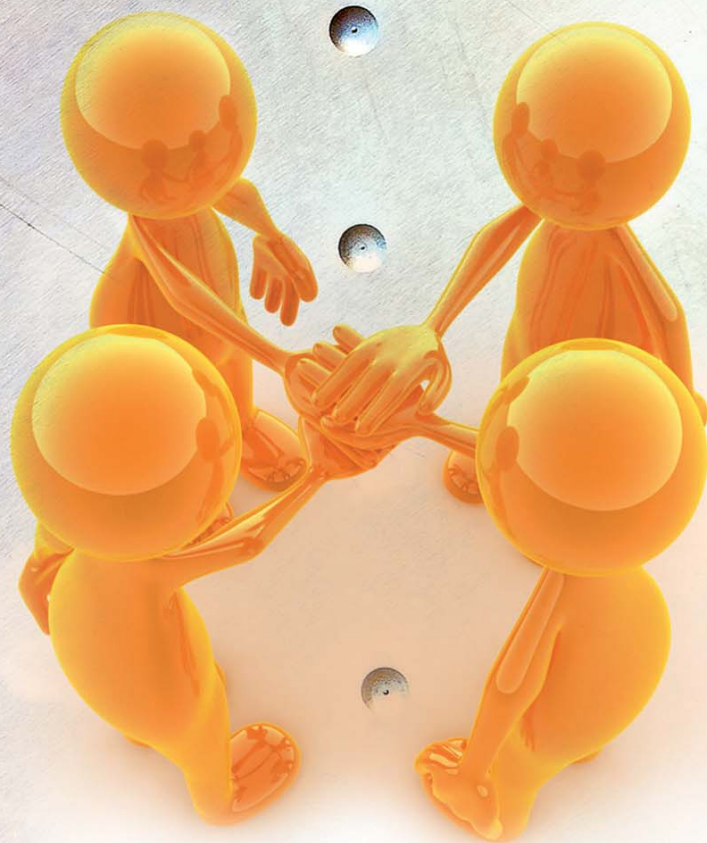


Guía para la CREACIÓN DE EMPRESAS en la provincia de Burgos

JUNIO 2011
Emprenderural



Proyecto financiado por:



Edita: SODEBUR

Realiza: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Burgos, CEEI-Burgos.

Guía

para la

CREACIÓN DE EMPRESAS

en la **provincia
de Burgos**

JUNIO 2011

Emprenderural

INTRODUCCIÓN

- Presentación 9
- Proceso de creación de una empresa 10
- Guía para la creación de una empresa 11

LA IDEA DE CREAR UNA EMPRESA

- La idea 15
- La persona 17

LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

- El producto o servicio 22
- El mercado 23
- El plan de producción 29
- El plan de recursos humanos 29
- La localización de la empresa 30
- El plan económico-financiero 31

ANEXOS

- I. Plan de inversión inicial 41
- II. Plan de financiación inicial 43
- III. Previsión de tesorería 45
- IV. Balance de situación 47
- V. Cuenta de resultados 51
- VI. Cuestionario 53
- VII. Direcciones de interés 55



I. INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN

Vivir, Trabajar, Trabajar, Vivir

Dos simples palabras que convocan cada día los mejores esfuerzos de las personas y que ciertamente en realidad, delimitan, generando un gran abanico de responsabilidades, el ámbito de aquello en qué consiste el quehacer diario de esta Corporación Provincial.

Burgos es una provincia rica en recursos, viva y con futuro y para continuar siéndolo la Diputación Provincial se afana en ofrecer a sus habitantes y a quienes deseen llegar a serlo, pues todo el mundo es bienvenido, una calidad de vida equiparable o aún superior a la de las ciudades y por fomentar un entorno favorecedor del desarrollo de actividad económica capaz de generar puestos de trabajo, para que vivir y trabajar en uno de nuestros pueblos llegue a ser envidiable para quienes están obligados a trabajar y vivir en las ciudades.

Nosotros no creamos empleo, el empleo lo crean las empresas, los empresarios. Necesitamos emprendedores como tú, que se arriesguen, que detecten y aprovechen oportunidades creando empresas rentables. Por esta razón, para orientarte y ayudarte a crear y poner en marcha tu empresa hemos creado un sistema de apoyo que contempla: líneas de subvenciones, asesoramiento presencial especializado por parte de CEEI-Burgos, el portal web www.emprenderural.es y la guía que tienes en tus manos.

Confío en que con nuestra ayuda, tu iniciativa y esfuerzo se vean más fácilmente coronados por el éxito.

Vicente Orden Vígara
Presidente

VIVE TU VIDA, CREA TU EMPRESA, EN
BURGOS.

PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA



GUÍA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN BURGOS

De las varias acepciones de la palabra “guía” que ofrece el diccionario de la RAE de la Lengua y como objetivo para esta obra adoptamos la que aparece en tercer lugar: “Tratado en que se dan preceptos para encaminar o dirigir en cosas, ya espirituales o abstractas, ya puramente mecánicas”, pues su finalidad es ofrecer una serie de preceptos o consejos para encaminar a las personas que desean poner en marcha una nueva empresa en la provincia de Burgos, basados en la experiencia adquirida desde 1994 por CEEI-Burgos.

El término guía es especialmente indicado pues la creación de una empresa consiste en un proceso que atraviesa por diferentes fases y en las que se encadenan diferentes acciones que es preciso conducir en un determinado orden.

“Empresa”. Una vez más el diccionario de la RAE de la Lengua y otros textos, nos brindan una variedad de definiciones del término en las que las diferencias vienen dadas por los diferentes aspectos que en cada una se enfatizan. Así:

EMPRESA. (Del it. impresa).

“1. f. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. 2. f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. 3. f. Lugar en que se realizan estas actividades. 4. f. Intento o designio de hacer algo.”

“Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.”

El huevo y la gallina

Para dar inicio a este tratado nosotros queremos enfatizar que las empresas surgen de ideas, pero las ideas para convertirse en empresas necesitan ser activadas, se necesita la acción de un emprendedor o empresario y es preciso tener en cuenta que ambos, empresa y empresario, se desenvolverán en un determinado contexto económico, social, político y cultural que influirá en el desarrollo de la empresa.

Las ideas pueden buscarse o surgir de distintas fuentes, pero no hay que olvidar que una idea no es una empresa y que será necesario someterla a un proceso de maduración y evaluación antes de que decidamos ponerla en práctica y creemos la empresa.

Una vez hayamos encontrado nuestra idea de negocio deberemos contrastarla con la realidad, pasar de las musas al teatro, como diría el gran Lope de Vega y responder, entre otras, a estas cuestiones:

- ¿Qué producto o servicio venderá nuestro negocio?
- ¿Qué necesidades de nuestros clientes atenderá nuestro negocio?
- ¿Qué productos o servicios similares existen ya en el mercado?
- ¿A quién le vamos a vender?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Por qué razón van a comprar nuestros productos o solicitar nuestros servicios...?
- ¿Cómo venderá nuestro negocio sus productos o servicios?
- ¿Qué recursos necesitamos?
- ¿De qué recursos disponemos?

Si dar forma y perfilar adecuadamente la idea de negocio es clave para construir sobre ella un negocio, es igualmente importante el papel del emprendedor el cual deberá tener fe en su idea de negocio y poner en juego un fuerte compromiso con ella. En definitiva se tratará de averiguar, a través de una reflexión personal, si se está preparado para desarrollar el nuevo proyecto empresarial.



II. LA IDEA DE CREAR UNA EMPRESA



LA IDEA

La provincia de Burgos es tributaria de muchos de los problemas que sufre buena parte del medio rural español, pero al mismo tiempo, es rica en recursos de todo tipo, materiales e inmateriales, susceptibles de ser explotados. Los problemas y las oportunidades van parejos para un emprendedor avizorado, plantéate otra forma de “ver” las cosas:

- Población de edad avanzada	▶ Servicios de asistencia a las personas.
- Baja densidad de población, dispersión de la población	▶ Oportunidad para los servicios TIC.
- Producciones agroalimentarias de calidad: Quesos, vino, cereales, carnes, legumbres, hortalizas...	▶ Oportunidades para la gastronomía, los productos delicatessen, desarrollo de productos artesanos, el comercio electrónico, su transformación para incorporar mayor valor añadido.
- Historia, los monumentos, el paisaje, el espacio, la calma, las tradiciones...	▶ Oportunidades para el desarrollo de negocios turísticos
- Viento, bosques, espacio, el sol, los residuos	▶ Oportunidades para los negocios “verdes”: energías renovables, reciclado...

Fuentes de ideas

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea que surge como consecuencia de la detección de oportunidades de negocio en el mercado.

La mayoría de las ideas de las que surgen las empresas no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos, sino de la observación atenta de los cambios y de las nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad que nos rodea.

Aún cuando reconozcamos que la casualidad está en el origen de numerosas innovaciones, como por ejemplo: el velcro, los post-it, la penicilina, el horno microondas, el walkman, los rayos x o algunos edulcorantes o el caucho vulcanizado o el fonendoscopio o el teflón, siempre encontraremos a alguien que observó, advirtió, se dio cuenta de las aplicaciones, de las posibilidades....

