica de negocio.
- ✚ Un estudio de mercado o del sector.
- ✚ Y algo muy importante, no es un documento infalible.

El plan de negocio debe modificarse a medida que pasa el tiempo y se van cumpliendo o no sus estimaciones. Debe irse ajustando a las circunstancias y seguir sirviendo de proyección para períodos posteriores.

En resumen, el plan de negocio sirve para:

- ✚ Definir estrategias.
- ✚ Controlar a posteriori las proyecciones iniciales.
- ✚ Analizar la viabilidad de opciones de negocio.
- ✚ Planificar la actividad de la empresa.
- ✚ Comunicar interna y externamente los retos y objetivos a conseguir.

En relación al objetivo del plan de negocio, no debe ser solamente demostrar la viabilidad del proyecto. La longevidad es un aspecto clave y que tiene la misma importancia a la hora de considerarlo atractivo.

Un plan de negocio debe analizar y mostrar información, al menos, de los primeros tres años de actividad, siendo recomendable que se alargue a largo plazo, con supuestos de evolución a 5 o 10 años.

Culminamos este punto con una definición que aglutina todo lo visto hasta ahora:

“El Plan de Negocio es un **documento** que identifica, analiza y expone una oportunidad de negocio, demostrando su **viabilidad económica, financiera y técnica**, desarrollando los **procedimientos** y las **estrategias** para convertir dicha oportunidad en un **proyecto real de negocio**”.





4. Test de evaluación



1. ¿Qué es un plan de negocio?

- ☐ a) Un documento escrito
- ☐ b) Una herramienta de análisis y planeación del comportamiento de un negocio o línea de negocio
- ☐ c) Una estrategia de crecimiento

2. Fundamentalmente, el plan de negocio se utiliza para...

- ☐ a) Saber cuánto dinero tenemos en el banco
- ☐ b) Conocer a los socios del negocio
- ☐ c) Administrar y planificar la empresa, y también para la obtención de financiación

3. ¿Es importante el plan de negocio en la estrategia de comunicación?

- ☐ a) Sí, tanto en la estrategia de comunicación interna como en la externa
- ☐ b) Sí, pero sólo en la estrategia de comunicación interna
- ☐ c) No

4. Indique la expresión correcta

- ☐ a) El plan de negocio es un estudio de mercado
- ☐ b) El plan de negocio es infalible
- ☐ c) El plan de negocio ayuda a planificar la actividad de la empresa

5. Indique la definición correcta de plan de negocio

- ☐ a) El Plan de Negocio es un documento que identifica, analiza y expone una oportunidad de negocio, sin demostrar su viabilidad económica, financiera y técnica
- ☐ b) El Plan de Negocio es un documento que identifica, analiza y expone una oportunidad de negocio, demostrando su viabilidad económica, financiera y técnica, desarrollando los procedimientos y las estrategias para convertir dicha oportunidad en un proyecto real de negocio
- ☐ c) El Plan de Negocio es un documento que identifica, analiza y expone una oportunidad de negocio, con gran exposición de las estrategias para convertir dicha oportunidad en un proyecto real de negocio

Respuestas: 1. b / 2. c / 3. a / 4. c / 5. b

Tema 2. Estructura y metodología de creación del plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Estructura y metodología de creación del plan de negocio
3. Creación del plan de negocio
 - Paso 1. Descripción de la idea
 - Paso 2. Viabilidad de mercado
 - Paso 3. Viabilidad de recursos
 - Paso 4. Viabilidad económico financiera
 - Paso 5. Recopilación de documentos
 - Paso 6. Plan de contingencias. Análisis de riesgos
4. Test de evaluación



1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno conocerá la estructura del plan de negocio y los pasos básicos para la determinación de la información y documentación necesarias para la confección del plan
- ✚ Definir la estructura de un plan de negocio válido para cualquier tipo de negocio
- ✚ Determinar claramente las necesidades de información para confeccionar un plan de negocio



2. Estructura y metodología de creación del plan de negocio

El plan de negocio es un documento consolidado, en el que se integran los cálculos financieros y económicos, las estrategias, definición de equipos, análisis de mercado y otros detalles, así como documentos, estadísticas y modelos que son la base de dichos cálculos.

Algunas de las cuestiones básicas que debe responder un plan de negocio son:

- ✚ **Qué.** Cuáles serán los productos o servicios. Cuál será el modelo de negocio y qué propuesta de valor define para el mercado. Cuánta de porcentaje de mercado que se desea obtener. Período de consolidación del negocio....
- ✚ **Dónde.** Ubicación del negocio. Mercado y territorios que se cubrirán. Canales de distribución o comercialización. Procesos de atención al cliente previstos. Propuestas de investigación y desarrollo....
- ✚ **Por qué.** Cuáles son las motivaciones que promueven la creación del negocio. Qué objetivos de beneficios se persiguen. Si procede, qué beneficios sociales se procuran crear. Si es una propuesta de negocio de nueva creación, si nace por diversificación de negocio en una empresa en marcha o se propone la adquisición de un competidor....
- ✚ **Cuándo.** El momento de inicio de la actividad es crucial y afecta de manera importante a la definición de la estrategia de incursión en el mercado. Ciclo de vida del negocio. Tiempos necesarios para el inicio de la actividad. Descripción de la evolución del negocio a corto y medio plazo....
- ✚ **Quién.** Descripción del equipo promotor y del personal previsto. Colaboradores. Nombre de la compañía o nombre comercial. Recursos humanos previstos. Organigrama con indicación de toma de decisiones....
- ✚ **Cuánto.** Inversiones requeridas. Ventas e ingresos y gastos previstos. Resultados de operación y relacionales de beneficios y capital invertido. Recursos humanos necesarios....

Como puede observar, todas son evidentes. Antes de tomar una decisión tan importante como asumir la responsabilidad de crear un negocio deben tener respuesta, de la manera más concreta y elaborada que sea posible.

La respuesta a estas preguntas es el plan de negocio, expuestas de forma ordenada y aportando, tanto las explicaciones y comentarios, como los datos estadísticos, económicos y financieros que para cada una se puedan obtener.

Además de las cuestiones planteadas anteriormente, se deben tener en cuenta los conceptos de **viabilidad** y **durabilidad** de la idea de negocio que desarrolla el plan.

A este respecto, el plan de negocio debe mostrar la **viabilidad** del proyecto, en todas aquellas áreas que influyen (finanzas, gestión, recursos, ubicación, mercado, etc.). El negocio debe ser, además de viable, productivo, es decir, debe dar beneficios, si no en el primer año, en los sucesivos.

Pero también debe procurar mostrar y convencer en lo referido a la **durabilidad** del negocio, su futuro a medio y largo plazo, con la evolución que esté



prevista, y las razones y fundamentos de la misma. En caso contrario, deben quedar claros los propósitos concretos para aventurar la inversión o cualquier otro activo del emprendedor.

El plan de negocio se presenta de forma ordenada, en apartados que conformen un índice lógico que puede responder, al menos, al siguiente esquema:

APARTADO

- 1.- Resumen ejecutivo.
indicadores
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
- 4.- Compañía, productos y servicios.
- 5.- Estudio y análisis del mercado.
- 6.- Estrategia comercial y de marketing.
- 7.- Plan de operaciones.
- 8.- Plan de recursos humanos.
- 9.- Indicadores económicos y financieros.
- 10.- Aspectos legales.
- 11.- Plan de contingencias.
- 12.- Plan económico y financiero.
- 13.- Anexos.

ÁREA DE TRABAJO

- Extracto del plan y principales
- Detalle de los apartados del plan
- Idea, concepto y oportunidad
- Viabilidad de mercado y operativa
- Viabilidad financiera
- Contratos y otros. Necesidades
- Análisis de riesgos
- Desarrollo económico del plan
- Documentación y otros



Como puede observar, las áreas que detalla un plan de negocio conforman un análisis completo, desde el planteamiento de la oportunidad, pasando por la exposición de la viabilidad operativa y financiera, hasta el plan de contingencias. La argumentación debe “vender” el proyecto en todo momento, evitando exageraciones y objetivos no realistas.

El área de trabajo que tiene una importancia primordial es la referida a la **viabilidad de mercado y operativa**. Como veremos más adelante, en muchas ocasiones, el éxito de un proyecto está condicionado por la información que, a este respecto, se incluye, y en la que está basado.

Cuando acometa esta fase asegúrese de contar con el máximo de información posible. Si usted dispone de experiencia en el negocio a emprender, ésta puede servir como fundamento de la idea inicial, pero no es suficiente como para determinar muchos parámetros extremadamente importantes.

La decisión de emprender o de cambiar la orientación de un negocio, o incluso el arriesgar en nuevos mercados en los que la empresa no opere, es crucial y de alto riesgo. Sólo a través de una sólida base podrá determinar todos los aspectos que reduzcan dicho riesgo y le permitan tener control sobre las situaciones que ocurran.

A la hora de preparar un plan de negocio, una base inicial con estas características facilita notablemente el trabajo y, como es lógico, al lector o revisor del plan, le ofrece garantía de seguridad de la propuesta general.

La metodología para construir un plan de negocio debe plantearse de forma lógica, siendo conveniente, en primer lugar, estructurar el trabajo de captación de información previa en el orden siguiente:

Paso 1: Descripción de la idea.

Paso 2: Viabilidad de mercado.

Paso 3: Viabilidad de recursos.

Paso 4: Viabilidad financiera.

Paso 5: Recopilación de documentos.

Paso 6: Plan de contingencias. Análisis de riesgos.

Por supuesto, usted puede orientar su estudio desde cualquier otro orden de actuación. Lo importante es el resultado, el punto de partida y el orden de actuaciones pueden depender de muchos factores, como por ejemplo la información de que disponga, si se trata de un negocio o empresa de nueva creación o ya en funcionamiento, etc.

En cuanto a la redacción del plan, a medida que se avanza en el estudio, surgen nuevas informaciones, parámetros y conclusiones que complementan o mediatizan apartados anteriores ya aparentemente completados. Esto es absolutamente lógico y habitual. Tome nota y vuelva sobre ellos al finalizar, para cerrar un primer borrador. No es recomendable hacer cambios a medida que descubrimos aportaciones a apartados ya tratados.

De igual manera, el plan de negocio siempre está vivo, y es recomendable actualizar las estimaciones vertidas en él a medida que se reconoce la realidad de su ejecución, o cambian las condiciones en las que se basó su redacción.



3. Creación del plan de negocio

A la hora de crear un plan de negocio no existe diferencia práctica entre si el interesado es un empresario individual (o autónomo), una sociedad mercantil (sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad laboral, etc.) o una cooperativa o similar. Pero hay algunos datos financieros que pueden cambiar, como por ejemplo en el momento de calcular los costes de personal. Si hay diferencia, se incluyen varios ejemplos, indicando a qué situación corresponde.

Una de las partes fundamentales del plan de negocio es el análisis económico financiero, o lo que es lo mismo, la simulación numérica de las ventas o ingresos, los gastos, las inversiones, etc.

En Internet o a través de entidades públicas o privadas puede conseguir plantillas para la creación de planes de negocio. Estas herramientas son tan válidas como la que en nuestro caso vamos a utilizar. Lo importante es seguir el procedimiento de trabajo que se describe a continuación, el cual le simplificará bastante la



organización de la información, decidir cuándo hacer cada paso y cómo plasmar su idea en un documento atractivo para el destinatario final.



Paso 1: Descripción de la idea

Desarrollar y describir de forma detallada los siguientes conceptos:

- ✚ Cuál es la oportunidad.
- ✚ Productos que componen el catálogo de oferta a los clientes.
- ✚ Qué modelo de negocio se implanta.
- ✚ Mercado en el que opera y tipología de cliente que se atiende.
- ✚ Porcentaje de mercado inicial y progresión a corto y medio plazo.
- ✚ Período (tiempo) de consolidación del negocio.

Nota sobre el Modelo de negocio. El concepto de modelo de negocio tiene muchas acepciones y conviene centrar de qué estamos hablando. Para el objetivo de este manual, se refiere a la **definición de quiénes serán los clientes, qué oferta de valor nos diferencia de la competencia y cómo se pretende crear ingresos con dicha propuesta**. Así, qué hace la empresa, cómo lo hace y la oferta de producto son los pilares de la redacción del modelo de negocio.



Paso 2: Viabilidad de mercado

Desarrollar y describir de forma detallada los siguientes conceptos:

- ✚ Necesidades de los clientes detectadas.
- ✚ Propuesta de oferta de soluciones a dichas necesidades. Estrategia comercial y de marketing.
- ✚ Potencial de mercado.
- ✚ Barreras para entrar en el mercado.
- ✚ Legislación o regulaciones que afectan a la actividad.
- ✚ Búsqueda y análisis de estadísticas y datos de mercado.
- ✚ Qué encuesta o estudio de mercado se ha realizado.
- ✚ Análisis de los competidores. *Market Share*, estrategias, productos.
- ✚ Aceptación de los clientes al proyecto. Por qué será atractivo el proyecto a los clientes.
- ✚ Cuándo se inicia la actividad del negocio. Fecha ideal de creación.



En la elaboración de estos puntos toma especial relevancia la estrategia comercial y de marketing. Nos referimos a la exposición de cuál será la posición en el mercado y a qué segmento o segmentos de mercado se pretende atender.

La posición en el mercado se refiere a qué acciones se realizarán para hacer atractivo el producto a los clientes, por qué los clientes comprarán nuestros productos y servicios.

El segmento o segmentos de mercado que se pretenden atender es la porción del mercado total al que dirigiremos las acciones comerciales y de marketing para crear demanda.



Algunos aspectos que no debemos olvidar analizar son:

- ✚ Cuantificar las ventas por producto y línea de producto.
- ✚ Definir la estrategia de precios.
- ✚ Tipos de comercialización y composición de la fuerza de ventas.
- ✚ Promoción y publicidad previstas.
- ✚ Garantía de producto.
- ✚ Interrelación del catálogo. Apoyo de unos productos a otros.



Paso 3: Viabilidad de recursos

Desarrollar y describir de forma detallada los siguientes conceptos:

- ✚ Equipo promotor del proyecto. Formación y experiencia en el sector.
- ✚ Colaboradores técnicos.
- ✚ Recursos humanos previstos.
- ✚ Contrataciones de servicios necesarias para el inicio y desarrollo del proyecto.
- ✚ Inversiones necesarias para el inicio y desarrollo del proyecto.
- ✚ Documentación legal necesaria o recomendable (contratos y otros).



Paso 4: Viabilidad económico financiera

Crear el análisis económico y financiero correspondiente a los planteamientos anteriores. Debe contener o incluir los siguientes apartados:

- ✚ Detalle de inversiones, fianzas y depósitos, y capital y préstamos requeridos.

- ✚ Detalle de ventas por producto o línea de producto. Análisis de precios de venta y costes de desarrollo o compra de producto.
- ✚ Márgenes comerciales para la distribución y/o comercialización de los productos.
- ✚ Detalle de costes necesarios para la operación.
- ✚ Cuenta de pérdidas y ganancias, flujo de caja y balance.

Toda esta información debe estar al máximo detalle durante el primer año de vida del proyecto y expuesta de forma mensual. En años sucesivos, se pueden presentar sumas totales anuales de los capítulos principales. Al menos debe incluirse información sobre los tres primeros años de actividad, siendo recomendable realizar el análisis para los cinco años iniciales.

Es decir, el plan de negocio debe mostrar, como mínimo, la evolución económica y financiera de los tres primeros años.

Es recomendable presentar escenarios a cinco y diez años, que correspondan a las estimaciones vertidas en la literatura del plan, pudiendo crear varios escenarios, e incluir las variables de crecimiento que se estime oportuno.