No es fácil explicar cómo nacen las empresas, ni cómo surge una idea en la mente de un empresario, si bien es cierto que existen herramientas y técnicas de creatividad y generación de ideas de negocio. No obstante, a continuación aportamos algunas fuentes de ideas:

- **Los nuevos inventos o tecnologías:** Un producto o servicio nuevo, original e incluso tecnológicamente avanzado, es fácil de comercializar, pues en principio prescinde de competencia. Pero la mayoría de las ideas no parten de grandes descubrimientos sino de añadir un factor de innovación a algo que ya existe.
- **La observación de tendencias, cambios sociales y nuevas necesidades** pueden dar lugar a nuevas oportunidades en el mercado. Sirva de ejemplo la preocupación por el medio ambiente, la falta de tiempo para realizar actividades de primera necesidad (lo que ha llevado a la aparición de empresas de comida rápida y “catering” a domicilio), etc....
- **Por la experiencia de trabajo,** mediante el perfeccionamiento de procesos productivos o de servicios, la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de nuevos productos innovadores o nuevos servicios.

- **El interés personal, las aficiones o “hobbies” de la persona emprendedora.**
- **La observación de deficiencias de otras empresas:** Analizar las disfunciones y errores de otras actividades puede dar lugar a nuevas ideas. Es el caso de los servicios de “mensajería” frente a correos.
- **La observación de una carencia:** Responder a la pregunta ¿Porqué no hay una cosa para hacer esto? puede ser el origen de una idea.
- **Investigación de nuevos usos para cosas ordinarias:** Reflexionando sobre productos corrientes que pueden tener aplicaciones inéditas.
- **Nuevas fórmulas de comercialización de productos o servicios existentes:** Con el objetivo de acercarlo al cliente añadiendo un mayor atractivo. Es el caso de los “servicios integrales” que realizan actividades que van desde la reserva de entradas para espectáculos, hasta el desarrollo de obras de fontanería y limpieza.

Fuentes de inspiración:

- Lectura de prensa, revistas y libros especializados.
- Internet.
- Contactar con gente creativa.
- Aprovechar cambios en la normativa legal.
- Investigar en el Registro Industrial y en la Oficina de Patentes y Marcas.
- Adaptar ideas foráneas de éxito.
- Franquicias.
- Acudir a ferias, congresos, jornadas, asociaciones empresariales, etc.

Para que una idea se convierta en una empresa es preciso realizar un trabajo sistemático para definirla con claridad y contrastarla con la realidad, con el mercado, al objeto de determinar si existe un “hueco” prometededor en ese mercado, si es o no viable.

Entonces, para poder realizar una evaluación preliminar de nuestra idea de negocio es preciso:

Reunir toda la información posible existente sobre el tipo de negocio que hemos elegido.

- ▶ Definir qué necesidades del mercado responde nuestra idea de negocio, nuestro producto o servicio cuestionándonos, por ejemplo, si:
 - > Nuestra oferta de productos o servicios obedece a necesidades nuevas.
 - > Existe ya una demanda explícita para nuestros productos o servicios.
 - > Conocemos cómo están satisfechas en la actualidad esas necesidades.
 - >Somos capaces de formular en qué va a consistir mi diferenciación.
- ▶ Comprobar si nuestra oferta se adapta a las necesidades del mercado (dónde, cómo, cuando, a qué precio...)
 - > ¿Conocemos si existen otras experiencias iguales o similares y cuáles han sido sus resultados?
 - >¿Sabemos si existe “hueco” para nuevos competidores?
- ▶ Analizar y evaluar las debilidades, amenazas y dificultades de nuestra idea intentando introducir los cambios necesarios para minimizarlas.

- Finalmente plantear de modo realista si nuestro proyecto se puede llevar a la práctica.

Contrastar la idea con personas de nuestro entorno, profesionales cualificados del sector, servicios de asesoramiento o incluso presentar la idea a algún concurso de proyectos empresariales de los que existen, puede ser útil en el momento inicial.

Las respuestas que obtengamos nos mostrarán cuales son las características de la idea que pueden hacerla interesante y rentable, también nos indicarán si necesitamos algún tipo de información complementaria sobre la idea de negocio.

Si los resultados de la validación inicial de la idea han sido positivos, es muy importante concretarla por escrito, iniciándose así el diseño de la empresa y de su producto o servicio.

En cualquier caso, es preciso subrayar la importancia que una buena definición de la idea de negocio tiene para abordar la realización de un plan de empresa puesto que este no podrá realizarse adecuadamente si previamente no se ha definido lo que se va a hacer y no han sido examinadas las oportunidades que se encontrará en el mercado para desarrollar la idea.

LA PERSONA

Durante los siglos XV y XVI emprendedores de esta provincia, familias de comerciantes de Castrojeriz por ejemplo, ya comerciaban en Europa y establecían negocios en Inglaterra, Francia o Flandes. De esta época datan instituciones especialmente creadas para regular estos negocios, como el Consulado del Mar en Burgos, tal era su importancia.

En 1793 un emprendedor burgalés, así podemos calificarle, vecino de Coruña del Conde, Diego Marín Aguilera fue el primer hombre en volar. Más recientemente, podríamos indicar algunos ejemplos de emprendedores burgaleses de notable éxito, por ejemplo en el sector de la automoción o el alimentario. Junto a unos pocos “famosos” existen numerosos menos conocidos pero igualmente exitosos. El burgalés de la provincia ha demostrado que es persona de excelentes aptitudes para la creación de empresas, la responsabilidad en el trabajo, la fiabilidad en los compromisos, la perseverancia, son algunos rasgos del carácter de los burgaleses que habitan en el medio rural muy apropiados para emprender.

Emprendedor, ra. “1. adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas.”

Las ideas no avanzan solas, para el éxito de una idea empresarial es imprescindible la existencia de un emprendedor/empresario, es el motor que impulsa una idea generadora de valor, quien tiene la visión, asume el riesgo y actúa.

Podemos definir al emprendedor como la persona capaz de identificar una necesidad, reunir los recursos necesarios y emprender una acción para satisfacerla.

Antes de continuar avanzando con el proyecto empresarial es necesario reflexionar sobre uno mismo, sobre nuestras capacidades y carencias, sobre las obligaciones y riesgos que implica convertirse en empresario, pues no siempre el “ideólogo” es quien resulta más adecuado para poner la empresa en marcha. No todas las personas poseen las cualidades y los conocimientos suficientes para crear una empresa y dirigirla después (aunque se pueden adquirir) por ello quien tenga la intención de ser empresario debe reflexionar sobre los siguientes aspectos:



1.- SUS CUALIDADES PERSONALES:

- Capacidad para asumir riesgos, pero siempre calculados.
- Capacidad de organización y dirección.
- Capacidad creativa e innovadora.
- Habilidad social.
- Confianza en sí mismo.
- Ilusión y Perseverancia.

2.- SUS CONOCIMIENTOS PROFESIONALES:

- Formación técnica adecuada.
- Formación gerencial.
- Conocimiento del sector y de sus características.
- Experiencia de trabajo, a ser posible en el sector en el que piensa competir.

Aunque no se reúnan todas las características anteriores, es preciso saber que el empresario no nace, **el empresario se hace**. Quizá si existen una serie de características innatas al emprendedor, pero hay otros rasgos que se pueden adquirir con el tiempo y están al alcance de la mayoría de las personas a través de la experiencia o la formación.

Ser emprendedor es un oficio, un modo de vida en el que cualquier persona con intuición e iniciativa puede triunfar. La clave del éxito está en la organización, la elección adecuada de socios y colaboradores, la adquisición de los conocimientos esenciales, la actualización continua, la constancia y la fe en el proyecto.



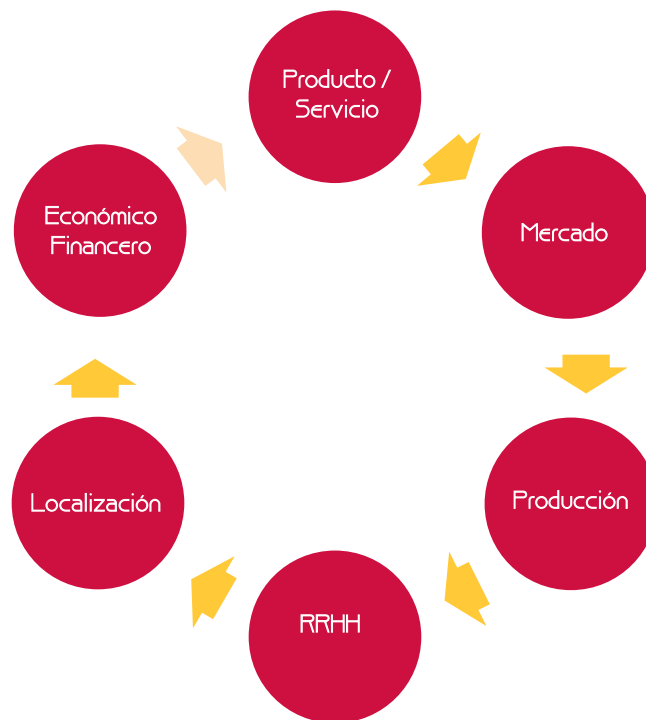
III. LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO



Madurada y definida la idea de negocio, elaborar un Plan de Empresa es absolutamente fundamental. Pero no solamente con el objeto de presentar el proyecto a los potenciales inversores, sino también porque redactar este documento permite y obliga al emprendedor a hacer un estudio exhaustivo de su idea y comprobar que reúne todos los elementos necesarios para convertirse en un proyecto empresarial y que es capaz de superar con éxito el examen que en última instancia determinará la decisión de crear o no la empresa.

El Plan de Empresa debe responder básicamente a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué vamos a producir o qué servicio vamos a prestar?*
- ¿A quién pretendemos vendérselo y cómo lo vamos a hacer?,*
- ¿Cómo se fabrica y cuanto cuesta hacerlo?,*
- ¿Qué personas son necesarias?, ¿Dónde me voy a ubicar? y*
- ¿Qué medios necesito y como se adquieren?*



En esencia, deben definirse adecuadamente los productos o servicios, investigar el mercado, analizar la competencia, identificar y señalar puntos fuertes y débiles, diseñar la estructura de recursos humanos y estudiar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto de empresa.

De acuerdo con Philip Kotler “la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, y en este sentido, implica y comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. El Plan de Empresa es, por lo tanto, una herramienta de trabajo esencial a la hora de poner en funcionamiento una iniciativa empresarial. Debe ser un documento objetivo, ordenado, comprensible y fácil de leer. Igualmente debe de estar planteado en función de los objetivos perseguidos, de tal manera que pueda ser una herramienta de valor añadido tanto para el análisis y reflexión previos del emprendedor como para la búsqueda de financiación y, en su caso, de inversores. De esta manera, podría estructurarse conforme a los siguientes apartados:

- Introducción y descripción del proyecto.
- Plan de marketing.
- Plan de producción.
- Plan de recursos humanos.
- Plan de inversiones y ubicación.
- Plan económico financiero.
- Estructura jurídico legal.
- Calendario de ejecución.
- Resumen y valoración.

Todos estos elementos configuradores de nuestro plan serán tratados individual e independientemente; sin embargo no podemos dejar de tener en cuenta que están interrelacionados y que, por lo tanto, las modificaciones que hagamos en alguno de ellos podrían afectar a la configuración del resto.

EL PRODUCTO O SERVICIO

Será primordial definir con precisión y nitidez la actividad que va a desarrollar la empresa. El negocio que va a ponerse en marcha ha de ser claramente identificado. De esta manera podrá realizarse con rigor y objetividad el análisis de mercado prescriptivo, así como el estudio de los potenciales clientes y competidores.

En lo que respecta al producto, hay que explicar para qué sirve, qué necesidad pretende cubrir, qué innovaciones aporta, cuáles son sus rasgos diferenciales e innovadores y cómo va a protegerse la idea desde el punto de vista legal. Es imprescindible describir con detalle sus principales características desde el punto de vista técnico, económico y financiero. Esta caracterización habrá de realizarse siempre tomando como referencia otros productos y servicios ya existentes.

Habremos de determinar, en relación al producto o servicio que será producido u ofrecido, que tipo de necesidad pretende satisfacer, si ésta es existente, si se trata de crear esa necesidad o si ya se encuentra cubierta por otro producto o servicio similar o, incluso, sustitutivo comercializado por empresas de la competencia. Las ventajas competitivas a aportar también será un elemento sujeto a análisis en relación a aspectos clave como: Precios, servicios, calidad, procesos productivos o presentación final.

En este apartado se estudiará la competencia. Las características técnicas, así como los puntos fuertes y débiles, de sus productos o servicios serán una fuente de información y benchmarking fundamental para la elaboración de nuestro Plan de empresa.

Por último, aunque no de menos importancia, la viabilidad técnica del producto o, en su caso, servicio habrá de ser exhaustivamente estudiada. Condicionantes como si existen pruebas realizadas o si ya se ha comercializado; u otros más puramente legales y administrativos como necesidad o requerimientos de homologaciones o permisos especiales o, eventualmente, si precisa de protección jurídica (Propiedad industrial, intelectual, diseño, patentes...).

EL MERCADO

En cualquier caso, pero muy especialmente en el de negocios concebidos desde el medio rural, es preciso hacer un plan de empresa del que el estudio de mercado es una pieza fundamental. Algunos negocios pueden ser viables y prosperar más fácilmente en las ciudades que en el medio rural por el efecto, por ejemplo, de disponer de una demanda de proximidad de mayor tamaño en su entorno inmediato, sin embargo, un enfoque excesivamente localista o de corto alcance en el medio rural es mucho más peligroso y dificultará la viabilidad y supervivencia de nuestra empresa, por ello, es muy importante especialmente en la provincia procurar diseñar y planificar la empresa sin circunscribirla únicamente al entorno más próximo, se trataría de dar, mediante un buen estudio de mercado, con el ámbito y la dimensión adecuada de nuestro negocio.

Recordad por último que aunque “como mi producto no lo hace nadie”, siempre hay competencia, por eso, aunque crees tú empresa en tu pueblo debes estar preparado para afrontarla, para lo que te ayudará hacer un buen plan de empresa.

Con frecuencia emprender en el medio rural en relación al “emprendimiento urbano” presenta algunas dificultades añadidas que es preciso identificar y gestionar adecuadamente. El análisis DAFO es una sencilla pero útil herramienta, muy recomendable en un proyecto de emprendimiento rural. Dedicarle el tiempo preciso nos ayudará desvelar y valorar esas circunstancias que pueden afectar a nuestro proyecto por sus especiales características de ruralidad, por ejemplo, las relacionadas con la logística, la disponibilidad de mano de obra suficiente, en cantidad y calidad, para nuestro proyecto o las circunstancias personales de esa mano de obra: que resida o no en las proximidades, existencia de los servicios que los trabajadores y sus familias precisan en la vida cotidiana; o la disponibilidad y coste de acceso a servicios profesionales especializados, o la normativa especial de aplicación por razón de la ubicación de tu negocio, por ejemplo, en un espacio protegido o natural.

El mercado está conformado por dos elementos fundamentales: El consumidor, que es el componente esencial y la competencia, que son las empresas que tratan de atraer a los mismos clientes.

Igualmente deberemos determinar el nicho de mercado al cual dirigiremos nuestros esfuerzos tanto productivos como comerciales. La división de la clientela potencial en grupos se denomina segmentación. Esta técnica supone una alternativa de actuación diferenciadora para la empresa, en contraposición a la estrategia de actuar de manera uniforme en todo el mercado. En concreto, la segmentación de mercados responde a la necesidad de conocer con profundidad y precisión el perfil de determinados tipos de individuos – consumidores potenciales – con el objeto de planificar las acciones de marketing de un producto o servicio, a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

Para ello, será fundamental contar con la mayor información posible relativa al mercado hacia el cual nos dirigiremos. Con este objeto se pueden utilizar:

1.- Fuentes indirectas y documentales con información cualitativa y cuantitativa del sector.

2.- Fuentes directas: Entrevistas a personas relacionadas con el sector de actividad como profesionales, proveedores, distribuidores o, por ejemplo, clientes potenciales.

La empresa en ningún caso es una organización aislada; el entorno que le rodea incidirá directa o indirectamente sobre ella. No pueden así ignorarse los factores no controlables que influyen en su relación de intercambio con el mercado. Es primordial su seguimiento para poder reaccionar a tiempo adaptando nuestra estrategia a las nuevas demandas o necesidades de nuestros clientes. Así tendríamos:

► **MACROENTORNO:** Serían factores tecnológicos, sociales, políticos, normativos.... Presentan las siguientes características:

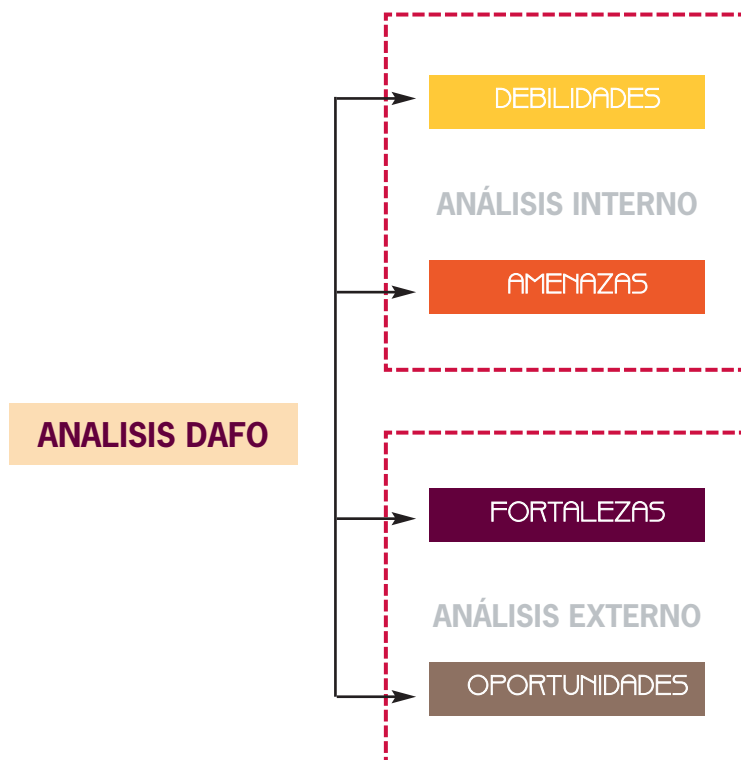
- > Influencia indirecta sobre la empresa.
- > Existen independientemente de las actividades comerciales.
- > La empresa no puede influir.

► **MICROENTORNO:** Conformado por los agentes que interactúan dentro del propio mercado con la empresa (Clientes, proveedores, competencia...). Sus características serían las siguientes:

- > Influencia directa sobre la empresa.
- > Existen porque hay actividades comerciales.
- > La empresa puede influir.

Por otra parte, es necesario asegurarse de que el producto o servicio ofrecido interesa al segmento de mercado seleccionado o de que existen expectativas reales de que así sea. El cliente será el centro absoluto de nuestras decisiones y todas las demás que se tomen con respecto al precio, distribución o comunicación estarán subordinadas y referenciadas a él. En este sentido, y teniendo en consideración la naturaleza cambiante de las circunstancias que condicionan los mercados, será necesaria una planificación que posibilite la adaptación de nuestro producto o servicio a estos cambios.

Una de las herramientas más extendida de análisis de estas interacciones es el análisis DAFO. Su objetivo consistiría en estudiar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del negocio estudiado. Gracias a esta herramienta analítica se puede conocer el entorno actual y previsiones futuras del negocio, de esta manera la empresa puede lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa. Además el análisis DAFO facilita la toma de decisiones futuras de carácter estratégico.