Paso 5: Recopilación de documentos

Durante la preparación de los pasos anteriores se utilizan diversos documentos o se hace mención a ellos. Por ejemplo, con el canal comercial o los distribuidores se deberá firmar un contrato de servicios. Un borrador de dicho contrato debe aportarse.

Por tanto, se deben incluir los siguientes documentos, tanto si se trata de borradores como de contratos previstos para su firma en versión ya definitiva.

- ✚ Contratos correspondientes a los servicios que se prevén como necesarios.
- ✚ Estadísticas.
- ✚ Encuestas y consultas realizadas en el mercado a los clientes.
- ✚ Estudios de mercado.
- ✚ Cualquier otro documento que se estime necesario durante la confección del plan.





Paso 6: Plan de contingencias. Análisis de riesgos.

Como es evidente, ningún negocio tiene el éxito asegurado, ni las previsiones que aporta el plan de negocio se cumplirán al 100%.

Es importante tener en cuenta algo que comentábamos al principio del manual, y que se refiere a la utilización del plan de negocio como una herramienta de control y seguimiento. Debe mantenerse vivo a lo largo de la vida del negocio, adaptándolo conforme la realidad cumple o no las previsiones.

No se trata de haber errado o que sea falsa la información del plan de negocio, sino de poner atención a qué funciona y qué no funciona, y cómo afecta al curso normal de la operación y a los resultados.

Las previsiones pueden no cumplirse tanto si es por defecto, por ejemplo menos ventas de las previstas, como si es por exceso, mayores ventas por éxito sobrado de un producto o porque las previsiones iniciales fueron demasiado precavidas.

En ambos sentidos, es necesario preparar un plan de contingencia para las posibles situaciones que se entienda puedan ocurrir.

Por ejemplo si las ventas no se cumplen, qué actuaciones se pueden realizar; incremento de promoción en el mercado, reajuste de recursos orientándolos más hacia los ingresos, reajustar los precios, etc., según el origen que produce la situación.

Si las ventas exceden las estimaciones, cuál será la respuesta de ajuste de los recursos para compensar el exceso de demanda, cómo se aprovechará la circunstancia para la posibilidad de inclusión de nuevos productos, etc.

El plan de contingencias se debe preparar en "*positivo*". Es importante que el reto que representa el plan de negocio esté orientado siempre a la viabilidad y la obtención de beneficios, si es posible, con soluciones que compensen las pérdidas o que potencien y aprovechen los éxitos.

Una vez que disponemos de la información obtenida con los pasos anteriores, comenzamos con la redacción del plan de negocio, confeccionando cada uno de los apartados de su índice.

Durante el proceso de confección no descarte cualquier dato o noticia actual que pueda mediatizar la información que posee y sobre la que basa sus estrategias. La frescura del plan depende sobre todo de la actualidad de la información que se incluye.





4. Test de evaluación



1. ¿A qué cuestiones debe responder un plan de negocio?

- ☐ a) Qué, dónde, por qué, cuándo, quién y cuánto
- ☐ b) Qué, dónde, en qué lugar, cuándo, quién y cuánto
- ☐ c) Qué, dónde, en qué lugar, quién y cuánto

2. La elección del momento de inicio de la actividad, ¿es importante?

- ☐ a) No, se puede comenzar en cualquier momento, aunque no sea el más recomendable
- ☐ b) Sí, aunque no determina el éxito
- ☐ c) Sí, es crucial, y afecta de manera importante a la estrategia de incursión en el mercado

3. ¿Cuál es la diferencia entre viabilidad y durabilidad de un plan de negocio?

- ☐ a) La viabilidad se refiere a la duración o vida del proyecto. La durabilidad se refiere a si es posible llevarlo adelante y si es rentable
- ☐ b) No hay diferencia entre viabilidad y durabilidad
- ☐ c) La durabilidad se refiere a la duración o vida del proyecto. La viabilidad se refiere a si es posible llevarlo adelante y si es rentable

4. ¿Cuál es el área más importante de un plan de negocio?

- ☐ a) Viabilidad financiera
- ☐ b) Análisis de riesgos
- ☐ c) Viabilidad de mercado y operativa

5. ¿En cuántos pasos se estructura la creación de un plan de negocio y cuáles son los más importantes?

- ☐ a) 6. Viabilidad de mercado y Viabilidad de recursos
- ☐ b) 6. Viabilidad de mercado y Viabilidad financiera
- ☐ c) 6. Viabilidad financiera y Recopilación de documentos

6. El plan de negocio es un documento estático, que no se actualiza ni modifica tras su elaboración

- ☐ a) Sí, no es necesario actualizarlo
- ☐ b) No, debe actualizarse a medida que se conoce la realidad de su ejecución, o cambian las condiciones en las que se basó su redacción
- ☐ c) No, pero no conviene cambiar las estimaciones iniciales que incluye

7. Las necesidades de los clientes se describen en...

- ☐ a) La viabilidad de mercado
- ☐ b) La viabilidad financiera

☐ c) Descripción de la idea

8. La recopilación de documentos nos permite...

- ☐ a) Disponer de información fiable como base del desarrollo del plan de negocio
- ☐ b) Estudiar concienzudamente, entre otros, el mercado, los productos a vender o los aspectos legales que influyen en el negocio
- ☐ c) Las dos respuestas anteriores son ciertas

Respuestas: 1. a / 2. c / 3. c / 4. c / 5. a / 6. b / 7. a / 8. c



Tema 3. Orden de trabajo para la confección del plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Documentos físicos del plan de negocio
3. Apartados del plan de negocio
4. Estructura de trabajo para crear un plan de negocio
5. Test de evaluación

Documentación de apoyo:

(Archivo de Microsoft® Word) **Plan de negocio_Modelo.doc**



1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno conocerá el orden de trabajo para la redacción del plan de negocio
- ✚ Orientar en los aspectos más relevantes en la obtención de información
- ✚ Apoyar el aprendizaje con el uso de un modelo como ejemplo



2. Documentos físicos del plan de negocio

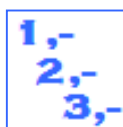
Cualquier plan de negocio comienza en una idea. La primera fase de trabajo consiste en la captación de información inherente a la idea de negocio que se desea plantear. Sólo podremos comenzar a redactar el plan de negocio cuando dispongamos de suficiente información como para asegurar que las afirmaciones que se viertan en él están sustentadas en un análisis lo más completo posible de las variables que afectarán al negocio.

Tras ese primer paso de captación de información, iniciaremos la redacción del plan de negocio, en fases, de manera estructurada.

El plan de negocio, desde el punto de vista de presentación, se compone de tres partes diferenciadas, que se suelen presentar en tres libros por separado para un mejor manejo de la información:

-  **LIBRO 1.** Documento expositivo que resume todos los condicionantes, propuestas y datos estadísticos y económicos. Es la exposición como tal del plan de negocio.
-  **LIBRO 2.** Análisis económico y financiero. Datos expresados en tablas y gráficos e indicadores.
-  **LIBRO 3.** Anexo de documentación.

Cuide la presentación del documento. Cualquier aspecto relacionado con la confección del plan es un escaparate en el que expone el proyecto. La encuadernación, la estructuración, la limpieza de la maqueta y la composición. En resumen, la estética es importante.



3. Apartados del plan de negocio

A la hora de comenzar a escribir el documento del plan de negocio, nos fijaremos en el índice de apartados en los que se suele dividir, y que son, al menos, los siguientes:

Libro 1

- 1.- Resumen ejecutivo.
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
- 4.- Compañía, productos y servicios.
- 5.- Estudio y análisis del mercado.
- 6.- Estrategia comercial y de marketing.
- 7.- Plan de operaciones.
- 8.- Plan de recursos humanos.



- 9.- Indicadores económicos y financieros. Resumen del plan financiero.
- 10.- Aspectos legales.
- 11.- Plan de contingencias.

Libro 2

- 12.- Plan económico y financiero.

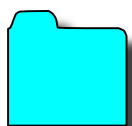
Libro 3

- 13.- Anexos.

El plan de negocio es un documento no estandarizado, por lo que usted puede elegir otro tipo de índice o clasificación de la información.



Sí es importante que, en cualquier caso, estructure el contenido del plan de negocio. Piense que es un documento que leerán terceras personas, y en él debe ser fácil encontrar aquella información que en cada caso se requiera.



4. Estructura de trabajo para elaborar un plan de negocio

La estructura en áreas del plan de trabajo agrupa los 13 apartados detallados en el punto anterior en 4 bloques principales:

APARTADO

ÁREA DE TRABAJO

BLOQUE 1 – EXPOSICIÓN Y CONCLUSIONES

1.- Resumen ejecutivo.	Extracto del plan y principales indicadores
2.- Índice.	Detalle de los apartados del plan
3.- Introducción.	Idea, concepto y oportunidad

BLOQUE 2 – INVESTIGACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y PLANEACIÓN

4.- Compañía, productos y servicios.	Viabilidad de mercado y operativa
5.- Estudio y análisis del mercado.	
6.- Estrategia comercial y de marketing.	
7.- Plan de operaciones.	
8.- Plan de recursos humanos.	

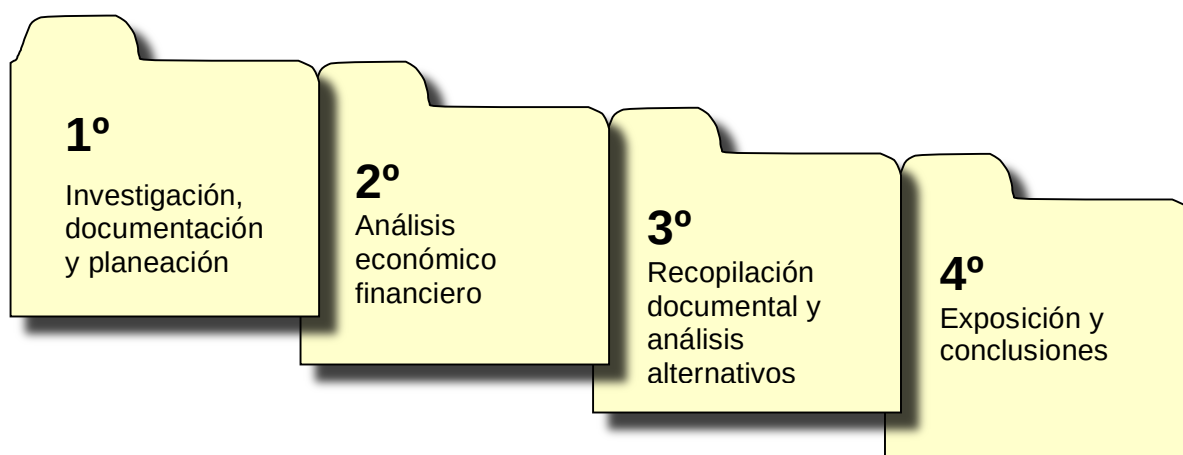
BLOQUE 3 – ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

9.- Indicadores económicos y financieros.	Viabilidad financiera
12.- Plan económico y financiero.	Desarrollo económico del plan

BLOQUE 4 – RECOPIACIÓN DOCUMENTAL Y ANÁLISIS ALTERNATIVOS

10.- Aspectos legales.	Contratos y otros. Necesidades
11.- Plan de contingencias.	Análisis de riesgos
13.- Anexos.	Documentación y otros

Ahora bien, desde el punto de vista de la elaboración del plan de negocio, el orden de trabajo debe corresponder con la lógica de cualquier estudio o proyecto y que, de forma muy esquemática, ordena los bloques anteriores como sigue:



En cuanto a la interrelación de los procesos entre sí, y al orden de trabajo efectivo, a medida que avance en los primeros apartados, irá obteniendo simultáneamente los elementos necesarios para cumplimentar los siguientes.

Por ejemplo, si realiza una investigación de mercado a nivel de clientes potenciales (1^{er} proceso), y desarrolla una encuesta de necesidades, en primer lugar, dicha encuesta debe incluir aquellas preguntas que resuelvan dudas o problemáticas sobre la idea de negocio (rotación de las ventas, formas de envío del producto, precio asumible por el cliente, etc.)

La propia encuesta, y las respuestas obtenidas, son parte del 3^{er} proceso. Los resultados implican conclusiones y mediatizan el 2º proceso, y todos ellos repercuten en el 4º proceso, durante la exposición del desarrollo práctico de la idea de negocio. Por tanto, no se deshaga de ningún documento, estadística, borrador de contrato, o cualquier otra base documental que pueda obtener.

Por otro lado, la abundancia de información puede tener dos efectos contrarios; clarificar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de la idea de negocio, o mostrar resultados dispares que dificultarán dicha toma de decisiones. Si ocurre lo segundo, no se trata de descartar la información menos favorable o que no nos gusta, sino de aprovechar precisamente dicha información en su conjunto para plantear alternativas o respuestas a riesgos potenciales.

Por ejemplo, si es necesario alquilar un local para poner en marcha el negocio, puede ocurrir que, en la misma zona, y en calles próximas, encontremos varios

espacios con variaciones de precios y calidades. En este caso, elegiremos el local que cumpla mejor nuestras necesidades de espacio, estructura, precio, etc., pero indicaremos, en el apartado correspondiente del plan de negocio, si procede, qué actuaciones o decisiones adoptaremos si dicho local no estuviera disponible en el momento de iniciar la actividad.

Otro ejemplo muy común se plantea cuando se llevan a cabo encuestas de precios a los clientes potenciales, pudiendo encontrar disparidad en las respuestas. Igualmente, consideraremos el precio que por mayoría sea aceptado, pero haremos alusión en el apartado correspondiente a las actuaciones y decisiones que adoptaremos en el caso de que finalmente el mercado acepte un precio distinto.

En ambos casos puede encontrar oportunidades y riesgos. Como es lógico, aproveche las oportunidades para dar una visión mejorada del negocio, y plantee soluciones plausibles a los riesgos.





5. Test de evaluación



1. ¿De cuántos libros físicos se compone un plan de negocio?

- ☐ a) 3
- ☐ b) 2
- ☐ c) 5

2. ¿Qué contiene el denominado Libro 2 del plan de negocio?

- ☐ a) El plan de contingencias
- ☐ b) El plan económico financiero
- ☐ c) Los anexos

3. ¿En qué caso es recomendable la redacción de un plan de negocio?

- ☐ a) Cuando se trate de sociedades mercantiles
- ☐ b) Siempre que se tenga intención de emprender un negocio o una nueva línea de negocio en uno ya constituido
- ☐ c) En los casos que obliga la Ley

4. ¿Cuáles son los primeros procesos de trabajo que se deben acometer al iniciar un plan de negocio?

- ☐ a) La redacción en el orden lógico de los apartados del plan de negocio
- ☐ b) La recopilación documental y los análisis alternativos
- ☐ c) La investigación, documentación y planeación

5. Las encuestas a clientes, ¿son obligatorias para crear un plan negocio?

- ☐ a) Sí
- ☐ b) No, pero son recomendables para constatar variables que les afectan, tales como precios, entrega de producto, descuentos por volumen, etc.
- ☐ c) No, incluso son perjudiciales

6. No conviene investigar demasiado el mercado a cubrir, porque puedo obtener información que no me conviene

- ☐ a) Falso. Cuanta más información pueda conseguir del mercado, más sencillo será tomar decisiones de negocio
- ☐ b) Falso. Al igual que otras variables del negocio, debo conocer bien el mercado en el que operará mi negocio
- ☐ c) a) y b) son correctas

Respuestas: 1. a / 2. b / 3. b / 4. c / 5. b / 6. c

Tema 4. Los procesos de investigación, documentación y planeación de un plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Investigación, documentación y planeación
3. Compañía, productos y servicios (apartado 4)
4. Estudio y análisis de mercado (apartado 5)
5. Estrategia comercial y de marketing (apartado 6)
6. Plan de operaciones (apartado 7)
7. Plan de recursos humanos (apartado 8)
8. Test de evaluación



1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno dispondrá de los conocimientos para recabar la información necesaria para comenzar la redacción de un plan de negocio
- ✚ Orientar en la búsqueda de información y documentación
- ✚ Orientar en la planeación
- ✚ Apoyar el aprendizaje con propuestas de actividades

En los apartados siguientes aparece este indicativo, que le informa de la existencia de actividades propuestas relacionadas. Dichas actividades se encuentran en el archivo **Cómo crear un plan de negocio_Actividades**.

Word

Excel

Para ilustrar los apartados de métodos de cálculo están disponibles varios simuladores creados con Microsoft® Excel y Word. En todos los casos, cuando hagamos alusión a ellos, se representan estos iconos.



2. Investigación, documentación y planeación

La investigación, la documentación y la planeación son, en síntesis, las primeras actuaciones que debemos desarrollar para comenzar la preparación de un plan de negocio.

Una vez que ha decidido su idea de negocio, tenga o no experiencia en la actividad que va a desarrollar, necesita determinar todos los aspectos inherentes al propio negocio, para lo que seguiremos un procedimiento de trabajo estándar, que nos ayudará a descubrir los pormenores de todas las variables que afectan a la puesta en marcha de la idea.

El primer proceso consiste en la captación de la información necesaria para todos los aspectos del negocio, recopilando al mismo tiempo documentación en la que esté contenida dicha información. A continuación, se procede a planear el negocio en base a las certezas conseguidas.

Con este proceso inicial, podremos definir los apartados siguientes del plan de negocio:

- 4.- Compañía, productos y servicios.
- 5.- Estudio y análisis del mercado.
- 6.- Estrategia comercial y de marketing.
- 7.- Plan de operaciones.
- 8.- Plan de recursos humanos.

Todos estos apartados configuran el bloque de trabajo denominado **investigación, documentación y planeación**.

En este tema y en los temas siguientes, al trabajar con casos prácticos, utilizaremos la aplicación informática Microsoft Office® Excel para ilustrar algunos cálculos necesarios, indicando en cada caso el archivo correspondiente.

Si usted no dispone de Microsoft® Excel, puede conseguir, de forma gratuita, otras aplicaciones similares y que son compatibles con ella.

Como ayuda en el estudio, puede utilizar el modelo de plan de negocio, que encontrará en el archivo: **Plan de negocio_Modelo.doc**

Word **Plan de negocio_Modelo**

Este caso práctico es una orientación. No necesariamente debe ser su modelo exclusivo. Consulte otros modelos y obtenga la información que requiera y construya su plan conforme a sus necesidades reales, qué desea comunicar y el objetivo que quiera conseguir.



Cuando comience a redactar el plan de negocio, hágalo de forma sencilla, sin tratar de utilizar mucha terminología del sector. Piense que el tipo de destinatario del plan puede ser variado, desde una entidad financiera a la que se acerque para la obtención de un crédito, como un colaborador que considera oportuna la posibilidad de integrarse en el proyecto. Eso no significa que elimine la terminología específica del negocio. Inclúyala, pero sin que sea predominante. Cuando alguien del sector lea el documento la entenderá e intuirá sus conocimientos al respecto.

Se analizan los apartados en función de la necesidad de información que en cada uno debe aportar. En base a dicha necesidad, debe realizar la investigación y documentación que corresponda, utilizando las actividades para orientar sus consultas.

Un estudio complejo, como lo es el plan de negocio, no puede realizarse desde una única perspectiva, es decir, con un único origen y único un fin. Es necesario atacar varios aspectos al mismo (producto, ventas, mercado, compañía, etc.), para poder ir conformando la información definitiva.

Por ejemplo, cuando se analiza el producto, se indica qué necesidades de información mínimas debe cubrir, interrelacionando a la vez, por ejemplo, las ventas, el mercado y los clientes. Haremos alusión a otros componentes del curso que le ayudarán a desarrollar los datos y la información requeridos.



3. Compañía, productos y servicios (apartado 4)

Indicar la forma fiscal y legal que se adoptará para el desarrollo del proyecto (autónomo, cooperativa, sociedad laboral, sociedad mercantil limitada o anónima, etc.). En el caso de ser un autónomo, el nombre del responsable del proyecto. En este caso, conviene crear un nombre comercial. Este aspecto brinda una apariencia mayor de profesionalidad y simplifica la denominación del proyecto a lo largo del plan de negocio.

Como indica el titular de este apartado, explique de forma detallada:

- La Compañía.
- Productos y servicios de su catálogo de venta.

Incida en aspectos tales como forma jurídica seleccionada, por qué, ubicación del negocio y los aspectos tenidos en cuenta para dicha selección, y quienes son el promotor o promotores del negocio, y su participación (si serán o no empleados). En este punto explique todo aquello que considere interesante en relación a la empresa, sin reiterar conceptos y con una extensión suficiente, pero no abusiva.



Actividad nº 1

Los productos y servicios deben agruparse en líneas y destacar los “Best Sellers”, o productos estrella. Describa las bazas más importantes en comparación con



los competidores y cual es la metodología de fijación de precios que utiliza. Conviene indicar el margen bruto medio del catálogo, es decir, el beneficio que obtendrá en cada venta (ventas menos coste de producto).

Debe explicar las estimaciones de ventas que haya incluido en su simulador económico financiero. Si crecen las ventas por qué es así, y las estimaciones a futuro que serán la base de los cálculos de comportamiento de ventas a medio y largo plazo.

Nota sobre el simulador económico financiero. Existe un tema de estudio denominado **Análisis económico financiero** en el que se trabaja con un simulador con el que aprenderá a realizar las estimaciones de cualquier variable económica o financiera relacionada, incluyendo la obtención de tablas, gráficos y ratios para incluir en el plan de negocio.



Actividad nº 2

Procure evitar menciones a productos exclusivos. Los productos de su catálogo serán valorados como mejores o peores (en términos como calidad, precio, oportunidad, etc.), que los de la competencia.

Es prácticamente imposible que sus productos no tengan competencia. Este tipo de aseveraciones dañan más que ayudan. Igualmente, base sus estimaciones de unidades vendidas por número de clientes potenciales, segmentos de mercados en los que operará, y cualquier otra información que sea objetiva, no subjetiva.



Actividad nº 3



4. Estudio y análisis del mercado (apartado 5)

Diferencie en este apartado el estudio de competidores del estudio del mercado (potencial de clientes). Cree dos partes diferenciadas, una para cada área de estudio.

- ✚ Análisis de mercado. Territorio, estudio de competidores, comparativa de producto, canales comerciales, dimensión del mercado, etc.



Actividad nº 4

- ✚ Estudio de mercado. Potencial de clientes (cuantificación), tipo de clientes (cualificación), porcentaje de mercado que pretende cubrir, tipos de venta (minorista, mayorista, mixta), etc.



Actividad nº 5

Recuerde siempre que el mercado es finito, tiene fin y está limitado en el espacio (territorios) y en el tiempo (rotación de ventas, períodos ideales de venta, etc.). Clarifique su propuesta de territorios actual y a futuro, de forma que avale también las estimaciones de evolución de ventas que pueda proponer para años siguientes.



5. Estrategia comercial y de marketing (apartado 6)



Los dos aspectos deben analizarse por separado, resaltando en cada caso:

- ✚ **Estrategia comercial.** Herramientas de venta (catálogo, página WEB, publicidad, etc.) Describa el tipo de actividades comerciales que realizará la empresa, si es por vendedores o comerciales, a través de redes de distribución, o cualquier otro medio que posibilite la captación de clientes.

Si en su cadena de venta existe la figura del prescriptor, figura que decide la compra de terceros, indique el porcentaje de influencia que tiene, o el número medio de personas que compran por su indicación.

Por último, describa las bondades de su producto, sin compararlo con la competencia, y por qué será atrayente para el mercado.



Actividad nº 6

- ✚ **Estrategia de marketing.** Describa los atributos de los elementos de marketing, bien en el entorno tradicional, las 4 Ps, o con una orientación más actual, las 4 Cs.

Los denominados **elementos del marketing** hacen referencia a las cuatro variables que conforman la base de cualquier negocio.

Las teorías del marketing más tradicionales se enfocan en el propio negocio, y definen el marketing como una actividad desde la empresa hacia el mercado. Así, lo importante serán las **4 Ps**:

- El **P**roducto en si
- El **P**recio del producto
- La **P**romoción del producto
- La **P**osición del producto, o por qué medios o canales haremos llegar el producto al cliente

Quizás quede más claro con la siguiente argumentación:

*“Ninguna empresa tiene lógica de existencia sin **producto**. Sea cual sea su objetivo, siempre mantendrá la relación de venta de su producto a sus clientes. El producto, un bien o servicio, es el elemento*

de transacción que le permite obtener beneficios y crear rentabilidad de su actividad.

Cualquier producto debe tener asignado un **precio**, que cubre un proporcional de los costes generales de la empresa y el coste del propio producto, y que es el valor, normalmente monetario, que proporciona además un margen de beneficio para la empresa.

El producto y su precio deben ser anunciados a los consumidores, para poder crear demanda, y cubrir sus necesidades. La **promoción** es el elemento que permite a la empresa la puesta en conocimiento del mercado de la oferta de sus productos y sus precios.

Por último, la **posición** (o distribución del producto en el mercado) se hace a través de canales comerciales. Normalmente, el canal comercial se queda con una parte del precio, de donde obtiene sus ingresos, para cubrir sus costes y obtener beneficios.”

Teorías más actuales, promulgan una orientación de la empresa netamente hacia el cliente. Bajo esta nueva perspectiva, nacen las **4 Cs**:

- El foco en el **Producto** evoluciona hacia el foco en el **Cliente**
- El cuidado del **Precio** evoluciona hacia el estudio del **Coste** que representa para el cliente
- El procurar una **Promoción** masiva del producto evoluciona hacia Interactuar con el cliente a través de una **Comunicación** a medida
- Asegurar la **Posición** del producto en el mercado evoluciona hacia la **Conveniencia** de hacer llegar el producto al cliente, con independencia de dónde se encuentre

En resumen, se evoluciona desde una teoría de marketing tradicional, centrada en el producto (4 Ps), hacia otra más actual, centrada en el cliente (4 Cs). Usted debe elegir, en función del tipo de negocio, qué le interesa más a la hora de analizar una u otra en su plan de negocio.



Actividad nº 7



6. Plan de operaciones (apartado 7)

El plan de operaciones incluye el organigrama y los procesos internos de la empresa.

Conviene que represente el organigrama con un gráfico o imagen, en la que queden bien definidos los empleos de cada integrante de la empresa, su nivel de dependencia y el título del puesto de trabajo que asume.

La descripción de los procesos internos debe ser amplia, relacionando cada persona (si se conoce) con la descripción del cargo o puesto de trabajo que desarrolla. Si no se conoce la persona, exponga el desarrollo con el nombre o título del puesto de trabajo.





Actividad nº 8

Es importante explicar el funcionamiento interno de la empresa, destacando aquellos aspectos que demuestren calidad interna del trabajo y del servicio, y control de los procesos.

En este capítulo también se incluye el análisis y exposición de los proveedores de producto y servicios, de los colaboradores necesarios y cualquier otro interlocutor a nivel de prestación de servicios.



7. Plan de recursos humanos (apartado 8)

Este apartado debe estar totalmente enlazado con el anterior. No puede faltar el análisis y requerimientos de contratación de las personas que cubrirán los puestos de trabajo creados.

Conviene destacar los aspectos que se tendrán en cuenta por defecto, es decir, aquellos que se buscarán en las personas a contratar, con independencia del puesto de trabajo que vayan a cubrir.



8. Test de evaluación



1. ¿Cuál de las siguientes expresiones no es una figura jurídica?
☐ a) Autónomo
☐ b) Sociedad Limitada
☐ c) Grupo de amigos emprendedores

2. La metodología de fijación de precios afecta a
☐ a) producto
☐ b) cliente
☐ c) proveedor

3. Es habitual que los productos sean exclusivos
☐ a) Verdadero. Cada empresa fabrica o vende productos exclusivos
☐ b) Falso. No es habitual. Es habitual que exista competencia
☐ c) Falso. Es imposible que existan productos exclusivos

4. ¿Cuál es la principal diferencia entre análisis de mercado y estudio de mercado?
☐ a) El análisis de mercado se refiere a competidores y productos existentes en el mercado. El estudio de mercado valora el potencial de clientes, tipo de venta y porcentaje de mercado a cubrir
☐ b) El análisis de mercado estudia el potencial de clientes. El estudio de mercado analiza a los competidores
☐ c) No hay diferencia entre el análisis de mercado y el estudio de mercado

5. La estrategia comercial se refiere a
☐ a) Las actividades comerciales a desarrollar y las herramientas de ventas que se utilizan
☐ b) Los medios físicos que se utilizan para vender
☐ c) La competencia de producto que encontraremos en el mercado

6. El plan de operaciones hace referencia a
☐ a) Las herramientas de venta
☐ b) El organigrama del negocio y los procesos internos
☐ c) El de producto a vender

7. Los recursos humanos en un proyecto de negocio
☐ a) Son poco importantes
☐ b) Son relevantes pero se puede obviar su análisis

☐ c) Son muy importantes y es necesario su análisis pormenorizado

Respuestas: 1. c / 2. a / 3. b / 4. a / 5. a / 6. b / 7. c



Tema 5. Análisis económico financiero

Índice

1. Objetivos
2. Desarrollo del plan económico financiero
3. Pasos para la preparación del plan económico
Inversiones – Fianzas – Inventario inicial – Fondo de maniobra - Financiación
Ventas y compras de producto
Desarrollo económico y financiero. Costes generales fijos y variables
Necesidades de tesorería, financiación y ajuste y cierre del plan
4. Indicadores económicos y financieros (apartado 9)
5. Plan económico financiero (apartado 12)
6. Test de evaluación

Documentación de apoyo:

(Archivo de Microsoft® Excel) **Simulador Plan de negocio económico financiero.xls**

(Archivo de Microsoft® Excel) **Simulador Plan de negocio CASO PRÁCTICO estimación directa.xls**

(Archivo de Microsoft® Excel) **Simulador Plan de negocio CASO PRÁCTICO estimación objetiva.xls**

1. Objetivos

- Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno habrá elaborado un plan económico financiero completo
- Orientar en los aspectos más relevantes que inciden en las decisiones de negocio
- Apoyar el estudio con el uso de un simulador en blanco para el trabajo del alumno y de un simulador con información como ejemplo práctico

En los apartados siguientes aparece este indicativo, que le informa de la existencia de actividades propuestas relacionadas. Dichas actividades se encuentran en el archivo **Cómo crear un plan de negocio_Actividades**.

Word

Excel

Para ilustrar los apartados de métodos de cálculo están disponibles varios simuladores creados con Microsoft® Excel y Word. En todos los casos, cuando hagamos alusión a ellos, se representan estos iconos.





2. Desarrollo del plan económico financiero

El plan económico financiero es una simulación del comportamiento económico del negocio.

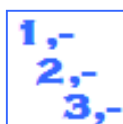
En nuestro caso, hemos utilizado una hoja de Microsoft® Excel, que cubre la práctica totalidad de las necesidades de información requeridas. Si existe algún indicador, parámetro o elemento que no se contemple, puede crearlo, la hoja está desprotegida.

La dinámica de trabajo que describimos a continuación se divide en dos partes que aparecen diferenciadas en cada paso. Cuando se explican conceptos económicos o financieros, el texto está resaltado en color azul. Cuando se explica el funcionamiento del simulador, se mantiene el texto en color negro.

Al trabajar con casos prácticos, utilizaremos la aplicación informática Microsoft Office® Excel para ilustrar algunos cálculos necesarios, indicando en cada caso el archivo correspondiente.