Las Debilidades se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Las Fortalezas de una empresa se encuadran en el ámbito interno de la misma, esto es, se trata de factores o características que suponen aspectos positivos que ésta ha de aprovechar al máximo si quiere mantenerse en el mercado. Asimismo, dichas fortalezas deben y pueden servir para explotar oportunidades que se pudieran presentar, e igualmente posibilitan el que la empresa pueda superar con mayores posibilidades de éxito las amenazas que pudieran surgir.

Las Oportunidades consisten en una serie de ventajas competitivas que nos aporta el exterior, que son susceptibles de ser aprovechadas por la empresa o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Una Amenaza consiste en un peligro planteado por una tendencia del entorno que impediría, si no se acometen acciones adecuadas, la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Marketing

Las acciones relacionadas con el conocimiento del mercado y la forma de introducir en el los productos o servicios comercializados, es lo que se conoce como marketing. En este sentido, se conoce como marketing mix al conjunto de herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

El marketing mix constituiría un instrumento fundamentalmente estratégico y táctico compuesto, fundamentalmente, por las siguientes herramientas:



Vemos esto con mayor detalle a continuación:

Política de precio

El precio es una variable clave del marketing del que derivan ventas, rentabilidad y tasa de penetración en el mercado, pero no es una variable aislada; en su determinación influye la estrategia comercial de la empresa, el objetivo de rentabilidad que se desee alcanzar, los costes, la competencia, etc.

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio. El valor de un producto o servicio depende de su utilidad, calidad, de su imagen, de su disponibilidad y del nivel de servicio que lo acompaña. En el precio intervienen el coste, la demanda y la competencia.

Existen básicamente tres métodos para fijar el precio:

- Establecer los precios a partir del coste de fabricación: el tipo de fijación de precios basado en el coste más difundido es el de aplicación de un margen de beneficio sobre el coste del producto, otra variante es el método de fijación del precio objetivo que lo fija en función de los ingresos que se desee obtener.
- Establecer los precios en función del mercado o de la demanda. Los precios se fijan considerando la sensibilidad (elasticidad) de la demanda a los cambios.
- Establecer los precios teniendo en cuenta los precios de la competencia. En este tipo de métodos es el comportamiento de la competencia, más que el del mercado o nuestros costes, la referencia para fijar el precio.

Igualmente, en materia de precios, pueden establecerse diferentes objetivos y estrategias, entre las cuales destacamos las siguientes:

- ▶ **Desnatado o descremación:** Lanzar el nuevo producto a un precio alto para quedarnos con los consumidores que están dispuestos a pagarlo, los más insensibles, después lo bajamos y nos quedamos con los más sensibles al precio.
- ▶ **Penetración en el mercado:** Se lanza el producto con un precio bajo para entrar rápidamente en un mercado. Se suele utilizar cuando las empresas tienen economías de escala y cuando el producto o el servicio ofrecido puede ser fácil de adquirir imitando a la competencia. La demanda debe ser sensible al precio y el coste de fabricación bajo.

Política de producto

El producto o servicio es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Para el marketing es un instrumento de importancia fundamental. Si no se dispone del producto o servicio adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial. La política de producto constituye, por tanto, el punto de partida de la estrategia comercial.

Nuestro objetivo será, en consecuencia, crear una gama de productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes e ir desarrollándolos para que aporten más valor a nuestros clientes.

Las decisiones sobre el producto son, normalmente, decisiones a largo plazo, por cuanto tienen en buena parte de las ocasiones un período de maduración largo y sus consecuencias se prolongan durante tiempo comprometiéndolo en gran medida la actividad, resultados y supervivencia de la empresa.

Política de distribución

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Es, en definitiva, la forma en la que se hace llegar el producto o servicio al cliente.

La gestión de la distribución comprende un conjunto de actividades que se agrupan en las cuatro siguientes:

- 1) Diseño y selección del canal de distribución.
- 2) Localización y dimensión de los puntos de venta.
- 3) Logística de la distribución o distribución física.
- 4) Dirección de las relaciones internas del canal.

Existen diferentes sistemas de distribución (Canales) a tener en cuenta. Los principales serían los siguientes:

- Fabricante – Mayorista – Minorista – Consumidor.
- Fabricante – Minorista – Consumidor.
- Fabricante – Consumidor (Venta directa).
- Fabricante – Representante de ventas – Consumidor.
- Franquicias.
- Nuevos métodos: Internet.

En el caso de los servicios, adquiere una mayor relevancia otros aspectos como puedan ser la localización del establecimiento o, por ejemplo, el lugar donde se presta el servicio.

Política de comunicación y promoción

El éxito de un negocio no está garantizado con tener un buen producto o servicio, fijar un precio adecuado al mismo y hacerlo llegar a los clientes. Se necesita, además, un buen programa de comunicación y promoción para llegar al público objetivo.

La promoción es fundamentalmente comunicación. Sus fines básicos son informar de la existencia del producto o servicio y sus ventajas, persuadir al cliente potencial para que compre y recordar al cliente real la permanencia del producto y el acierto en su compra.

La promoción utiliza cinco instrumentos básicos para comunicarse con los públicos objetivo:

- La venta personal
- El marketing directo
- La publicidad
- Las relaciones públicas, y
- La promoción de ventas.

La venta personal, las relaciones públicas y el marketing directo son formas de comunicación más interactivas, mientras que los restantes instrumentos utilizan fundamentalmente los medios de comunicación de masas.

Por lo general, se utilizan varios instrumentos promocionales simultáneamente. Su combinación dependerá de los recursos disponibles, del tipo de producto o servicio, de las características del mercado, del tipo de estrategia de marketing utilizada y de las etapas del proceso de compra y del ciclo de vida del producto o servicio.

Es importante tener claro que no solamente se trata de hacer publicidad, sino de establecer una comunicación con el público objetivo (Segmento), transmitiendo un mensaje determinado que culmine en un proceso de compra y en el establecimiento de una relación de confianza con la empresa. Así será especialmente impor-



tante la creación de una imagen o identidad que transmita una imagen clara de nuestra empresa. En este sentido, hemos de destacar la relevancia de la definición de la marca como primer elemento identificador de los productos o servicios ofrecidos.

En cuanto a los medios que utilizaremos para trasladar los mensajes elaborados al público objetivo, existen en la actualidad muchas posibilidades, entre las que se encontrarían las siguientes:

- Envases y etiquetas.
- Papelería: Folletos, carteles...
- Anuncios: Prensa, radio, televisión, internet.
- Presencia en Internet: Sitio web, comercio electrónico y redes sociales.
- Vehículos con publicidad corporativa.
- Stands en ferias.
- Relaciones públicas.
- Otros: sponsorizaciones, vallas publicitarias...

El uso de uno u otro medio dependerá también del presupuesto que pueda destinarse al Plan de Marketing de la empresa.

Una vez desarrollados los principales aspectos comerciales de la empresa, pueden tenerse ya elementos de análisis suficientes para realizar una previsión de costes y ventas, y por lo tanto de beneficios potenciales, que nos permita tomar las decisiones oportunas relativas a la oportunidad de comercializar el producto o servicio definido.

EL PLAN DE PRODUCCIÓN

Tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la compra de materiales, elaboración de los productos o a la prestación de servicios que recoge el plan de empresa. Usando un símil culinario, el Plan de Producción ofrecería una visión de la cocina de la empresa, respondería a la cuestión de cómo vamos a operar internamente para poder ofrecer los productos y/o servicios que queremos vender.

Destacamos cinco apartados básicos en el Plan de Producción:

- Definición de los productos y servicios a prestar, realizando una descripción técnica de los mismos indicando las características, cualidades y ventajas que aportan. Así mismo se establecerá la política de calidad.
- Explicación detallada de los procesos productivos de los productos o servicios que pretendemos comercializar indicando qué volumen se va a producir, cómo se va a planificar y a programar la producción así como todo lo relativo a las tecnologías y medios a emplear.
- Contraste de las previsiones de la demanda de nuestros productos con nuestra capacidad productiva.
- Aprovisionamiento, gestión de existencias y política de almacenamiento.
- Cálculo de los costes de fabricación o de prestación de servicios.

Deberemos intentar producir bienes o prestar servicios de la mayor calidad con el menor coste posible, procurando obtener la máxima rentabilidad de la inversión que vamos a realizar.

EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este apartado deberá recoger todos los aspectos relacionados con las personas que son necesarias para el funcionamiento de la empresa, es decir, la política de personal de la empresa. Es preciso recalcar que el éxito de la empresa depende en gran medida de una adecuada selección y gestión del personal y que el coste laboral suele ser una de las partidas más importantes del presupuesto de gasto de las empresas, por lo que el emprendedor debe prestar una seria atención a esta cuestión.

En el Plan de Recursos Humanos se deberá definir:

- El perfil de los trabajadores de la plantilla, esto es, el tipo de habilidades técnicas o profesionales y las capacidades personales que se precisarán en atención fundamentalmente a los productos o servicios a prestar, los mercados en los que se pretende actuar y a la filosofía de la empresa.
- La organización funcional de la empresa relacionando los recursos humanos con las áreas de la empresa y sus objetivos. Estableciendo así mismo las relaciones de jerarquía y dependencia oportunas.
- Un plan de contratación en el que se recoja en función de la estructura funcional y de los objetivos de la empresa el número de personas a contratar definiendo como aspectos más importantes, el salario, los costes de personal, la jornada laboral, los tipos de contrato el plan de acogida y formación.

- Por último incorporará un plan de externalizaciones. En determinados casos, algunas funciones son necesarias, pero no justifican el aumento de personal, o bien han de ser desarrolladas por personal especializado, por ello han de identificarse tanto las funciones, como los colaboradores que pudieran llevarlas a cabo.

LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La localización de una empresa es una decisión vital para la viabilidad de la misma. Por ello, debemos de encontrar la localización más adecuada para nuestro negocio. Debemos considerar previamente factores como las materias primas, suministros de luz, agua, gas, el acceso de los trabajadores y de nuestros clientes.

El objetivo debe ser identificar la ubicación que nos permita maximizar los recursos del entorno, minimizar los costes de instalación, proximidad a los clientes, fuentes de aprovisionamiento, posibilidades de subcontratación, equipamiento, manos de obra cualificada,...

La localización de una empresa es una decisión estratégica para el negocio no solo a corto plazo, sino que debe ser una decisión meditada a largo plazo considerando posibles ampliaciones físicas o de actividad.

En la práctica es muy difícil encontrar la localización ideal, por lo que debe de valorarse todos los factores para sopesar las posibles opciones. Los factores que debemos de considerar son los siguientes:

- Normativa legal existente.
- Nivel de infraestructuras.
- Proximidad de la actividad.
- Existencia de buenas comunicaciones.
- Servicios de la zona de implantación.
- Precio por adquisición o arrendamiento.
- Grado de dificultad para suministrarse de materias primas.

Numerosas localidades de la provincia cuentan con polígonos industriales que ofrecen suelo de calidad a precios razonables, configurándose en los últimos años una red provincial de cerca de cuarenta polígonos. Concretamente, en la página web de la Sociedad para el Desarrollo de la Provincia de Burgos, Sodebur, www.sodebur.es, existe una herramienta que incluye la disponibilidad de suelo industrial en la provincia, parcelas, precios, localizaciones, etc. que puede ser consultada por cualquier persona interesada.

EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

La Planificación Económica y Financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte comúnmente aceptado de 5 años. Al tratarse de una versión cuantificada de tu idea de negocio, tiene un elevado grado de incertidumbre que es conveniente despejar para estar mejor preparado y dirigir con más precisión la empresa, concretando numéricamente los objetivos y estrategias a seguir.

Esta reflexión es sumamente interesante, pues de su análisis podrás entender cuestiones como las siguientes:

- Qué fondos vas a requerir para poner en marcha la empresa.
- Cómo prevés retribuir y devolver los fondos ajenos que solicites.
- Cómo pretendes financiar los gastos a realizar con los ingresos previstos
- Si el negocio es rentable y viable desde el punto de vista económico y financiero

Un posterior control, nos permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias. De su análisis podremos evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro.

Con el plan económico-financiero trataremos de averiguar la liquidez futura de la empresa, plasmándolo en un cuadro de Tesorería.

Estudio de viabilidad

Es el estudio que realizamos sobre los ingresos y gastos, y sobre los cobros y pagos de un proyecto. Para considerarlo viable deberá generar resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y con la remuneración prevista de los inversores, la cual presuponemos superior o igual a la del interés del mercado. En resumen, atenderemos a dos variables fundamentales:

- Beneficios
- Liquidez

Para realizar un estudio de viabilidad debemos confeccionar los siguientes presupuestos o planes:

- De inversiones.
- De financiación.
- Cuentas previsionales de resultados (Ingresos y Gastos).
- Balance de situación previsional.
- Plan financiero (presupuesto de tesorería).

Una vez confeccionados, han de darse las siguientes circunstancias:

- 1.El presupuesto de financiación debe de cubrir el presupuesto de inversiones.
- 2.La cuenta de resultados previsional, debería ser positiva y suficiente.
- 3.El plan financiero ha de mostrar liquidez positiva todos los años y en todos los meses del primer año.

El objetivo del análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro.

Para ello, realizaremos un **Plan de Inversiones** para la creación y puesta en marcha de la empresa presupuestando los activos necesarios y un **Plan de Financiación** con el detalle pormenorizado de los recursos propios o ajenos necesarios para financiar dichas inversiones.

Además, trabajaremos una **Previsión de Ingresos** procedentes de las ventas de productos y servicios propios de la actividad empresarial, así como de otros ingresos extraordinarios. Asimismo, elaboraremos una **Previsión de Gastos** que refleje las compras de materias primas y aprovisionamientos, suministros y servicios exteriores, los gastos de personal, los impuestos y los gastos generales.

A partir, del Plan de Ingresos y Gastos elaboraremos el **Plan de Tesorería o Cash-Flow** con el objetivo de garantizar el saldo de tesorería o liquidez de la empresa en el corto plazo y solvencia financiera en el medio y largo plazo.

Con estos planes previsionales elaboraremos el **Balance de Situación** y la **Cuenta de Resultados**. Por último, analizaremos con determinados **ratios** los estados económicos y financieros, con el objetivo de garantizar la viabilidad de la empresa.

Proyecto de Inversión y su Financiación

► PLAN DE INVERSIONES

Este plan pretende elaborar un documento donde se especifican los elementos que conforman la estructura empresarial o de negocio, cuya dimensión está definida por la previsión de ventas, es decir, cual es la capacidad productiva necesaria para alcanzar la cantidad de productos o servicios definidos en la previsión de ventas.

El primer paso a realizar, será por tanto preparar un presupuesto con las inversiones iniciales. En esta tarea nos ayudará elaborar previamente una tabla identificando y comparando proveedores por producto, tipos o modelos de productos, características, especificaciones técnicas, producción, precios, forma de pago, plazo de entrega. A continuación, se seleccionarán aquellas ofertas que sean más interesantes para el proyecto. (Anexo I)

Para confeccionar el Plan de Inversiones seleccionaremos todos los activos iniciales que forman parte de la estructura empresarial, tales como inversiones materiales en compras de terrenos, edificaciones y sus construcciones (locales comerciales, almacenes, naves, oficinas), bienes de equipo (mobiliario, vehículos, equipamiento informático, maquinaria, herramientas y utillajes), y otro inmovilizado inmaterial y financiero (propiedad industrial, investigación y desarrollo, software, fianzas, etc.).

También tendremos en consideración las amortizaciones que representan la depreciación que ha sufrido los bienes afectos a la producción, debido al uso, desgaste u obsolescencia durante el periodo de tiempo. Las amortizaciones son determinadas por la empresa dentro del margen que le permiten las tablas de amortización fiscal, utilizando criterios técnicos y límites o porcentajes máximos de amortización que establece la legislación vigente.

► PLAN DE FINANCIACIÓN

El Plan de Financiación comprende los recursos propios y la financiación ajena a largo plazo de la empresa destinados, a financiar el activo permanente y a cubrir un margen razonable del circulante; incluye también los ingresos a distribuir en varios ejercicios, acciones propias y otras situaciones transitorias de la financiación básica. (Anexo II)

Se distinguen dos vías principales de financiación definidas en el Plan Económico Financiero: recursos propios y recursos ajenos.

▷ RECURSOS PROPIOS

Están integrados por las aportaciones de los socios como capital social y las reservas que son los beneficios acumulados de ejercicios anteriores, no distribuidos dentro de la empresa.

> FINANCIACIÓN PROPIA:

- Capital Social
- Reservas (Legal, Voluntaria, estatutaria...)

▷ RECURSOS AJENOS

Son el componente de la financiación compuesta por fondos financieros, con coste o sin él, que habrán de ser devueltos en un plazo de tiempo determinado. El coste de los mismos constituirá el coste financiero global del proyecto.

> FINANCIACIÓN AJENA:

• FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO

- Capital riesgo
- Sociedades de Garantía Recíproca
- Préstamo
- Leasing
- Factoring
- Proveedores
- Crédito comercial

• FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO

- Hacienda Pública
- Créditos
- Descuento de efectos



▷ SUBVENCIONES OFICIALES

Fondos públicos o subvenciones a fondo perdido recibidos por el proyecto que tengan como objetivo financiar gastos o inversiones relativos al proyecto empresarial.

La financiación, la búsqueda del dinero necesario para emprender suele ser uno de los escollos que todos los emprendedores deben afrontar. Sin embargo, el emprendimiento en el medio rural de la provincia de Burgos cuenta, en este aspecto, con algunas ventajas que vienen de la mano de la financiación que ofrecen los Grupos de Acción Local que gestionan programas de desarrollo rural o la propia Diputación Provincial y amplían para los proyectos rurales el abanico de posibles fuentes de financiación.

► Presupuesto de ingresos y gastos

El presupuesto de ingresos viene determinado principalmente, por la previsión de ventas que realiza el emprendedor en su plan de empresa. Para ello, habrá que tener en cuenta los clientes, el mercado, los competidores, etc. Además, seleccionaremos del plan de marketing las unidades de venta de cada producto, el precio de cada uno de ellos y el margen comercial.

Por lo tanto, la previsión de ventas, no trata solo de cuanto nos gustaría vender, sino de cuánto es posible vender, en función del mercado objetivo y en relación a la estructura comercial de nuestra empresa. En definitiva, vamos a determinar el objetivo de ventas año a año para el horizonte temporal contemplado en el Plan de Empresa.

Para poder alcanzar el objetivo de ventas debemos:

- Ser realistas (ajustado a condiciones del mercado y de la empresa).
- Marcar un objetivo alcanzable y medible.
- Definirlo con claridad.
- Comunicarlo al personal de la empresa.

La previsión de ventas viene determinada por las estrategias y acciones comerciales de las empresas en función de:

- Volumen de ventas.
- Rentabilidad de ventas.
- Cuota de mercado prevista.