Si usted no dispone de Microsoft® Excel, puede conseguir, de forma gratuita, otras aplicaciones similares y que son compatibles con ella, como por ejemplo Open Office Hoja de Calculo. El paquete Open Office se encuentra disponible en la web.

Nota del Copyright de la obra. No está permitido el uso del **Simulador plan de negocio económico financiero**, fuera del ámbito de trabajo del curso **Cómo crear un plan de negocio**, sin autorización previa del propietario del Copyright.



3. Pasos para la preparación del plan económico

El plan económico financiero debe resultar de las estrategias que se plantean en la literatura del plan de negocio. Los productos, las necesidades de inversión, los tiempos de cobro y de pago, etc. conforman la información necesaria para cumplimentarlo.

Puede comenzar la confección del plan económico por la parte que usted quiera. No obstante, a continuación se da una pauta de trabajo que en principio sería la más lógica, y que consta de los siguientes pasos:

1. Detallar las inversiones en inmovilizado y en producto requeridas.
2. Detallar las ventas de producto y las compras de producto al máximo nivel posible.
3. Definir los costes generales fijos y variables, así como sus plazos de pago.



4. Completar, a la vista de las necesidades de tesorería, la financiación, así como sus fuentes.
5. Ajustar los valores en su conjunto, afinando definitivamente el resultado para los primeros tres años como mínimo.

En varias ocasiones se ha mencionado que el plan económico financiero conforma el **LIBRO 2** del plan de negocio. En sí, no requiere de literatura que explique la información que se aporta. Debe estar referida en el **LIBRO 1** del plan, y ser consecuente con él.

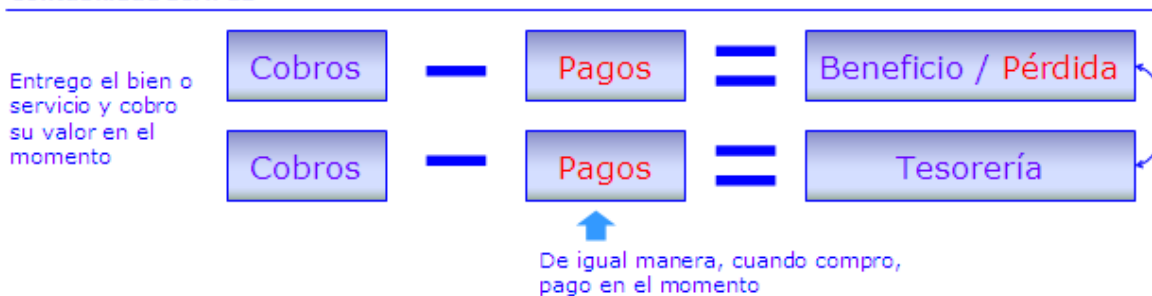
El simulador plan de negocio le permite disponer de la impresión por cada apartado del estudio. Simplemente imprima las zonas de información que desee.

Observe que hay campos o celdas que se encuentran resaltados en azul claro. **Sólo debe rellenar información en dichas celdas**, si procede. No cambie fórmulas o añada valores en el resto de celdas.

Antes de comenzar a trabajar con el simulador, conviene aclarar dos diferencias cruciales en el estudio económico del plan de negocio. La primera es la diferencia entre **ingreso** (o venta) y **cobro**. La segunda, es la diferencia entre **gasto** (o coste) y **pago**.

En primer lugar, imagine un negocio que vende productos, y que todas esas ventas (**ingresos**) los cobra al contado, en el momento de entregar el producto al cliente. De igual manera, cuando compra a sus proveedores (**coste o gasto**), paga al contado. En este contexto, podemos denominar que su contabilidad es **simple**:

Contabilidad SIMPLE



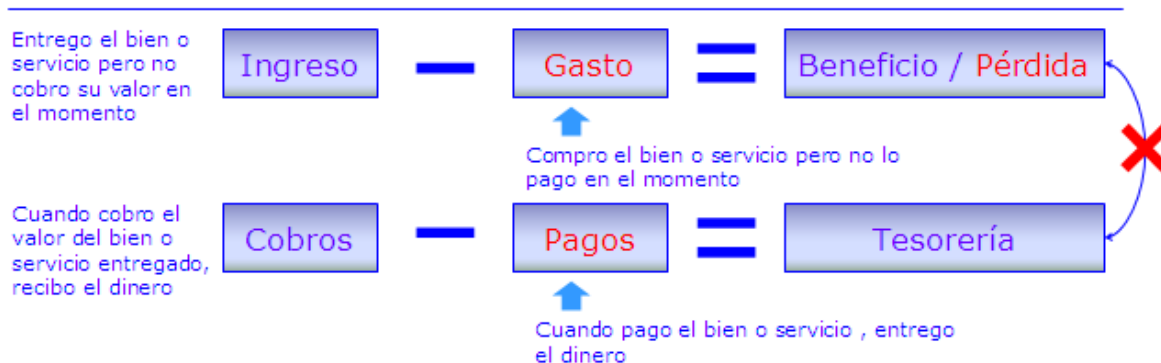
En este caso, el beneficio (ventas menos gastos) será igual al valor de su tesorería, o dicho de otra forma, al dinero que tenga en el banco.

Pero esta situación raramente se produce. Habitualmente, vendemos productos a plazo, es decir, cobramos dicha venta pasado un tiempo determinado. También podemos comprar a nuestros proveedores a plazo, pagándoles a final de mes, o en plazos de tiempo superiores.

En este segundo caso, la igualdad anterior **Beneficio = Tesorería** ya no ocurre, y debemos anotar qué debemos a los proveedores y qué nos deben los clientes. Pasamos a trabajar con una contabilidad que podemos denominar **compleja**.



Contabilidad COMPLEJA



Observe que, en un período concreto, por tanto, los cobros son de importe distinto que el de las ventas, y los pagos también son de importe distinto que los gastos.

Simplemente, hemos aplicado tramos de vencimiento o tramos de tiempo para cobrar algo que hemos vendido, y para pagar algo que hemos comprado al finalizar el período.

En este escenario, el importe del beneficio (o pérdida) es distinto del importe de la tesorería, o dinero que tengo en el banco o en la caja de la empresa.

Más adelante observará el porqué de esta pequeña introducción. Debe acostumbrarse a que siempre debe contemplar dos procesos independientes; el proceso de anotación de los ingresos o ventas, y de los costes o gastos, y el proceso de anotación de los cobros y los pagos.

Tras estas consideraciones, comencemos con los pasos para la preparación del plan económico.

1.- Inversiones

Abra el archivo Excel **Plan de negocio CASO PRÁCTICO Estimación directa**.



Plan de negocio CASO PRÁCTICO Estimación directa

Utilizaremos este caso práctico para ilustrar la mayoría de las explicaciones. No obstante, haremos alusión al caso práctico de Estimación Objetiva cuando sea preciso.

En la pestaña **Inversiones y financiación** están recogidos varios aspectos del negocio sobre inversiones y financiación:

1. Inversiones

- a. Inversiones en inmovilizado
- b. Fianzas
- c. Inventario inicial
- d. Fondo de maniobra

2. Financiación

- a. Detalle de aportaciones realizadas por el emprendedor
- b. Necesidad final de financiación externa
- c. Financiación
- d. Detalle de amortización de financiación externa



1.1.- Inversiones en inmovilizado

Se denomina inmovilizado a aquellas compras necesarias para la actividad y cuyo coste se imputa o anota contablemente en varios años.

Un coste como el alquiler se soporta mensualmente, y por tanto se anota en nuestra contabilidad también de forma mensual. En cambio, una compra de, por ejemplo, una mesa de trabajo necesaria para una persona, es algo que perdura en el tiempo, y por tanto no reflejaremos el total de su coste cuando la compramos. Aplicaremos un porcentaje de su coste igual en cada año de vida que estimemos nos puede ser útil.

Para calcular la vida útil de un bien considerado inmovilizado, existen normas tributarias de la legislación vigente que hay que tener en cuenta.

Puede aplicar los años por lógica. Un ordenador puede quedar viejo en unos tres años. Su vida útil será por tanto de tres años. Si adquiere un inmueble, un local o vivienda tiene una vida útil mucho más larga, por lo que, al menos, aplicaremos diez años. Un vehículo de transporte, un coche o furgoneta, puede durar al menos cinco años. Ese será el número de años en los que repartiremos el coste.

La fórmula es sencilla:

$$\frac{\text{Valor del bien}}{\text{Número de años}} = \text{Coste anual a anotar}$$

En nuestro ejemplo hay varios bienes necesarios para la actividad y que se consideran inmovilizado:

Inversiones en inmovilizado

Tipología	Base	IVA	Importe
Reforma del local	15.000,00	3.150,00	18.150,00
Mobiliario	3.000,00	630,00	3.630,00
Ordenador	900,00	189,00	1.089,00
Furgoneta reparto	9.000,00	1.890,00	10.890,00
Impresora	120,00	25,20	145,20
			0,00
Registro de marca	500,00	105,00	605,00
Gastos de constitución y altas	450,00	94,50	544,50
Gastos licencia apertura	1.200,00	252,00	1.452,00
	30.170,00	6.335,70	36.505,70

Amortización anual

% amort.	Importe mes
10%	125,00
10%	25,00
33%	24,75
20%	150,00
33%	3,30
0%	0,00
10%	4,17
10%	3,75
10%	10,00
Coste mes	345,97



Escriba el nombre del bien, el valor sin IVA y el IVA. El caso práctico desarrolla un plan de negocio de una actividad en estimación directa. Para actividades en estimación objetiva, siga las instrucciones que aparecen en el simulador.

Si su actividad es de tipo Estimación Objetiva, el IVA de las inversiones puede rescatarlo en la declaración a la Agencia Tributaria correspondiente. Al respecto de las inversiones, tanto la actividad en Estimación Directa, como la actividad en Estimación Objetiva podemos decir que se comportan igual.

El inmovilizado se clasifica en dos categorías; material (tangible) e inmaterial (intangible). El inmovilizado material se refiere a bienes tangibles adquiridos (un coche, un ordenador, etc.) El inmovilizado inmaterial se refiere a gastos o costes necesarios para desarrollo de la actividad (gastos de constitución de la sociedad, compra de patentes, traspaso de un negocio, etc.)

Igualmente que para el inmovilizado, para la creación de los productos de la empresa, puede ser necesario invertir para fabricarlos. Un molde específico para fabricar piezas, o el desarrollo de una aplicación informática que después venderemos son ejemplos de estas situaciones.

Antes de continuar, es preciso explicar la composición básica del análisis teórico del resultado de un negocio, expresado en un número y/o porcentaje, denominado **Resultado de operación**.

El **Resultado de operación** es un valor que resulta de restar los gastos de los ingresos o ventas. Hay dos tipos de gastos o costes, los de producto o directamente relacionados con él (costes directos), y los generales o de operación, que no están identificados con un producto, lo son para todos (costes indirectos).

El resultado de operación se expresa como un valor económico y como un porcentaje, que resulta de dividir su importe entre el importe de las ventas e ingresos:

<u>ITEM</u>	<u>Importe</u>	<u>% s/ventas</u>
Ventas	1.000,00	100%
Coste de producto	-500,00	-50%
MARGEN BRUTO	500,00	50%
Costes generales o de operación	-400,00	-40%
RESULTADO DE OPERACIÓN	100,00	10%

1.2.- Fianzas

A continuación, y como parte también del inmovilizado, aparece el área denominada **Fianzas**. En este caso incluiremos aquí el dinero que “inmovilizamos”, pero del que no perdemos en principio la propiedad. La fianza por alquiler de un local, o el depósito o garantía que debemos dejar a un proveedor se reflejan en esta área.

Fianzas

Proveedor	Concepto	Importe
Alquiler, S.L.	Fianza local	2.000,00
		0,00
		0,00
		2.000,00

1.3.- Inventario inicial

Inmediatamente después, se detalla el valor del inventario inicial que se requiere para comenzar la actividad. Las compras iniciales de producto son esenciales para muchos negocios. Su detalle concreto conviene hacerlo en un primer estudio y, después, ajustarlo si es preciso a tenor de las conclusiones que nos aporten otras partes del plan.

En nuestro caso se requiere la compra de varios productos:

Valoración del inventario inicial

Producto	Unidades	Precio	Total
ordenador tipo 1	2,00	300,00	600,00
ordenador tipo 2	2,00	500,00	1.000,00
impresora tipo 1	2,00	60,00	120,00
impresora tipo 2	2,00	105,00	210,00
Componentes de ordenadores			0,00
Placa base tipo 1	3,00	100,00	300,00
Placa base tipo 2	3,00	150,00	450,00
Caja tipo 1	3,00	50,00	150,00
Caja tipo 2	3,00	75,00	225,00
Ratón y teclado	6,00	6,00	36,00
Pantalla tipo 1	3,00	45,00	135,00
Pantalla tipo 2	3,00	80,00	240,00
			0,00
			0,00

Valor total inventario sin IVA	3.466,00
IVA 21,00%	727,86
Valor total inventario inicial	4.193,86



El detalle del inventario inicial se anota en la zona correspondiente de la hoja de cálculo:

Inventario inicial

Tipología	Base	IVA	Importe
Producto inventario inicial	3.466,00	727,86	4.193,86
			0,00
			0,00
	3.466,00	727,86	4.193,86



Siga las instrucciones del simulador si su actividad es en Estimación Objetiva.

1.4.- Fondo de maniobra

Por último, puede ser necesario disponer de tesorería para comenzar. Esta situación ocurre normalmente cuando las ventas se cobran una vez terminado el mes en el que se realizan. Por tanto, para poder cubrir un posible desfase de tesorería, se crea un fondo de maniobra, o saldo en caja y banco para poder cubrir los pagos iniciales.

En nuestro caso, anotamos en el fondo de maniobra las ventas del primer mes (cobramos a clientes a plazo con 30 días de demora).

Fondo de maniobra (solo en el caso de ventas a plazo)

Mes 1	24.957,46	Cobros a 30 días
Mes 2		Cobros a 60 días
	24.957,46	

El resumen de las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio es, en nuestro caso:

Detalle de necesidades de inversión inicial

Inmovilizado	36.505,70
Fianzas y otros	2.000,00
Inventario inicial	4.193,86
Fondo de maniobra	24.957,46
Necesidad de inversión inicial	67.657,02

Hay datos que no podrá rellenar hasta que no trabaje con el resto del simulador. No se preocupe, navegaremos por el simulador a medida que sea necesario.

1.5.- Financiación

En esta primera pestaña del simulador quedan por cumplimentar los apartados de financiación. En realidad es lo último que se cumplimenta, a la vista de las necesidades de financiación del negocio. Por tanto, continuemos con el resto de apartados en su orden lógico. Más adelante estudiaremos las necesidades de financiación, a la vista del comportamiento del negocio.

2.- Ventas y compras de producto

Seleccione, en el archivo Excel, la pestaña **Análisis ventas y gráficos**. En esta hoja del simulador introduciremos los valores de las ventas mensuales y sus costes de producto asociados.

Una **venta** es el resultado de la multiplicación **unidad de producto por precio**. Esto es así para cualquier tipo de negocio, aún cuando se trate de servicios.

Cualquier venta tiene asociado un **coste de producto**. El coste de producto **puede ser cuantificable** por cada unidad vendida (si se vende una revista se sabe cuanto ha sido su coste), o **puede ser un valor total**, con independencia del número de veces que se venda el producto (el coste del desarrollo de una aplicación informática que se pretende vender es un valor total, que repartiremos entre todas las veces que vendamos dicha aplicación o producto)

Teniendo en cuenta estos conceptos, comencemos a introducir las estimaciones de venta de cada uno de los productos de nuestro catálogo. Las estimaciones de ventas se pueden crear utilizando varios métodos, pero el más recomendable es un análisis pormenorizado del comportamiento de cada producto que componen el catálogo de oferta al mercado.