No son únicamente las ventas por transacciones las que determinan el presupuesto de ingresos, el Plan General Contable contempla determinados conceptos relacionados con la venta de productos o servicios que deben ser tenidos en cuenta, como son: las devoluciones de ventas y operaciones similares o los descuentos aplicables al haber alcanzado un determinado volumen de pedidos, los conocidos "rappels" sobre ventas. De igual modo, consideraremos en el presupuesto de ingresos otros ingresos fundamentalmente las subvenciones a la explotación y los ingresos financieros o los descuentos.

▷ FORMA DE COBRO A CLIENTES O PAGO A PROVEEDORES

Debemos considerar si cobramos al contado o si se aplaza el cobro de clientes o pago de proveedores. Por lo general, el cobro a clientes o pago a proveedores, se aplaza en periodos de 30, 60 o 90 días, en función del sector y de las condiciones de venta.

El presupuesto de gastos vendría determinado básicamente por las compras, entendidas, en general, como el aprovisionamiento de la empresa de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos. Comprende también los trabajos que, formando parte del proceso de producción propia, se encarguen a otras empresas. Estas cuentas se cargarán por el importe de las compras, a la recepción de las remesas de los proveedores.

El Plan General Contable contempla determinados conceptos relacionados con las compras de productos o servicios que también deben ser tenidos en cuenta a la hora de elaborar el presupuesto de gastos, como son las devoluciones de compras y operaciones similares, y los descuentos o "Rappels" por compras.

▷ FORMAS DE PAGO A PROVEEDORES

La Política de Pago a Proveedores contempla los descuentos por pronto pago como forma de financiación.

Es una forma de financiación automática, pues normalmente no suele llevarse a cabo ninguna negociación para obtener dicha financiación, como en el caso de la financiación bancaria. Es muy interesante conocer las posibilidades y límites de financiación con los proveedores, aunque la obtención de estas facilidades suele ser sin cargo de intereses, deberemos saber cuánto nos supone de costes de oportunidad renunciar al descuento por pronto pago, para poder compararlo con el coste de otra financiación en el corto plazo.

Es la financiación más habitual que realiza la empresa, representando en la mayoría de los casos, un apoyo importante a la financiación de operaciones de compra que realiza la empresa.

► Cuenta de resultados previsional

Como consecuencia de las operaciones que realiza la empresa, se producen unos ingresos y unos gastos de cuya diferencia surge el resultado en un período determinado. El resultado es la diferencia entre los ingresos y los gastos. (Anexo V)

La cuenta de resultados es el indicador de la eficacia de la gestión empresarial y sirve para conocer el por qué de dicho resultado. En este sentido, analizando dicha cuenta y su composición, las empresas pueden deducir si la marcha de su explotación es la prevista.

Los gastos se clasifican por la naturaleza del gasto que lo produce. Los resultados se clasifican en resultados de la explotación, que incluyen los de la actividad típica de la empresa y de actividades complementarias. Otro resultado sería el de las actividades financieras. El resultado de la explotación más el resultado financiero conforma el resultado de las actividades ordinarias. Si al resultado de las actividades ordinarias le sumamos el resultado extraordinario tendremos el resultado antes de impuestos. Después de restar el impuesto sobre

beneficios queda finalmente el resultado después de impuestos. Este resultado recogerá el beneficio o pérdida del ejercicio.

Al igual que en el caso del balance, junto a las cifras del ejercicio en vigor, se ha de hacer constar las del inmediato anterior. Se permite una mayor agregación de partidas. Y no se pueden modificar los criterios seguidos de un ejercicio a otro sin la debida justificación.

El análisis de la cuenta de resultados, y su distribución, permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de un beneficio o de una pérdida y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada, la evolución de la situación actual y la previsión sobre el futuro de la empresa.

En resumen, una breve ordenación analítica de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias podría ser:



► PLAN DE TESORERÍA

El Plan de Tesorería es un documento donde se muestra el ciclo financiero de la empresa, es decir, el flujo derivado de la cuenta de resultados o explotación de la empresa. Detalla los cobros (entradas reales de dinero) y pagos (salidas reales de dinero) que la empresa realiza mensual y anualmente. Es una herramienta útil para analizar si podemos hacer frente a los pagos mensuales, así como a los intereses. Incluye también los cobros y los pagos relacionados con la inversión, distribuidos por años. (Anexo III)

La Previsión de Tesorería tiene dos objetivos:

- Captar recursos financieros para cubrir una situación deficitaria (o bien, una colocación adecuada de recursos sobrantes).
- Estimar el saldo mínimo de dinero que conviene tener siempre en cuenta de la empresa.

► BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación comprende el conjunto de bienes y derechos que constituyen el activo de la empresa, así como las obligaciones, deberes y fondos propios que conforman el pasivo de la misma. (Anexo IV)

Por lo tanto, el balance de situación es un estado contable que pretende describir la composición y estructura del patrimonio de la empresa, con referencia a un periodo temporal determinado, generalmente al final de ejercicio, proporcionando la base para hacer un análisis de la situación económica y financiera de la empresa.

El Balance de situación se divide en dos grandes conceptos:

- **Activo o estructura económica de la empresa**, esto es, lo que la empresa posee y lo que le deben, es decir terrenos, maquinaria, existencias, tesorería, clientes, deudores, etc....
- **Pasivo o estructura financiera de la empresa**, es decir lo que la empresa debe tanto a los socios o propietarios de la empresa como a terceros proveedores, acreedores, bancos, etc....

Ratios para el análisis económico y financiero

El análisis económico y financiero nos va a permitir estudiar y diagnosticar los distintos aspectos que van a definir la rentabilidad y viabilidad del proyecto, objetivo principal del plan de empresa.

- Análisis económico. El análisis económico tiene como objetivo analizar la rentabilidad del proyecto empresarial, su evolución a través de magnitudes de la Cuenta de Resultados (ventas, personal, etc.), estructura económica, umbral de rentabilidad, así como realizar un estudio de la eficiencia.
- Análisis financiero. Se analiza la liquidez y solvencia del proyecto empresarial. Se calcula a través de las diferentes partidas del Balance de situación. Estos dos factores estudian la estructura y composición de los derechos y obligaciones de la empresa, así como sus relaciones en el tiempo.

El análisis se realiza a través de unas fórmulas que se denominan ratios. La valoración de los resultados obtenidos debe interpretarse considerando la situación de la economía, del sector de actividad, de la empresa, etc. Algunos de los más significativos son los siguientes:

► **Rentabilidad Económica:** es el resultado en tanto por ciento del cociente resultante entre el B.A.I.D.T. (beneficio antes de intereses y después de impuestos) y el importe de Total Activo del Balance.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{B.A.I.D.T.}}{\text{Total Activo}}$$

Representa la capacidad de la empresa de generar beneficio y muestra el dinero invertido en la empresa transformado en activos (bienes, las existencias, tesorería...)

▷ **Rentabilidad Financiera:** es el resultado expresado en porcentaje del cociente entre el B.A.I.T. (beneficio antes de intereses e impuestos) y la cifra de Fondos Propios.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{B.A.I.T.}}{\text{Fondos Propios}}$$

Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese beneficio, a través de lo fondo propios (Capital Social, Reservas, Remanente...)

▷ **Ratio de Liquidez General:** es el resultado del cociente entre la cifra de Activo Circulante y la de Pasivo Circulante, ambas figuran en Balance.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Ratio utilizado para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Se recomienda que sea número mayor o igual a uno.

▷ **Ratio de Endeudamiento a largo plazo:** es el resultado de la relación por cociente entre la cifra de Recursos ajenos a largo plazo y la de Fondos Propios que figuran en Balance.

$$\text{Endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Recursos ajenos a l/p}}{\text{Fondos Propios}}$$

Ratio financiero que mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene en el largo plazo.

▷ **Ratio de Endeudamiento a corto plazo:** es el resultado de la relación por cociente entre la cifra de Préstamos a corto plazo y la de Fondos Propios que figuran en Balance.

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Préstamos a corto plazo}}{\text{Fondos Propios}}$$

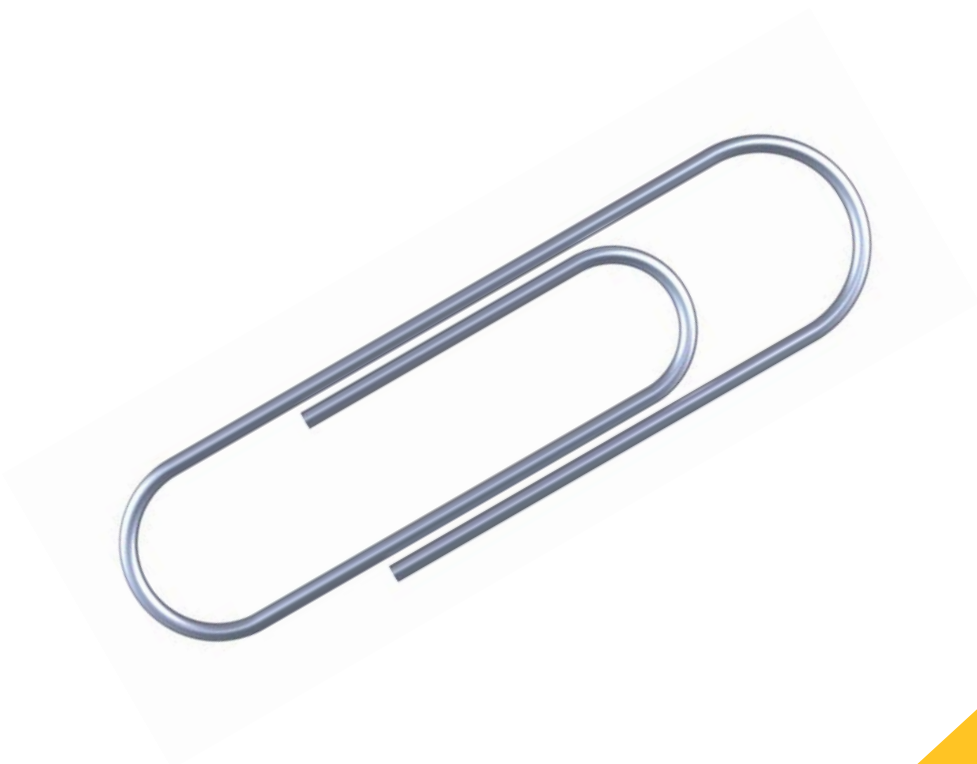
Ratio financiero que mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene en el corto plazo.