El negocio que estamos analizando dispone de un catálogo en el que se incluyen bienes y servicios. Los bienes están representados por ordenadores e impresoras. Los servicios son de reparación de equipos. Comencemos con las estimaciones de venta de los bienes (productos tangibles).

Acceda a la pestaña **Catálogo bienes**.

Para el análisis de las ventas por producto conviene que previamente se realicen los estudios de competencia, mercado, clientela, etc. El precio es un elemento fundamental en el negocio, y debe ser tratado de forma exclusiva, con los estudios que procedan, incluso trabajando en varios escenarios, para poder valorar la metodología de su fijación, las ventajas competitivas que puede aportar, cómo responde al modelo de negocio, etc.

Cada producto tiene, por tanto, un precio asociado. En el caso de actividad en Estimación Objetiva, los precios se trabajan con IVA. En Estimación Directa, trabaje los precios sin IVA.



Producto	Precio venta	Coste unid.	% coste
Ordenador tipo 1	600,00	300,00	50,00%
Ordenador tipo 2	1.100,00	500,00	45,45%
Impresora tipo 1	95,00	60,00	63,16%
Impresora tipo 2	300,00	105,00	35,00%
Productos por componentes			
Ordenador tipo 3	450,00	201,00	44,67%
Ordenador tipo 4	850,00	311,00	36,59%
Ordenador tipo 5	550,00	226,00	41,09%



Observe que también debemos tener en cuenta el coste del producto. Los valores deben coincidir con la valoración del inventario inicial, si existe.

Cualquier producto tiene un coste asociado, bien porque lo hemos comprado para venderlo posteriormente, o porque el producto en sí es un servicio que prestamos.

En el caso de productos comprados (productos tangibles normalmente), el coste corresponde a lo que cuesta adquirirlo, y se considera como coste directo de producto a los efectos de cálculo de precios.

En el caso de productos que sean servicios (productos intangibles), que suele prestar, por ejemplo, personal de la empresa normalmente, el coste es de tipo fijo, y se considera parte de los gastos generales del negocio. Veremos un ejemplo a continuación.

Para cada producto hemos creado tres supuestos de comportamiento de las ventas; meses de venta alta, meses de venta media, y meses de venta baja. Usted puede crear tantos escenarios como considere oportuno.

Lo importante en el presupuesto mensual de las ventas es tener la mejor información para proyectar. Si considera que las ventas serán homogéneas durante el año, tan solo deberá trabajar con un supuesto de venta mensual. Si por el contrario, las ventas se concentran en un mes concreto, prácticamente el análisis se simplifica, recargando casi todos los ingresos en ese mes, dejando casi a cero los demás. La realidad de cada negocio marcará la inercia de la proyección de las ventas.

Diseño del catálogo para productos por componentes

Componentes	Coste	Ordenador tipo 3	Ordenador tipo 4	Ordenador tipo 5
Placa base tipo 1	100	●		●
Placa base tipo 2	150		●	
Caja tipo 1	50	●		
Caja tipo 2	75		●	●
Ratón y teclado	6	●	●	●
Pantalla tipo 1	45	●		●
Pantalla tipo 2	80		●	
Coste		201	311	226
Precio venta		450	850	550
% coste		44,67%	36,59%	41,09%



Veamos ahora un ejemplo de producto de tipo servicio. Acceda a la pestaña **Catálogo servicios**.

En el caso de los servicios, como se ha anotado anteriormente, suele haber un componente de coste en horas de recursos humanos. En nuestro ejemplo, hay productos que solo tienen coste de personal, y productos que suman costes de personal y costes de consumibles (disco duro, placa base, etc.)

Este aspecto es importante en negocios de servicios. Valore bien los costes de prestación de un servicio, calibrando convenientemente el esfuerzo de personal que precisa, junto con cualquier otro elemento que pueda ser necesario para prestarlo.

Normalmente se suele despreciar el valor del personal, considerándolo como un coste general fijo. Esta situación provoca que el precio del servicio para el cliente se oriente sobre todo en función a la competencia, sin tener en cuenta otras metodologías de fijación de precios, perdiendo dinero en cada servicio prestado, o simplemente no aprovechando oportunidades de ser competitivos con precios menores al desconocer el límite a la baja que se pueda obtener.

Lo primero que valoramos es el coste del personal afecto al servicio. En nuestro caso hemos tenido en cuenta el coste de un técnico, que valoramos tanto a nivel de su salario, como contando con el coste de Seguridad Social que representa.

Horas a trabajar anuales	1.800		
Salario anual	23.800,00	Por mes en 14 pagas	1.700,00
Porcentaje coste Seguridad Social	31,00%	Por mes en 12 pagos	614,83
Coste total año trabajador	31.178,00		
Coste hora trabajador	17,32		

El valor que nos interesa es el coste hora, que resulta de dividir el coste total entre el número de horas que se estima que trabaja.

A continuación, y producto a producto, se estiman las horas que se emplearan en cada servicio, y se añaden los costes de los consumibles que, en nuestro caso, se incluyen.

Valoración servicio tipo 1

Descripción	Reparación disco duro ordenador sobremesa		
Horas	2,00	Coste en horas	34,64
Consumibles			
Tipo			Coste
Disco duro			30,00
Coste total consumibles			30,00
% coste s/venta			40,00%

Observe que el porcentaje de coste sobre venta es el 40,00%. Cuando se realiza el análisis del resultado de operación de un negocio, se anotan por separado los costes de producto y los costes generales. En este caso se considera solamente como coste de producto desde el punto de vista económico el coste de los consumibles (disco duro). El coste de las horas que emplea el técnico se anota en los costes generales.

Conviene que siempre haga así las estimaciones para, por ejemplo, cubrir aquellas horas que el técnico no emplea en prestar servicios, que de otra manera quedarían fuera del análisis del plan.

Concluimos la estimación de las ventas fijando el precio de venta al producto (servicio), valorando su margen bruto, y determinando las unidades que venderemos en los tres escenarios que ya hemos comentado de meses de venta alta, media y baja.

Precio de venta	75,00
Coste	-64,64
Margen bruto	10,36

Mes venta mayor		Mes venta medio		Mes venta bajo	
Unidades	Días venta	Unidades	Días venta	Unidades	Días venta
2,00	15,00	1,00	10,00	1,00	5,00

Venta mes **2.250,00** Venta mes **750,00** Venta mes **375,00**

Regresemos a la pestaña **Análisis ventas y gráficos**. Hay dos aspectos interesantes que debemos tener en cuenta.



El primero se refiere a cómo representar las ventas en nuestro plan financiero. Como es lógico, cuando se inicia una actividad, las ventas progresan desde cero. Los primeros meses, por tanto, suelen ser de adaptación, inicio, pruebas, etc.

Por tanto, conviene que represente bien esta etapa, para lo que puede utilizar dos métodos diferentes. O bien calcula las ventas ajustadas a la realidad, comenzando con ventas reducidas para los primeros meses, o diseña la proyección de ventas como entiende que se comportarán una vez que el negocio ya esté mínimamente consolidado.

En nuestro caso práctico hemos considerado este último supuesto, realizando un ajuste en los dos primeros meses a la baja, con un coste promedio de los costes de los productos del catálogo. Esta opción permite que el lector del plan pueda ver el comportamiento normal del negocio, sin que sea necesario explicar la evolución hacia el segundo y tercer año de forma compleja.

El segundo aspecto a tener en cuenta se refiere a la **viabilidad técnica** del negocio.

Si observa la zona derecha de la proyección de las ventas, aparecen varios indicadores de unidades vendidas anual, mensual y diariamente.

Precio venta	Unidades año	Unidades mes	Unidades día (30d.)
600,00	65	5	0,18
1.100,00	65	5	0,18
450,00	65	5	0,18

La viabilidad técnica es fundamental en cualquier negocio. Imagine que se propone crear un negocio de peluquería, y la proyección de las ventas da como resultado que un empleado debe conseguir 40 servicios de peluquería al día. Si cada servicio consume media hora, debería trabajar 20 horas para poder cubrir los 40 servicios.

Este tipo de viabilidad técnica no se refiere a la preparación o capacitación. Esta viabilidad es de tipo operativo y debe quedar demostrada.

Como nota general, y para finalizar el apartado de producto, a continuación se detalla de forma más extensa las modalidades comunes que podemos encontrar. Los productos se pueden clasificar, de forma básica y según su origen, en varios tipos:

- **Comprados.** Son aquellos que adquirimos a un proveedor y, sin añadirles valor, los vendemos a los clientes. Por ejemplo, para una librería, un libro.
- **Por componentes.** Compramos materia prima o componentes a los proveedores y, una vez ensamblados (añadimos valor) los vendemos a los clientes. Por ejemplo, las cestas de navidad. Compramos los productos (vino,



turrón, una cesta, etc.) a proveedores y le vendemos un producto terminado a los clientes.

- **Desarrollados.** Se utilizan recursos de la empresa para crear el producto, con o sin inversiones. Por ejemplo, el desarrollo de un programa informático realizado por empleados de la empresa.

En el primer y segundo caso, existe un inventario de productos, ya sean terminados o de sus componentes. En el segundo caso, no existe inventario.

La forma de anotar el coste de producto en nuestra contabilidad será:

- **Productos comprados.** Anotamos el coste unidad cada vez que vendamos una unidad del producto.
- **Productos por componentes.** Puede existir inventario tanto de los componentes como de los productos ya terminados. Partimos de un inventario de los componentes, al que se le van restando unidades a medida que creamos el producto terminado, cuyo coste será la suma de los costes de los componentes. El producto terminado se le da de alta en el inventario y se anota su coste cada vez que vendemos una unidad de producto.
- **Productos desarrollados.** En este caso, el coste ya está en nuestra contabilidad. Por ejemplo en los gastos de personal. Como en este caso el coste es parte de los costes fijos, no existe inventario. El coste ya está anotado. Por ejemplo, el desarrollo de una aplicación informática.

Existen otros tipos de producto, pero para la didáctica de este manual los tres anteriores son suficientes, y cubren un porcentaje muy elevado de casos posibles.

3.- Desarrollo económico y financiero. Costes generales fijos y variables

Una vez que termine de introducir los datos de productos, compras de producto y ventas, seleccione la pestaña denominada **Desarrollo económico y financiero**.

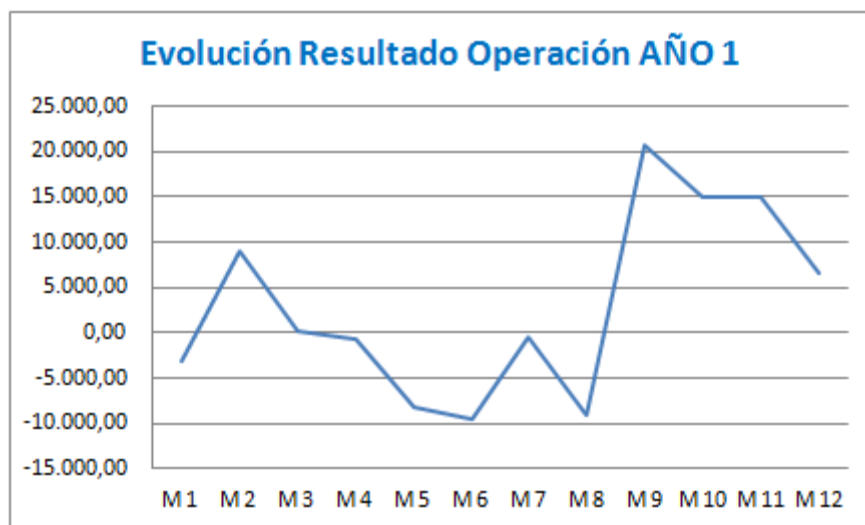
En esta pestaña se encuentra el núcleo central del análisis económico y financiero del plan de negocio. Cubre las dos áreas de estudio, representadas por el análisis de las Pérdidas y Ganancias, o Resultado de Operación (área económica), y el Flujo de Tesorería (área financiera)

Recordemos que el Resultado de Operación (RO) es el análisis comparativo de las ventas o ingresos, y los costes o gastos, de producto y de operación o gastos generales. El resultado de restar los gastos a las ventas o ingresos da el beneficio o pérdida de la actividad de negocio en un período de tiempo acotado.

Por otro lado, la comparativa entre los cobros y los pagos, contando con una financiación inicial, da como resultado el flujo de tesorería en mismo período de tiempo acotado.



El Resultado de Operación puede fluctuar entre valores positivos y negativos durante el período a estudio (en nuestro caso doce meses). Así, el gráfico de evolución en nuestro caso práctico es:

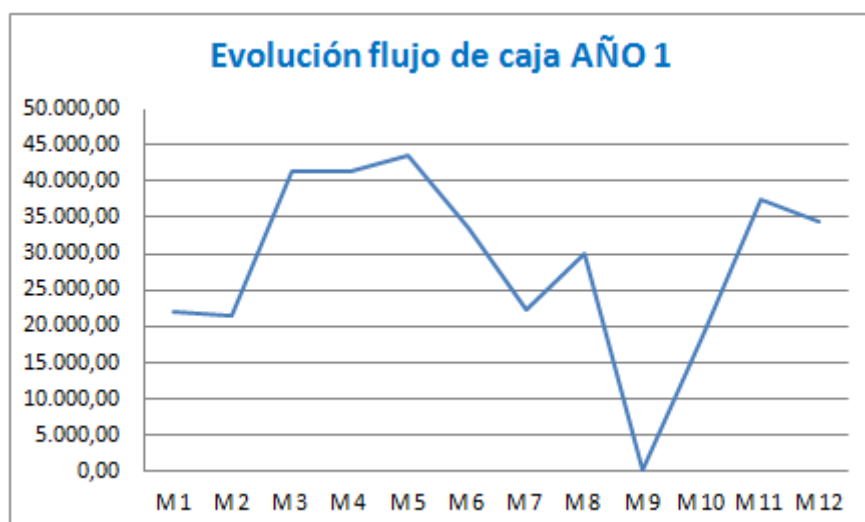


Los gráficos se encuentran en la pestaña **Análisis ventas y gráficos**.

Lo importante en un negocio desde el punto de vista económico no es su estacionalidad, sino el resultado final de un período. Aún cuando en algunos meses obtenemos pérdidas, el resultado final del período es positivo.

En cambio, la tesorería o financiación nunca puede ser negativa. Sí es cierto que en algún momento nuestra cuenta del banco puede arrojar números rojos, pero eso se considera un préstamo de la entidad financiera al negocio, y no es algo normal. Si es necesaria financiación hay que tramitarla y obtenerla en términos normales de gestión.

Trabajaremos siempre con la máxima de que el saldo de tesorería nunca puede ser negativo en ninguno de los 12 meses que cubre el período de análisis.



Este ejemplo clarifica uno de los aspectos quizá más importantes en la gestión de un negocio; la diferencia entre ingresos y ventas y gastos versus cobros y pagos.

Observe que en la pestaña **Desarrollo económico y financiero**, en la fila 65 de la hoja, justo antes de iniciar al análisis del flujo de tesorería, se indica el período medio de cobro a clientes, que en nuestro caso práctico es de 30 días. Esto significa que las ventas que realizamos en el Mes 1, las cobraremos en el Mes 2, existiendo un desfase entre el análisis económico (resultado de operación) y el financiero (flujo de tesorería). Este desfase lo debe cubrir inicialmente la financiación que debamos conseguir para poner en marcha el negocio. Es el fondo de maniobra.

El primer cuadro de análisis de la pestaña **Desarrollo económico y financiero** corresponde a las **Pérdidas y Ganancias**, y corresponde a la fórmula que ya estudiamos en temas anteriores:

Ingresos (+)
Costes directos de producto (-)
Margen bruto (+ ó -)
Costes indirectos o de operación (-)
Resultado de Operación (+ ó -)

Es importante la distinción entre costes de producto y costes o gastos generales, sobre todo cuando se trata de analizar el comportamiento de los productos que se ofrecen en el catálogo de venta.

El **Margen Bruto** es el indicador del resultado neto que aporta un producto al negocio, al comparar el coste de dicho producto con su precio. El cálculo de precios, materia que debe estudiarse por separado, es vital para cualquier negocio. El **precio de venta** es un importe que debe cubrir el coste del producto y un proporcional de los gastos generales del negocio, aportando además un beneficio positivo.

Por tanto, cuando preparamos las estimaciones de ventas por producto, siempre debemos contemplar el análisis del margen bruto de cada producto, procurando que el ingreso que obtengamos sea suficiente como para poder cumplir con la definición de precio anterior.

En el curso de fijación de precios se analiza de forma exhaustiva tanto las metodologías de fijación de precios, como el impacto económico de dicha actividad.

El análisis del resultado de operación comienza con la anotación de las ventas o ingresos.

En el caso práctico hay dos líneas diferenciadas para anotar las ventas de producto, y otros ingresos como por ejemplo las subvenciones.

Esta distinción es importante por dos motivos principales. El primero se refiere a que cualquier negocio se basa, salvo excepciones, en la actividad económica de venta de productos, asumiendo unos gastos (de producto y generales). El análisis del comportamiento del negocio se hace siempre excluyendo las subvenciones u otros ingresos similares.

Las subvenciones son ayudas temporales, que normalmente se obtienen para un fin concreto, como por ejemplo el inicio de actividad, o la contratación de personal, pero desaparecen en el tiempo. Si analizáramos el negocio incluyendo las subvenciones los datos resultantes no serían veraces en cuanto a proyectar para el futuro. Siempre tendríamos ese ingreso como ingrediente de la operación.

Observe que en la parte derecha del primer cuadro (Resultado de operación) hay anotados unos porcentajes.

	Totales			
Mes 12	Año 1			
526,00	269.110,50	100%	-90,67	-1.088,00
	8.500,00		145,97	-4.151,64
146,40	-114.346,20	-42%	100,00	-3.000,00
79,60	163.264,30	61%	37,63	35.610,87

Estos porcentajes se suelen utilizar para la evaluación de ratios comparativos y de trabajo, y representan:

- El coste de producto es el **42% de las ventas**
- El margen bruto de las ventas es el **61% de las ventas**
- Los gastos generales son el **47% de las ventas**
- El resultado de operación es el **13% de las ventas**

Observe que si sumamos los componentes del análisis (42% + 47% + 13%) el resultado es 102%, cuando debería ser 100%. El resultado del primer año está



afectado por la subvención de 8.000,00 euros anotada. El resultado de operación debería ser **10%**, en lugar de **13%**. De igual manera, el margen bruto debería ser el **58%**, en lugar del **61%**.

Pero aún así el análisis porcentual nos es útil para proyectar. Consideremos por ejemplo que deseamos incluir un nuevo producto en el catálogo. Si conocemos los porcentajes de impacto anteriores, el cálculo inicial de precio sería muy sencillo. Sabemos que los costes medios en porcentaje, calculados sobre el importe de la venta, son:

- Coste de producto = 42%
- Costes generales = 47%

Con esta información, podremos estimar el comportamiento de un nuevo producto en la media del negocio:

Si el precio de coste del producto es 1,00 euro, aplicando los porcentajes anteriores, el resultado de precio al que deberíamos vender dicho producto es:

Análisis para una unidad de producto

Ventas / Precio	2,38 €	100%
Coste de producto	-1 €	42%
Margen bruto	1,38 €	58%
Gastos generales	-1,12 €	47%
Resultado de operación	0,26 €	11%

Esta práctica no es más que uno de los aspectos que debe tener en cuenta a la hora de analizar su negocio. Cuide siempre la relación entre los ingresos y los gastos, observando el estudio de los gastos como una inversión, es decir, cualquier gasto en el que incurra el negocio debe proporcionar un ingreso. Pero veamos esta máxima con más detalle.

Continuando con el análisis de las Pérdidas y Ganancias, una vez que se incorporan las ventas e ingresos, y los costes directos de producto, obtenemos el Margen Bruto. Las ventas proceden de los estudios de producto que realicemos de forma independiente, siempre producto a producto. Los costes proceden de ese mismo análisis.

Ahora procedemos a incluir los gastos generales, o gastos de operación.

La primera distinción que debe estudiar es la que determina un gasto como **fijo** o **variable**.

Los gastos **fijos** son aquellos que ocurren con independencia de que existan o no ventas. Por ejemplo, el alquiler se anota como gasto en todos los meses, aunque en agosto se ha considerado mantener el negocio cerrado por vacaciones.



Los gastos **variables** ocurren (o deben ocurrir) solo si hay venta. En nuestro caso práctico, el transporte solo se anota como gasto cuando es necesario para la venta.

Aquí ya obtenemos otra precaución en relación al plan de negocio, que consiste en el análisis de los gastos desde el punto de vista de su oportunidad. Procure convertir los gastos fijos en variables siempre que pueda, o lo permita el normal funcionamiento del negocio. Esto puede reducir sus gastos, permitiendo una fluctuación mayor de los precios de venta, y un incremento del resultado de operación.



En el caso práctico, consideramos como gastos fijos:

- Arrendamientos
- Prima de seguros
- Servicios bancarios
- Agua y luz
- Limpieza del local
- Sueldos y salarios

Y consideramos como gastos variables:

- Campaña de publicidad
- Impresión de catálogos
- Transporte

Se podría cambiar, por ejemplo, el gasto fijo de limpieza por un gasto variable, dado que no es necesario en agosto. El cambio produciría un ahorro. Valore la idoneidad del cambio, sobre todo en dos vertientes:

- Oportunidad. Estudiar el impacto desde el punto de vista técnico en la operación normal del negocio
- Ahorro. Estudiar el impacto desde el punto de vista económico

Otros gastos que se consideran de operación son, por ejemplo, los siguientes:

- Financieros
- Amortización del inmovilizado
- Morosidad

Estos gastos se estudian por separado por los siguientes motivos.

Los gastos **financieros** dependen exclusivamente de si existe o no financiación externa para el negocio. Observe que se diferencian los gastos financieros de los servicios bancarios. La financiación externa no afecta al desarrollo del negocio desde el punto de vista económico, es decir, son gastos como tales, pero no están relacionados con los recursos que son necesarios para generar las ventas.

Los gastos de **amortización del inmovilizado** corresponden a la anotación proporcional del coste de las inversiones requeridas para el inicio o evolución del negocio. Las inversiones cambian en función de la idoneidad de aspectos tales como la ubicación, si el negocio está abierto al público o no, la necesidad de apoyos iniciales para la puesta en marcha, etc. Por tanto, no se pueden considerar como gastos de recursos necesarios para generar las ventas.

Los gastos por **morosidad** corresponden a los impagados que puedan ocurrir con clientes. En este caso, la venta ya ha sido generada, y su impacto es de menor beneficio, y menor tesorería, pero tampoco corresponden a gastos necesarios para generar ventas.

No obstante, y como hemos visto anteriormente, estos gastos deben ser considerados como integrantes del análisis económico y financiero. Son gastos reales, que nos afectan en los resultados de operación, pero a la hora de estudiar la esencia del negocio deben analizarse por separado. Oriente la concepción de su negocio, como un ciclo en el que constantemente se hacen inversiones en gastos para poder generar ventas (compra de producto, alquiler del local donde se ubica el negocio, personal, etc.)

El resultado de operación resulta, finalmente, de restar a las ventas e ingresos, los gastos.

El resultado de operación por mes puede fluctuar en valores positivos o negativos a lo largo de un período. Esto realmente no es representativo. El análisis del resultado de operación es relevante en su conjunto, es decir, en la suma acumulada del resultado de operación de cada uno de los meses que componen el período de estudio.

A continuación del análisis económico (Pérdidas y Ganancias, o Resultado de Operación), y antes de realizar las proyecciones de tesorería (Flujo de tesorería), hay un aspecto importante que se debe tener en consideración; el IVA.

El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), es un impuesto que el empresario recauda en nombre de la Agencia Tributaria. Por tanto, no es un elemento integrante del estudio económico del negocio, pero sí afecta a la tesorería.

Es necesario distinguir dos tipos de situaciones básicas del negocio en cuanto al IVA. La Agencia Tributaria determina que si el tipo de negocio se basa prioritariamente en transacciones comerciales entre empresas, el control del IVA se realizará por **estimación directa**. Esto significa que cada transacción que se realice obliga a la emisión de la correspondiente factura, con IVA, y el ingreso en la Agencia Tributaria de dicho IVA.

Pero existen multitud de negocios que no están basados en transacciones comerciales entre empresas, por ejemplo un comercio al por menor de moda, como ocurre el caso práctico



En este caso, la Agencia Tributaria, ante la imposibilidad de control de las transacciones comerciales, realiza una **estimación** del IVA que el negocio genera.

En el caso de negocios de tipo estimación directa, el IVA no es parte del análisis económico, pero sí del análisis financiero.

En el caso de negocios de tipo estimación objetiva, el IVA no se puede separar de la propia operación, es decir, no se estudia aparte de los ingresos y los gastos. La Agencia Tributaria determinará un valor trimestral a ingresar en concepto de IVA, procediendo a final de año a realizar la correspondiente liquidación, en la que se realiza el siguiente cálculo: IVA determinado por la Agencia Tributaria, menos IVA soportado por compras y gastos realizados en el período.

Es muy importante conocer la situación en la que operará el negocio. Consulte en la Agencia Tributaria el epígrafe que le corresponde de actividad económica, y la situación que le corresponde.

El tratamiento del IVA en el simulador responde a las dos situaciones descritas.

En el caso de estimación directa, trabajaremos con la zona en amarillo, rellenando aquellos valores que correspondan, y que básicamente consiste en cumplimentar los porcentajes de IVA siguientes:

Tratamiento del IVA (NO IMPRIMIR)		
	Porcentaje	Mes 1
IVA Repercutido Ventas	21,00%	4.331,46
IVA Soportado inversiones		-6.335,70
IVA Soportado inventario inicial		-727,86
IVA Soportado Producto	21,00%	-1.909,82
IVA Soportado Gtos.generales	21,00%	-1.751,40
Devengo IVA mensual		-6.393,32
IVA Trimestral		
Resultado		
Indicar el % de IVA para ventas y gastos		

En el caso de estimación objetiva, el IVA es parte del análisis completo de la operación, y se considera ingreso o gasto. En este supuesto, se estimará una aproximación del IVA trimestral que pueda resultar a pagar, y se ajustará con el IVA soportado al realizar las inversiones.

A continuación del cuadro de estudio del IVA se encuentra el análisis del flujo de tesorería.



La tesorería informa del dinero líquido del que dispone el negocio en cada mes, y en cada período. La tesorería (análisis financiero) es independiente del análisis del resultado de operación (análisis económico), pero depende directamente de él.

Observe que se trasladan los valores correspondientes desde el cuadro Pérdidas y Ganancias. Se cobran las ventas e ingresos, y se pagan los gastos.

Además, se incluyen aquellos pagos que no se derivan de la operación, como por ejemplo la devolución del préstamo necesario para el inicio del negocio.

Un préstamo no es un gasto. Un préstamo es un dinero efectivo que nos da un tercero para cubrir la necesidad de tesorería del negocio, bien al inicio o implantación del negocio, o por necesidades posteriores que puedan aparecer.

La aportación del empresario o del promotor del negocio también es un préstamo, que deberá ser devuelto en su momento al empresario o promotor. Esto se denomina Capital.

El Capital generará rendimientos durante la vida del negocio. Dichos rendimientos son el **Resultado de Operación**. El empresario obtiene beneficios de la inversión que ha realizado, manteniendo intacto el capital que ha aportado, que recuperará, teóricamente, cuando el negocio finalice o se extinga.

El elemento de análisis principal del flujo de tesorería es que nunca puede mostrar un valor neto negativo, en ninguno de los meses que componen el período a estudio. Si en cualquiera de los meses el resultado es negativo, esto determina que se requiere financiación para cubrir dicho desfase o saldo negativo.

Ningún negocio, como ya se ha estudiado, puede tener saldo negativo de tesorería, de efectivo en dinero real (no es posible tener -10,00 euros en el bolsillo).

El flujo de tesorería, por tanto, determina la financiación del negocio.

4.- Necesidades de tesorería, financiación y ajuste y cierre del plan

En el punto 1.5 Financiación dejamos pendiente de análisis este apartado, con la mención de que se trata de un elemento de la primera parte de la presentación de plan de negocio, estando su estudio mediatizado por el desarrollo completo de la operación en su conjunto.

Como hemos visto en el apartado anterior, la financiación, o dinero efectivo necesario para la puesta en marcha del negocio, viene determinada por la necesidad de tesorería del mismo.

Así, una vez que hemos culminado los cálculos económicos y financieros, procedemos al ajuste de la financiación necesaria.



Acceda a la pestaña **Inversiones y financiación**. La financiación de estudia en los cuadros siguientes:

Detalle aportaciones realizadas por el promotor

Aportación	25.000,00
------------	-----------

25.000,00

Financiación (Resumen)

Aportación emprendedor	25.000,00	26,88%
Financiación externa	68.000,00	73,12%
	93.000,00	

Pico mínimo de tesorería 218,24

Detalle de amortización financiación externa

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Capital	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33
Intereses	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67



La financiación del negocio suele tener dos componentes, que se corresponden respectivamente con las aportaciones del promotor o empresario, y con préstamos de terceros.

Observe que a la derecha se ha resaltado la información del pico mínimo de tesorería.

El pico mínimo de tesorería determina el valor la financiación necesaria, al menos en su valor total.

En el cuadro **Detalle de aportaciones realizadas por el promotor** borre el valor 25.000,00. Observe que el pico mínimo de tesorería ha cambiado, mostrando ahora el valor -24.781,76 euros.

Acceda a la pestaña **Desarrollo económico y financiero**. Observe la fluctuación de tesorería en cada mes. Es evidente que para el Mes 1 necesitamos 2.874,34 euros para equilibrar la tesorería, es decir, para conseguir saldo 0,00 euros. Para el Mes 2, necesitamos 3.560,79 euros. En el Mes 9 el desfase es elevado.

Realmente podríamos cubrir inicialmente los desfases de los Meses 1 y 2, y esperar hasta el mes 9 para cubrir el desfase correspondiente. Por ejemplo, vuelva a la pestaña **Inversiones y financiación**, y escriba el valor 3.700,00 euros en el cuadro de aportaciones el promotor.

Detalle aportaciones realizadas por el promotor

Aportación	3.700,00
------------	----------

3.700,00

El valor del pico mínimo de tesorería pasa a ser -21.081,76 euros. Sigue siendo negativo, pero en cambio hemos cubierto las necesidades de tesorería

para los Mese 1 y 2. Acceda a la pestaña **Desarrollo económico y financiero** y observe los valores de tesorería para ambos meses.

Flujo de tesorería		
AÑO 1	Mes 1	Mes 2
Saldo anterior	71.700,00	825,66
Ingresos	0,00	24.957,46
Subvención autónomos	0,00	0,00
Pagos		
- Compras mercadería	-11.004,22	-15.875,68
- Gastos generales	-16.037,23	-8.634,90
- Inversión en inventario	-4.193,86	
- Fianzas	-2.000,00	
- Inversiones inmovilizado	-36.505,70	
IVA Agencia Tributaria		
Morosidad	0,00	0,00
Devolución capital préstamo	-1.133,33	-1.133,33
Saldo final	825,66	139,21



Sería posible esperar al Mes 9 para cubrir el desfase de tesorería que se producirá, realizando la aportación de financiación correspondiente.

Tenga en consideración estos aspectos, que dependerán del comportamiento concreto del negocio.