▷ **Ratio de Financiación Básica:** es el resultado por cociente del importe resultante de la suma entre la cifra de Capital Social y la de reservas, entre la cifra de Inmovilizado Material; todos los importes figuran en el estado de Balance previsional.

$$\text{Financiación Básica} = \frac{(\text{Capital Social} + \text{Reservas})}{\text{Inmovilizado Material}}$$

Ratio financiero que muestra la política de financiación del inmovilizado material de la empresa a través del endeudamiento a largo plazo.

Con estos ratios se puede desarrollar un análisis sencillo pero a su vez significativo de la situación económica y financiera del proyecto empresarial. Las conclusiones obtenidas acerca de la estructura del proyecto nos permitirán valorar la necesidad de realizar cambios o la redefinición del nuevo proyecto.



IV. ANEXOS



ANEXO I. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

TABLA DE INVERSIONES	Total Activos	% AMORT	X	X+1	X+2	X+3	X+4
Desarrollo							
Concesiones							
Patentes, licencias, marcas y similares							
Aplicaciones informáticas							
Otro inmovilizado intangibles							
Construcciones							
Instalaciones técnicas							
Maquinaria							
Utillaje							
Otras Instalaciones							
Mobiliario							
Equipos para procesos de información							
Elementos de Transporte							
Otro inmovilizado material							
Inversiones Inmobiliarias							
TOTAL ACTIVO							

ANEXO II. PLAN FINANCIACIÓN INICIAL

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL	
CONCEPTO	INVERSIÓN
Aportaciones de los socios	
Préstamos a largo plazo	
Créditos	
Subvenciones recibidas	
Otros	

ANEXO III. PREVISIÓN DE TESORERÍA

TESORERÍA AÑO 1	Inicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mov. Año	Pendiente
COBROS															
Aportaciones capital															
Subvenciones															
Préstamos Anticipo															
Préstamos LP															
Créditos CP															
Clientes (IVA inc.)															
Otros ingresos explot.															
Devolución deudores															
Acreeedores C.P.															
Otros Ingresos															
TOTAL COBROS															
PAGOS															
Inversiones (IVA inc.)															
Proveedores (IVA inc.)															
Acreeedores (IVA Inc.)															
Sueldos y salarios															
Seguridad Social															
Hacienda Pública IRPF															
Otros costes salariales															
Incentivos															
Gastos Financieros															
Otros gastos explot.															
Devolución acreed.															
Deudores															
Impuesto de sociedades															
Pago Fraccionado IS															
Pago Fraccionado IRPF															
Hacienda Pública IVA															
Otros impuestos															
Amort. Crédito Puente															
Amortización Prést.															
Amortización Créditos															
Gastos Extraordinarios															
Dividendos															
TOTAL PAGOS															
Tesorería															
SALDO COB-PAG															
Saldo acumulado															
Coste período															
Línea crédito mensual															
Excesos de tesorería															

ANEXO IV. BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	Año
A) Activo no corriente	
I. Inmovilizado intangible	
1. Desarrollo	
2. Concesiones	
3. Patentes, licencias, marcas y similares	
4. Fondo de comercio	
5. Aplicaciones informáticas	
6. Otros activos intangibles	
II. Inmovilizado material	
1. Terrenos y construcciones.	
2. Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material.	
3. Inmovilizado en curso y anticipos	
III. Inversiones inmobiliarias	
1. Terrenos	
2. Construcciones	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	
1. Instrumentos de patrimonio.	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda.	
4. Derivados.	
5. Otros activos financieros.	
V. Inversiones financieras a largo plazo	
1. Instrumentos de patrimonio.	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda.	
4. Derivados.	
5. Otros activos financieros.	
VI. Activos por impuestos diferidos	
B) Activo corriente	
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	
II. Existencias	
1. Comerciales.	
2. Materias primas y otros aprovisionamientos.	
3. Productos en curso.	
4. Productos terminados.	
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados.	
6. Anticipos de proveedores	
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.	
3. Clientes, empresas del grupo y asociadas.	
4. Deudores varios.	
5. Personal	
6. Activos por impuestos corrientes	
7. Otros créditos con las Administraciones públicas	
8. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	
1. Instrumentos de patrimonio.	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda.	
4. Derivados.	
5. Otros activos financieros.	
V. Inversiones financieras a corto plazo	
1. Instrumentos de patrimonio.	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda.	
4. Derivados.	
5. Otros activos financieros.	
4. Otras inversiones financieras a corto plazo	
VII. Periodificaciones	
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	
1. Tesorería.	
2. Otros activos líquidos equivalentes.	
TOTAL ACTIVO	

ANEXO IV. BALANCE DE SITUACIÓN

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Año
A) Patrimonio Neto	
A-1) Fondos propios	
I. Capital	
1. Capital suscrito	
2. (Capital no exigido)	
II. Prima de emisión	
III. Reservas	
1. Legal y estatutarias	
2. Otras reservas	
IV. (Acciones y participaciones propias)	
V. Resultados de ejercicios anteriores	
1. Remanente	
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	
VI. Otras aportaciones de socios	
VII. Resultado del ejercicio	
VIII. (Dividendo a cuenta)	
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	
A-2) Ajustes por cambios de valor:	
I. Activos financieros disponibles para la venta	
II. Operaciones de cobertura	
III. Otros	
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	
B) Pasivo no corriente	
I. Provisiones a largo plazo	
1. Obligaciones por prestaciones al personal a largo plazo	
2. Actuaciones medioambientales	
3. Provisiones por reestructuración	
4. Otras provisiones	
II Deudas a largo plazo	
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deuda con entidades de crédito	
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	
IV. Pasivos por impuestos diferidos	
V. Periodificaciones a largo plazo	
C) Pasivo corriente	
I. Pasivos no corrientes vinculados con activos mantenidos para la venta	
II. Provisiones a corto plazo	
III. Deudas a corto plazo	
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deuda con entidades de crédito	
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	
1. Proveedores	
2. Empresas del grupo y asociadas acreedores	
3. Acreedores varios	
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	
5. Pasivos por impuestos corrientes	
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	
7. Anticipos de clientes	
VI. Periodificaciones a corto plazo	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	

ANEXO V. CUENTA DE RESULTADOS

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS:	
1. Importe neto de la cifra de negocios	
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	
4. Aprovisionamientos:	
5. Otros ingresos de explotación:	
6. Gastos de personal:	
7. Otros gastos de explotación	
8. Amortización del inmovilizado	
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	
10. Excesos de provisiones	
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+/-2+3-4+5-6-7-8+9+/-10+/-11)	
12. Ingresos financieros :	
13. Gastos financieros:	
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	
15. Diferencias de cambio	
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	
A.2) RESULTADO FINANCIERO(12-13+/-14+/-15+/-16)	
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+/-A.2)	
17. Impuestos sobre beneficios	
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.3+/-17)	
Importe neto de la cifra de negocios:	
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	
Trabajos realizados por la empresa para su activo	
Aprovisionamientos:	
Otros ingresos de explotación:	
Otros gastos de explotación	
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	
Excesos de provisiones	
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	
Ingresos financieros :	
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	
Diferencias de cambio	
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	
a) Deterioros pérdidas.	
b) Resultados por enajenaciones y otras.	

TEST DEL EMPRENDEDOR

El siguiente test te ayuda a conocer tus capacidades emprendedoras de una forma sencilla, no olvides que a la hora de emprender, son importantes las capacidades, pero también las ganas. Anímate y responde una docena de preguntas para descubrir en qué te puede ayudar tu forma de ser a la hora de crear un negocio.

El siguiente test te ayuda a conocer tus capacidades emprendedoras de una forma sencilla, no olvides que a la hora de emprender, son importantes las capacidades, pero también las ganas. Anímate y responde a las siguientes preguntas para descubrir en qué te puede ayudar tu forma de ser a la hora de crear un negocio.

► EL EMPRESARIO/A

- ¿Quieres crear una empresa porque conoces el producto o servicio?
- ¿Te gustaría ser empresario?
- ¿Sabes cómo llevar una empresa?
- ¿Tienes experiencia laboral anterior?
- ¿Crees que se puede ganar más dinero que estando a sueldo?
- ¿Tienes dinero suficiente para emprender el negocio?
- ¿Has tenido personas bajo tu dirección?

► EL PROYECTO

- ¿Sabes cuánto dinero necesitarás para crear tu empresa?
- ¿Cuentas con suficiente dinero propio o ajeno?
- ¿Conoces la forma jurídica que adoptará la futura empresa?
- ¿Conoces la normativa legal que afectará a tu empresa?

► EL PRODUCTO O SERVICIO

- ¿Si el producto/servicio no es original, sabe si hay otras empresas que produzcan lo mismo?
- ¿Se diferencia el producto/servicio de lo ya existente en el mercado?
- ¿Has discutido la idea con un técnico?
- ¿Conoces el volumen de ventas necesario para cubrir costes?
- ¿Sabes cuánto costará fabricarlo/venderlo?