En un estudio como el plan de negocio se estima la necesidad de financiación siempre en valores totales, con independencia de los momentos en los que dicha financiación es necesaria. Estudie la fecha de inicio de actividad en función también de este punto.

En el caso práctico, hemos identificado el Mes 1 como enero. Si identificamos el Mes 1 con, por ejemplo, julio, las necesidades de financiación cambian drásticamente (agosto no tiene actividad, y el período de mayor venta en el período de 12 meses se produce entre septiembre y diciembre)

Utilice varios simuladores para conformar, afinar y estudiar el comportamiento del negocio en su conjunto, cambiando la periodicidad, simulando distintos escenarios de ventas y comportamiento de producto, situaciones distintas de financiación, etc.



4. Indicadores económicos y financieros (apartado 9)

Finalizados los estudios del plan económico financiero, se dispone de la información base para generar los indicadores más importantes y más utilizados en el ámbito de los negocios.

Los indicadores económicos y financieros se utilizan para controlar el estado de un negocio, y compararlo con otros negocios similares o con los indicadores generales del análisis de gestión.



Los indicadores a los que hace referencia este punto son:



Económicos

- Volumen de ventas
- Evolución de las ventas
- Volumen de gastos y definición por tipo de gasto
- Evolución de los gastos
- Evolución del flujo de caja
- Margen bruto
- Resultado de operación
- Pérdidas y ganancias



Financieros (expresados habitualmente en valor porcentual)

- Retorno de la inversión (**ROI**)
- Resultado de operación (**RO**)
- **EDITDA**
- **Break even point** (punto muerto, o punto de equilibrio)

Todos estos valores los puede obtener del simulador, en el que se encuentran definidos y descritos. Su cálculo se encuentra ubicado en la pestaña **Desarrollo económico y financiero**.

Ya hemos estudiado los indicadores económicos (ventas, gastos, tesorería)

Los indicadores que denominamos como financieros se encuentran en el cuadro siguiente. Veamos uno por uno



Resumen económico y financiero				
Capital socios	25.000,00			
Préstamos recibidos	68.000,00			
Total financiación	93.000,00			
	Año 1	Año 2	Año 3	
Ventas	269.110,50	282.566,03	288.217,35	
Resultado de operación	35.610,87	31.360,61	31.755,47	
Ratios financieros				
Retorno de la inversión (ROI)				
Sobre capital	142,44%	125,44%	127,02%	
Sobre financiación total	38,29%	33,72%	34,15%	
Resultado de operación (RO)	13,23%	11,10%	11,02%	
EBITDA	15,18%	12,95%	12,84%	
<i>Resultado de operación</i>	35.610,87	31.360,61	31.755,47	
<i>Intereses y amortización</i>	5.239,64	5.239,64	5.239,64	

El ratio financiero **ROI** o Retorno de la Inversión, resulta de dividir el resultado de operación entre el total de la financiación. Se estudia por separado el ratio para el capital invertido por el promotor o empresario, y para la financiación total del negocio.

En nuestro caso práctico, el promotor obtiene un rendimiento del 142,44% sobre el capital invertido en el primer año. Cifra nada desdeñable. Obtiene 35.610,87 euros como resultado de haber invertido 25.000,00 euros. Sobre la financiación total, el negocio da un resultado de un 38,29% para el primer año.

El ratio financiero **RO** o Resultado de Operación, resulta de dividir el resultado de operación entre las ventas e ingresos, excluyendo las subvenciones. También puede incluir el ratio **RO** teniendo en cuenta las subvenciones.

Este ratio indica que de cada 1,00 euro de venta generada, se obtiene un 13,23% de rentabilidad en el primer año. Como el resultado de operación sí incluye las subvenciones, el ratio **RO** se ajusta en los períodos de 12 meses siguientes.

El ratio **EBITDA**, siglas del indicador en inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), muestra el rendimiento neto real del negocio. Calcula el porcentaje que representa el beneficio en relación a las ventas, descontando de los gastos los intereses, impuestos, la depreciación y las amortizaciones.

A nivel de la redacción del plan de negocio debe mencionarlos, anotar sus valores y comentar los resultados. Si es posible, y dispone de la información correspondiente, compárelos con otras empresas o negocios, para resaltar su valor.

El **Break even point**, o punto muerto, o punto de equilibrio, informa sobre cuánto pueden caer las ventas sin que el negocio incurra en pérdidas, es decir, el resultado de operación no sea menor de cero.

Este indicador se encuentra también en la pestaña **Desarrollo económico y financiero**.

Punto muerto (Break even point)						
	Año 1		P.M. año 1	Año 2		P.M. año 2
Venta	269.110,50		201.972,34	282.566,03		222.818,40
Subvenciones	8.500,00		8.500,00	0,00		0,00
Coste producto	-114.346,20	-42%	-85.818,91	-120.063,51	-42%	-94.676,49
Margen Bruto	163.264,30	61%	124.653,43	162.502,52	58%	128.141,91
Costes generales	-124.653,43	-46%	-124.653,43	-128.141,91	-45%	-128.141,91
Resultado de operación	38.610,87	14%	0,00	34.360,61	12%	0,00
Venta mínima año 1	201.972,34					
Margen de caída año 1	-67.138,16					
Venta mínima año 2	222.818,40					
Margen de caída año 2	-59.747,63					



En el caso práctico el AÑO 1 las ventas pueden caer -67.138,16 euros sin que el resultado de operación sea negativo. Para el AÑO 2, las ventas pueden caer -59.747,63 euros sin que el resultado de operación sea negativo.

Este margen de seguridad debe analizarse en el plan de negocio, resaltando su virtud, y en relación a las posibles contingencias que estimemos puedan ocurrir.



5. Plan económico financiero (apartado 12)

El **Plan económico financiero** como apartado y parte del plan de negocio, contiene la reproducción íntegra de los cálculos realizados para obtener los indicadores económicos y financieros.

Este apartado, que por sí solo es el segundo LIBRO de los tres que componen el plan, se compone por tanto de las impresiones en papel de las hojas del libro de Microsoft® Excel **Simulador Plan de negocio económico financiero**, o del simulador que utilice para estimar dichos cálculos.

Procure que la impresión sea legible, utilizando el papel adecuado en cuanto a tamaño, o imprimiendo las hojas adaptadas al formato del papel.

Tenga la seguridad de que el lector, sea quien sea, acudirá a este LIBRO para realizar consultas, comprobar datos, o verificar resultados.

La vistosidad de la presentación del plan es importante. Debe atraer. En el simulador se incluyen varios gráficos básicos que es conveniente incluir. Se encuentran ubicados en la pestaña **Análisis de ventas y gráficos**. Usted puede crear tantos gráficos como estime oportuno. En el modelo de plan que es complemento del curso hay varios gráficos además de los que en el simulador están incluidos.





6. Test de evaluación



1. ¿Cuáles de las siguientes compras no son inversiones?

- ☐ a) Reforma de un local
- ☐ b) Compra de una furgoneta para reparto
- ☐ c) Compra de papel para la impresora

2. ¿Qué tipos de inmovilizado existen?

- ☐ a) Comprado y vendido
- ☐ b) Usado y nuevo
- ☐ c) Material (tangible) e inmaterial (intangible)

3. El coste de desarrollo de un producto

- ☐ a) Es una inversión
- ☐ b) Es un coste en el proporcional que corresponda según su amortización
- ☐ c) a) y b) son correctas

4. El margen bruto se calcula con la fórmula

- ☐ a) Ventas menos costes fijos de operación
- ☐ b) Ventas menos coste de producto
- ☐ c) Ventas menos resultado de operación

5. ¿Qué es una fianza?

- ☐ a) Un importe dinerario que se entrega para comprar algo
- ☐ b) Un importe dinerario que se entrega para asegurar un pago o deuda
- ☐ c) Un importe dinerario que se recibe como pago de una venta

6. ¿Qué se considera una venta o ingreso por venta de producto?

- ☐ a) El valor resultante de multiplicar precio por coste de producto
- ☐ b) El valor resultante de multiplicar precio por valor de inventario de producto
- ☐ c) El valor resultante de multiplicar precio por unidad de producto

7. ¿Qué es el inventario de producto?

- ☐ a) El residual de compras de producto menos ventas de producto
- ☐ b) El residual de los gastos no aplicados a producto
- ☐ c) Un valor que determina la cantidad de dinero que hay en caja

8. ¿Qué diferencia hay entre costes fijos y variables en lo referido a la gestión?

- ☐ a) Los fijos ocurren exista o no venta y los variables sólo cuando hay venta
- ☐ b) Los fijos ocurren siempre y los variables sólo de vez en cuando

☐ c) No hay diferencia a nivel de gestión

9. ¿Es conveniente estimar en un plan de negocio la morosidad de clientes?

☐ a) Si

☐ b) No

☐ c) Sólo en el caso de que la venta no sea al contado

10. ¿Qué es el resultado de operación?

☐ a) El resultado de restar a los ingresos totales los gastos generales y el coste de producto

☐ b) El resultado de restar a las ventas el coste de producto

☐ c) El resultado de sumar todos los costes del negocio

11. ¿Cuáles son las dos variables que se interrelacionan para obtener los gastos de personal?

☐ a) Salario y Retención a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

☐ b) Salario y coste de Seguridad Social atribuible al empresario

☐ c) Salario y coste de Seguridad Social que corresponde al trabajador

12. La caja del negocio, ¿puede tener valor negativo?

☐ a) No

☐ b) Si

☐ c) A veces

Respuestas: 1. c / 2. c / 3. c / 4. b / 5. b / 6. c / 7. a / 8. a / 9. c / 10. a / 11. b / 12. a



Tema 6. Recopilación documental y análisis alternativos

Índice

1. Objetivos
2. Aspectos legales (apartado 10)
3. Plan de contingencias (apartado 11)
4. Anexos (apartado 13)
5. Test de evaluación



1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno conocerá las pautas de recopilación documental dirigidas a completar el plan de negocio, así como la forma de determinar los aspectos legales que influyen en el desarrollo del propio negocio
- ✚ Orientar en la recopilación documental
- ✚ Orientar en los aspectos legales que pueden afectar a un negocio



En este apartado y en los siguientes aparece este indicativo, que le informa de la existencia de actividades propuestas relacionadas. Dichas actividades se encuentran en el archivo **Cómo crear un plan de negocio_Actividades**.



2. Aspectos legales (apartado 10)

En cualquier negocio los contratos u obligaciones con clientes y proveedores son habituales. Estas obligaciones conviene, si se prolongan en el tiempo, definir las y dejarlas plasmadas por escrito en contratos, convenios de intenciones, o cualquier otro documento que clarifique y deje constancia de los acuerdos.

Es común y obligado firmar un contrato de alquiler para el local comercial o la oficina, o al contratar una persona. Procure conseguir compromisos ciertos con sus colaboradores, que en la medida de lo posible, aseguren su relación a corto y medio plazo.

Cuando prepare un plan de negocio debe aportar borradores de contratos o acuerdos a firmar con proveedores y clientes o personal, que se agrupan en los ANEXOS. Estos son los habituales. Si pretende cerrar otros acuerdos, como por ejemplo licencias de uso, patentes, etc. es imprescindible, porque seguramente fundamente el negocio en su obtención.

En este apartado describa las condiciones básicas de cada acuerdo o contrato, no siendo necesario indicar los precios, que aparecerán en el plan financiero.

A cada plan de negocio le pueden afectar diferentes aspectos legales pero, en general, los más comunes son los siguientes:

- ✚ Relacionados con clientes y proveedores:
 - Contratos de compromiso de venta o compra
 - Contratos de beneficios por volumen de compra o venta
 - Contratos de tipologías de pago
 - Contratos de exclusividad o semi-exclusividad
 - Contratos de garantía de producto
- ✚ Relacionados con el entorno de negocio:
 - Contratos de alquiler
 - Contratos de trabajo
 - Contratos de servicios generales
 - Obligaciones de formación de los emprendedores o empleados
- ✚ Relacionados con la Administración Pública:
 - Licencias del establecimiento
 - Altas en la Agencia Tributaria
 - Altas en la Seguridad Social

Estos son algunos ejemplos, los más comunes. Si usted no conoce bien todos los requerimientos legales, busque asesoramiento durante la confección del plan de negocio.





3. Plan de contingencias (apartado 11)



Casi con toda seguridad, las estimaciones del plan de negocio no se cumplirán al cien por cien. Las unidades a vender de cada producto, los gastos, los cobros y pagos, el número de clientes a conseguir, su reacción a la oferta, o cualquier otro elemento incluido en el plan puede evolucionar de forma distinta a la estimada.

Lo importante es preparar unas mínimas previsiones y actuaciones para cubrir los desfases que se puedan producir. Pero no solo en el caso de que las ventas sean menores a lo previsto, o que debamos bajar los precios, también para los casos en los que las ventas superen las expectativas, es decir, qué haremos ante una situación mejor que la esperada.

Describa los elementos de su plan que de forma más importante pueden afectar a su cumplimiento. Cada modelo de negocio tiene las propias, pero en general, menores ventas y mayores gastos son las más habituales.

En el caso de un mejor comportamiento del negocio al estimado en el plan, oriente su propuesta como oportunidad de expansión, de aprovechamiento para cubrir un mayor número de clientes o invertir el ahorro de menores gastos en mejora del servicio o del producto. Si se queda simplemente en la observación de recibir un mayor beneficio, no resultará interesante para el observador general. Use la oportunidad para desarrollar el negocio.

El análisis de contingencias debe ser claro y estructurado. Si es posible relacione unas con otras, pero describiendo cada una por separado, no debe dar la sensación de que se puedan producir todas al mismo tiempo.

En el apartado **Indicadores económicos y financieros (apartado 9)** se ha mencionado el indicador financiero **Punto de equilibrio**. Este indicador, que muestra cuánto pueden bajar las ventas manteniendo un resultado de operación positivo o cero, es muy útil para preparar escenarios. No olvide incluirlo aquí, para mostrar la protección del negocio a este respecto.



4. Anexos (apartado 13)

En los anexos se incorporan todos los documentos complementarios del plan de negocio: contratos, borradores de acuerdos, estudios de mercado, estadísticas, etc., que se mencionen en cualquiera de los puntos anteriores. Esto no es obligatorio, pero en la práctica es muy recomendable.

Conviene que los identifique, bien con un número correlativo o con un titular, que será detallado en el índice documental que debe abrir el **LIBRO 3**. Como hemos comentado anteriormente, los anexos forman el tercer libro de presentación del plan de negocio. De esta forma, en cualquier momento se podrá consultar la documentación, sin tener que abandonar la lectura del plan, que se presenta en un libro por separado (**LIBRO 1**).

Reiteramos aquí la conveniencia de cerrar el máximo de acuerdos posibles con sus clientes y proveedores. Es suficiente con aportar borradores de dichos acuerdos, que generalmente son de uso común o los aporta el colaborador. La seguridad del compromiso afianza la veracidad de la información que aporta el plan y sustenta determinadas estrategias a medio plazo que, de otra forma, quedarían en el aire, pendientes de confirmación.

Los modelos de contratos pueden ser estimados, es decir, los que prevé firmar en el caso de iniciar la actividad. Si tienen contactos con sus futuros clientes y proveedores, puede acordar la firma de acuerdos de compromiso, ya sea para la relación en sí, o para cualquiera de las variables de dicha relación (compromiso de precios, compromisos de servicio, compromiso de venta, etc.)





5. Test de evaluación

1. Los contratos o acuerdos por escrito ¿son obligatorios para iniciar un negocio?
- ☐ a) No
 - ☐ b) Si
 - ☐ c) Son obligatorios sólo en casos patentes, exclusividades, o similar
2. ¿Cuáles son los aspectos legales más comunes que pueden afectar a un negocio?
- ☐ a) Relaciones con cliente y proveedores, y con el entorno del negocio
 - ☐ b) Relaciones con la Administración Pública
 - ☐ c) a) y b) son correctas
3. En el plan de contingencias se analizan los riesgos del negocio
- ☐ a) Solo si se trata de mayores gastos de los previstos
 - ☐ b) Tanto si se trata de mayores gastos como de menores ingresos
 - ☐ c) Tanto si se trata de mayores o menores gastos, como de mayores o menores ingresos
4. ¿Qué es el punto de equilibrio?
- ☐ a) es un indicador económico que muestra cuánto pueden bajar los ingresos manteniendo un resultado de operación positivo o cero
 - ☐ b) Es un indicador económico que muestra el balance entre ingresos y gastos
 - ☐ c) Es un indicador financiero
5. ¿Qué se agrupa en el denominado LIBRO 3 o Anexos del plan de negocio?
- ☐ a) Los análisis de clientes
 - ☐ b) El desarrollo económico financiero del plan de negocio
 - ☐ c) Todos los documentos complementarios del plan de negocio

Respuestas: 1. c / 2. c / 3. c / 4. a / 5. c



Tema 7. Exposición y conclusiones del plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Introducción (apartado 3)
3. Resumen ejecutivo (apartado 1)
4. Índice (apartado 2)
5. Test de evaluación



1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno conocerá cómo crear el resumen ejecutivo del plan de negocio, y orientar la introducción al mismo, con el diseño final del índice del documento
- ✚ Orientar en los aspectos más relevantes a resaltar en el resumen ejecutivo
- ✚ Describir las partes esenciales de la introducción del plan de negocio, y cómo redactarlo



2. Introducción (apartado 3)

Describir con el suficiente detalle la oportunidad, el mercado, los productos que componen el catálogo, la fiabilidad del equipo y el modelo de negocio.

La introducción no debe superar la extensión de dos páginas. Resume información que el lector podrá encontrar desarrollada en los puntos siguientes, procurando que sea lo más atractivo posible, que enganche, demostrando no tanto la originalidad del proyecto, concepto que a menudo se destaca (recuerde que posiblemente su negocio ya existe), sino la oportunidad y las ventajas competitivas.



Los puntos fuertes a desarrollar son:

- ✚ Oportunidad.
- ✚ El mercado.
- ✚ Productos que componen el catálogo.
- ✚ Fiabilidad del equipo.
- ✚ Modelo de negocio.
- ✚ Principales indicadores financieros.

Puede, y resulta conveniente, mencionar algunos indicadores económicos y financieros, que apoyen la viabilidad del proyecto. Menciónelos sin explicarlos, más adelante tendrá la oportunidad de profundizar en ellos.

El porcentaje de beneficios sobre ventas, el porcentaje de crecimiento de ventas durante los tres primeros años, el porcentaje de retorno de la inversión, porcentajes de evolución de los gastos o el porcentaje de mercado que se estima conseguir son indicadores que resultan atractivos.

Toda la información que se aporta en la introducción del plan de negocio se deriva del resto de apartados del plan, una vez cumplimentados. Se trata de un resumen de los principales argumentos del negocio y de sus indicadores más relevantes.



3. Resumen ejecutivo (apartado 1)

Tras el trabajo en el resto de apartados del plan de negocio disponemos de toda la información para preparar el resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo debe cubrir máximo una página. Es la presentación del plan de negocio y resume todos los aspectos relevantes del mismo. Su formato es libre, es decir, no tiene que ser igual al resto del documento, pudiendo crear ventanas, cuadros o cualquier otro elemento que parezca y resalte la información.

Tenga en cuenta que el primer impacto de su plan de negocio y, por tanto, debe jugar con la baza de llamar la atención y ser reclamo de lectura del plan completo.

También puede ser su tarjeta de presentación para sus clientes, proveedores, empleados, etc. Cuide su diseño y la información que muestra. El resumen ejecutivo puede entregarse aparte del plan de negocio, como muestra informativa del proyecto.

El resumen ejecutivo que aparece en el documento **Plan de negocio_Modelo.doc** está orientado hacia el mercado, como tarjeta de presentación, tal y como hemos comentado puede ser una de sus funciones. Si, por ejemplo, usted busca financiación para su proyecto serán importantes los indicadores financieros, el modelo de negocio y un breve resumen del proyecto. Adecue el resumen ejecutivo a los destinatarios que estime oportuno.

Si lo cree conveniente, puede crear más de un resumen ejecutivo. Le será sencillo porque dispone de toda la información para preparar cada una de las versiones. No es lo mismo que lo dirija a un banco que a un proveedor o clientes, o a un posible inversor o coparticipe del propio negocio.

Casi con toda seguridad, tendrá que recrear escenarios detallados para los tres primeros años. Si es así, simplemente use un simulador para crear los tres escenarios por separado, capturando la información necesaria que pasa de un año al siguiente. El procedimiento para proyectar el segundo y tercer año es la misma que para crear el simulador del primer año, con la ventaja de que para detalles un tanto tediosos, como por ejemplo las ventas, puede crear grupos de producto con similar comportamiento en número de unidades de venta.

La importancia del plan de negocio es evidente. Como habrá comprobado, su uso es múltiple, y los beneficios de acometer su creación con seriedad garantizan poder ordenar adecuadamente cualquier idea de negocio, midiendo su evolución una vez constituido definitivamente.



4. Índice (apartado 2)

El índice debe estar compuesto por todos los apartados del plan de negocio, con el título exacto y numeración de páginas.

No olvide incluirlo. Es la herramienta que permite al lector localizar los apartados que más le puedan interesar.

La organización del plan de negocio en apartados y subapartados mejora la presentación, la localización de información y refuerza la profesionalidad de la exposición. Además, y a la hora de confeccionar el índice, describe fielmente el proceso que usted ha seguido para la confección del propio plan.



A medida que crea el índice observará que crece con lógica, es decir, ubicando en su lugar las partes del plan en su posición lógica. Aproveche esta labor para realizar la última revisión del plan, observando la regla anterior, y cambiando aquellos apartados que lo requieran.





5. Test de evaluación



1. El apartado introducción del plan de negocio debe ser extenso, describiendo al máximo nivel el resto de apartados del plan

- ☐ a) Falso. No debe superar dos páginas. Es un resumen del plan de negocio
- ☐ b) Verdadero. Cuanto más amplio sea, mejor
- ☐ c) Verdadero, pero no debe ser más extenso que el resumen ejecutivo

2. De los puntos siguientes, ¿cuál de ellos es imprescindible de analizar en la introducción de un plan de negocio?

- ☐ a) El nombre de los empleados previstos contratar
- ☐ b) El modelo de negocio
- ☐ c) El número de veces que se venderá un producto

3. El resumen ejecutivo de un plan de negocio

- ☐ a) Es un documento que se puede entregar aparte del plan
- ☐ b) Es un resumen de los datos del apartado introducción
- ☐ c) Es un documento que sólo se crea si alguien lo pide

4. ¿Se pueden crear diferentes versiones del resumen ejecutivo?

- ☐ a) No, nunca
- ☐ b) Si, pero solo si se refiere a un plan de negocio de un comercio de electrodomésticos
- ☐ c) Si, tantas como precise el tipo de interlocutor al que va dirigido

5. ¿Qué importancia tiene el índice en un plan de negocio?

- ☐ a) Encontrar fallos en el plan de negocio
- ☐ b) Es un elemento prescindible
- ☐ c) Catalogar la información del plan de negocio y facilitar su localización al lector

Respuestas: 1. a / 2. b / 3. a / 4. c / 5. c

Actividades propuestas

Actividad nº 1

ACTIVIDAD	Infórmese sobre las figuras jurídicas más habituales. Utilice Internet para buscarlas y conocer sus características principales. Anótelas en la tabla que aparece a continuación.
	Ejemplo: http://www.ipyme.org/es-es/creacionempresas/formasjuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx



Figura jurídica	Principales características

Actividad nº 2

ACTIVIDAD	Estime las ventas de varios productos utilizando el simulador. Utilice como ayuda para aprender a utilizar el simulador el objeto de aprendizaje Desarrollo del plan económico financiero del pan de negocio.pdf , apartado Ventas y compras de producto
	Ejemplo: Simulador Plan de negocio CASO PRÁCTICO.xls

Actividad nº 3

ACTIVIDAD	Busque fabricantes o distribuidores de un producto o servicio y compare precios, cómo entregan el producto al cliente, garantía, etc. Consiga la información que se indica en la tabla que aparece a continuación y anótelas.
	Ejemplo: Busque con Google: VENTA PANTALLA DE PLASMA SAMSUNG PS58C6500

Proveedor	Ubicación	Precio sin impuestos €	Forma de envío	Gastos de envío €

Actividad nº 4

ACTIVIDAD	Rellene los campos de la tabla que aparece a continuación. Para localizar la información, realice un estudio físico de los comercios próximos a su domicilio, o utilice Internet. Puede ampliar la información todo lo que desee.
	Ejemplo: Visite varios negocios de óptica y realice una encuesta para obtener la información requerida

Estudio comparativo de oferta de comercio

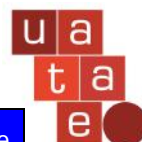
Nombre	Domicilio	Número de productos a la venta	Número de marcas a la venta	Número de empleados	Número de proveedores

Busque un mapa de la zona por Internet y posicione a cada comercio en su ubicación.

Actividad nº 5

ACTIVIDAD	Elija una Comunidad Autónoma. Busque información de censo de habitantes conforme a las especificaciones que se indican en la tabla siguiente.
	Ejemplo: Utilice páginas de Internet de estadísticas de población en general y población activa: www.ine.es o similar

Variables	Número total
Número de habitantes en rango de edad 25 a 45 años	
Número de hombres del rango anterior	
Número de mujeres del rango primero	
Número de habitantes del rango anterior en poblaciones de más de 10.000 habitantes	
Número total de trabajadores en alta en la Comunidad Autónoma	
Número de trabajadores en alta en la Comunidad Autónoma en el rango de edad 25 a 45 años	



Actividad nº 6

ACTIVIDAD	En relación al esquema que aparece a continuación, redacte un comunicado al mercado de la estrategia comercial para un producto de tipo servicio.
	Ejemplo: Puede encontrar nuestro producto en nuestros establecimientos de venta al público o en otros comercios colaboradores (ver lista) y, además, puede adquirirlo en nuestra página web www.aquicompra.com. Puede llevárselo durante su visita o procederemos a enviárselo en un plazo máximo de 48 horas. No se preocupe por el pago, confiamos en usted. Puede decidir entre abonarlo al contado, con un descuento del 10%, o pasados 60 días, cómodamente, por cargo en su cuenta bancaria.



Ejemplos de variables de la estrategia comercial

Tipos de Producto	Tipos de venta	Tiempo de entrega	Forma de cobro
- Bien (tangible) - Servicio (intangible)	- Directa al cliente - A través de intermediario	- En el momento 24 horas 48 horas	- Al contado - A 30 días - A 60 días

Actividad nº 7

ACTIVIDAD	A continuación se detallan los elementos del marketing, tanto en su versión tradicional (4 Ps) como en la vertiente más actual (4 Cs). Elabore una descripción para cada elemento, en relación al producto que usted desee.
	Ejemplo: Producto: Tipo bien. Libros dirigidos a los profesionales de la fontanería. Posición: Venta a través de librerías, utilizando distribuidores o por venta directa. Promoción: Elaboración de un catálogo general de publicaciones y envío generalizado a los clientes librerías. Precio: En la media de mercado, 3º más caro en relación a la competencia. Existen 2 competidores con precios inferiores.

4 Ps	Descripción
Producto	
Posición	
Promoción	
Precio	

4 Cs	Descripción
Cliente	
Conveniencia	
Comunicación	
Coste	

Actividad nº 8

ACTIVIDAD	Imagine una tienda de ropa, que dispone de un vendedor de tienda o mostrador, un vendedor en la calle para grandes clientes y un ayudante de almacén para realizar las reposiciones de género. En la tabla siguiente, marque las labores que a su entender deberían desempeñar cada uno de los empleados de la tienda, y el por qué de cada elección. Indique con un 1 el empleado con la responsabilidad principal y, si lo considera necesario, con un 2 el empleado, para la misma función, que tiene una labor de apoyo o ayuda. Puede utilizar las filas en blanco para añadir otras labores.				
	Ejemplo:				
	Labores	1	2	3	Justificación
	Reponer la tienda	2		1	El ayudante de almacén tiene la responsabilidad la reposición. El dependiente de tienda puede ayudarlo en momentos sin clientes en tienda, o antes de la apertura o después del cierre.



Claves: 1 – Vendedor de tienda 2 – Vendedor de calle 3 – Ayudante de almacén

Labores	1	2	3	Justificación
Inventario diario de género para reposición				
Venta a cliente de tienda				
Venta a gran cliente				
Apertura y cierre de la tienda				
Atención de reclamaciones de clientes				
Reposición de género vendido en tienda				
Control de los cobros por ventas en la tienda				
Control de las cuentas de grandes clientes				
Preparación de envíos a grandes clientes				
Recepción de entradas en almacén				
Decoración del escaparate				
Arqueo de caja en la tienda				
Llevar al banco el efectivo excedente diario				
Preparar la lista de reposición de género para el almacén, para servir a la tienda y a grandes clientes				

Actividad nº 9

ACTIVIDAD	Conocer los pasos necesarios para:
	✚ Dar de alta un autónomo en la Agencia Tributaria ✚ Constituir una sociedad mercantil
	Ejemplo: Utilice la página de Internet www.aeat.es



Actividad nº 10

ACTIVIDAD	Consulte en su ayuntamiento los pasos necesarios para obtener una licencia de apertura de un local.
	Ejemplo: Puede utilizar Internet para dicha consulta. Puede que su ayuntamiento no disponga de la información en línea.

Actividad nº 11

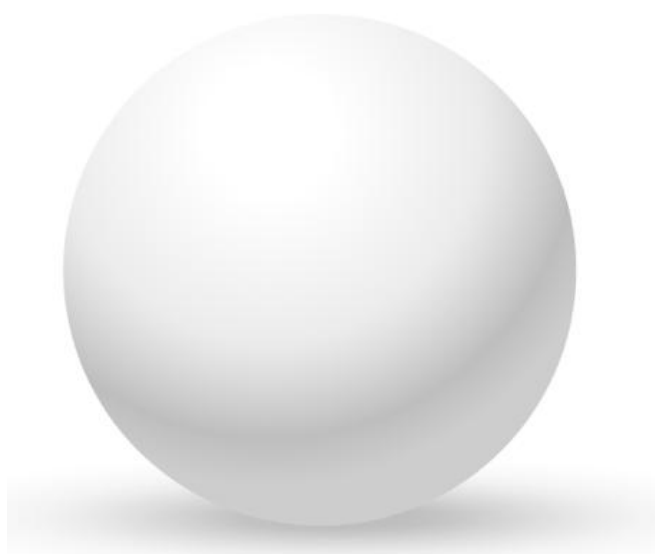
ACTIVIDAD	Marque, en la tabla siguiente, qué elementos de las pérdidas y ganancias debería estudiar de nuevo en el supuesto de que las ventas fueran menores de las estimadas, y en el caso de que las ventas superen las estimaciones.

Composición de las Pérdidas y ganancias	Ventas inferiores	Ventas superiores
Ventas		
Coste de producto		
MARGEN BRUTO		
Costes fijos		
Coste variables		
Amortizaciones		
Gastos financieros		
RESULTADO DE OPERACIÓN		
Impuestos		
PÉRDIDAS Y GANANCIAS		

Actividad nº 12

ACTIVIDAD	Busque en Internet modelos de contratos con clientes, de alquiler de local y de servicios (por ejemplo de transporte)
	Ejemplo: Utilice la página de Internet www.einforma.es





UATAE

Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores

General Palanca, 37
28045 Madrid