► EL PROCESO PRODUCTIVO

- ¿Has estudiado la ubicación y tipo de instalación?
- ¿Sabes qué maquinaria utilizarás y cuál será su coste?
- ¿Has estudiado las fuentes de suministro?
- ¿Sabes cuánto personal necesitarás y cuál será su coste?

► LA COMERCIALIZACIÓN

- ¿Has diseñado una estrategia de ventas?, es decir, ¿tienes pensado de qué forma comercializarás tu producto?
- ¿Necesitarán tus clientes potenciales un producto como el tuyo?
- ¿Conoces las condiciones de venta del sector? ¿has decidido las formas de venta a crédito?

- ¿Conoces los márgenes del sector? ¿y el tuyo?
- ¿Has decidido el precio del producto/servicio?
- ¿Has previsto el coste del servicio postventa o de mantenimiento?
- ¿Has considerado las reacciones de la competencia?

Debes de sumar un punto por cada respuesta afirmativa. En caso de que el cómputo global sea inferior a 10, quiere decir que todavía nos encontramos en una fase inicial y debemos seguir definiendo nuestro proyecto. Si por el contrario, es superior a 25, es señal que estás preparado para emprender la nueva actividad.

TEST DE LA IDEA

El siguiente test te ayuda a conocer tus capacidades emprendedoras de una forma sencilla, no olvides que a la hora de emprender, son importantes las capacidades, pero primordialmente se parte de una idea. Para valorar el estado de la idea, debemos reflexionar sobre los siguientes puntos:

► **INICIO:**

- Descripción de la idea o negocio
- Marketing previsto
- Estimación de ventas

► **OBJETIVOS:**

- Puntos fuertes de nuestro negocio

► **ANTECEDENTES:**

- Existencia de productos competitivos o sustitutivos
- Ventajas de nuestro producto
- Existencia de competencia y como nos vamos a diferenciar

► **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS**

► **PLAN DE FUNCIONAMIENTO:**

- Instalaciones y equipos necesarios
- Estructura de Recursos Humanos

► **INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA**

- Balance
- Cuenta de PyG
- Presupuesto de tesorería

ANEXO VII. DIRECCIONES DE INTERÉS

- **Centro Europeo de Empresas e Innovación de Burgos (CEEI Burgos)**

Avda. de la Innovación, s/n - Teléfono 947 244 332

- **Excma. Diputación de Burgos**

Paseo del Espolón, 34

Teléfono 947 258 600 - Teléfono 947 477 300

- **Oficina Emancipación Juvenil**

Teatro Principal – 2ª planta - Teléfono 947 288 800

- **Red Mujer Empleo**

Paseo Atapuerca, 4 - Teléfono 947 280 177

- **Agencia de Inversiones y Servicios de Burgos**

Avda. del Arlanzón, 35 - Teléfono 947 275 174

- **Registro Mercantil Central**

Príncipe de Vergara 74 (Madrid)

Teléfono 902 884 442

- **Federación de Asociaciones Empresariales de Burgos**

Plaza Castilla, 1 - Teléfono 947 266 142

- **Registro Mercantil de Burgos**

Plaza España, 3 - Teléfono 947 255 746

- **Asociación Adeco Camino**

C/Cordón, 12 (Castrojeriz) - Teléfono 947 378 536

- **Adeco AR**

C/Audiencia, 6 (Lerma) - Teléfono 947 177 016

- **ASOPIVA**

C/Anselmo de la Orden, 30 bajo (Abéjar)

Teléfono 975 373 311

- **Sociedad para el Desarrollo de la Provincia de Burgos**

Paseo Espolón, 14, 09003 - Teléfono 947 061 929

- **Asociación Jóvenes Empresarios de Burgos**

Pz/ Castilla 1, 2ª planta - Teléfono 947 250 453

- **Agencia Estatal de la Administración Tributaria**

C/ Vitoria, 39 - Teléfono 947 477 300

- **Junta de Castilla y León**

Plaza Bilbao, 3 - Teléfono 947 281 567

- **Tesorería General de la Seguridad Social de Burgos**

C/ Andrés Martínez Zatorre - Teléfono 901 502 050

- **Cámara de Comercio Burgos**

C/ San Carlos, 1 - Teléfono 947 257 420

- **Oficina de Patentes y Marcas**

Paseo de la Castellana 75 (Madrid)

Teléfono 902 157 530

- **Excma. Ayuntamiento de Burgos**

Plaza Mayor - Teléfono 947 288 800

- **Algasa - Sierra de la Demanda**

Bernabé Pérez Ortiz, s/n. (Pineda de la Sierra)

Teléfono 947 424 028

- **ADRI Ribera del Duero**

C/ La Cava, 58 (Peñaranda Duero)

Teléfono 947 552 091

- **Adeco Bureba**

C/ Santa Inés, 9 (Briviesca) - Teléfono 947 593 831

EMPRENDE RURAL – SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO INTEGRADO

Web – www.emprenderural.es

TEST DEL EMPRENDEDOR

Web - http://documentos.060.es/060_empresas/Test_emprendedor.html

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR DE ÉXITO

Artículo - <http://www.crecenegocios.com/caracteristicas-del-emprendedor-o-empresario-de-exito/>

BÚSQUEDA DE IDEAS DE NEGOCIO

▶ **Como encontrar ideas de negocio**

Artículo - <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/ideaneg.htm>

▶ **240 Ideas de Negocios Discutibles para Emprender**

Artículo - <http://www.lecantolas40.com.ar/240-ideas-de-negocios/>

▶ **Ideas de Negocios y microemprendimientos**

Artículo - <http://www.ideasdenegocios.com.ar/ideas.htm>

▶ **Por qué emprender en tiempos de recesión económica**

Artículo - <http://www.negocios1000.com/2010/07/ventajas-de-iniciar-o-montar-un-negocio.html>

▶ **Como puedo comenzar mi negocio sin dinero**

Artículo - <http://www.negocios1000.com/2010/05/como-puedo-comenzar-mi-negocio-sin.html>

▶ **10 ideas de negocio absurdas que hicieron rico a alguien**

Artículo - <http://www.1000ideasdenegocios.com/2007/07/10-ideas-de-negocio-absurdas-que.html>

EMPRENDER

▶ **10 Consejos para Emprender con Pocos Medios**

Artículo - <http://www.mujeresdeempresa.com/negocios/071001-10-consejos-para-emprender-con-pocos-medios.asp>

II. FORMAS JURÍDICAS

▶ **Formas que puede adoptar su empresa**

Artículo - <http://iabogado.com/guia-legal/su-empresa/las-formas-que-puede-adoptar-su-empresa/lang/es>

III. FRANQUICIAS

Web - www.tormo.com

Web - www.infofranquicias.com

Web - www.franquicias.es

IV. FINANCIACIÓN

▶ **Pago único**

Web - <https://www.redtrabaja.es/es/redtrabaja/static/Redirect.do?page=introCapitalizacion>

▶ **Subvenciones Autoempleo**

> **ADE** - http://www.ade.jcyl.es/web/jcyl/ADE/es/Plantilla66y33/1255644728913/_/_/_

> **DIPUTACIÓN** - <http://www.burgos.es/servicios-al-ciudadano/ayudas-y-subvenciones>

> **AYUNTAMIENTO BURGOS** - <http://www.aytoburgos.es/ayudas-y-subvenciones>

> **MINISTERIO INDUSTRIA** - <http://www.mityc.es/portalayudas/Paginas/index.aspx>

▶ Préstamos

- > **CEEI BURGOS** - <http://www.burgosemprende.com/>
- > **ICO** - <http://www.ico.es/web/contenidos/7085/index.html>
- > **ENISA** - http://www.enisa.es/Financiacion_Enisa.aspx

▶ Buscadores de subvenciones

- Web - www.ayudas.net
- Web - www.todosubvenciones.com
- Web - www.redpyme.net
- Web - www.ceeiburgos.es

V. PLAN DE EMPRESA

▶ Reflexión previa

Web - <http://www.burgosemprende.com/Documentos/Reflexion-previa.pdf>

▶ Plan de Empresa DGPYME

Web - <http://servicios.ipyme.org/planempresa/primera.htm>

VI. CONSTITUCIÓN EMPRESA

- ▶ **PAIT** - http://ceeiburgos.es/index.php?option=com_content&task=view&id=79&Itemid=55
- ▶ **Ventanilla única** - <http://www.ventanillaempresarial.org/>

VII. INFORMACIÓN GENERAL

- ▶ **Instituto Nacional de Estadística:** www.ine.es
- ▶ **Registro Mercantil:** www.rmc.es
- ▶ **Einforma:** www.einforma.com
- ▶ **CEEI Burgos:** www.ceeiburgos.es
- ▶ **Diputación Provincial de Burgos:** www.burgos.es
- ▶ **Ayuntamiento de Burgos:** www.aytoburgos.es
- ▶ **Asociación Jóvenes Empresario Burgos:** www.ajeburgos.com
- ▶ **Junta de Castilla y León:** www.jcyl.es
- ▶ **Agencia de Inversiones y Servicios:** www.ade.jcyl.es
- ▶ **Cámara de Comercio de Burgos:** www.camaraburgos.com
- ▶ **Sociedad para el Desarrollo de la Provincia de Burgos:** www.sodebur.es
- ▶ **Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos:** www.faeburgos.org
- ▶ **Asociación Nacional de CEEIs:** www.ances.com
- ▶ **European Business Network:** www.ebn.be
- ▶ **Apymes:** www.apymes.es
- ▶ **Banco Mundial de la Mujer:** www.bancomujer.org
- ▶ **Canal Fiscal:** www.canalfiscal.com
- ▶ **Canal Jurídico:** www.canaljuridico.com
- ▶ **Red Pyme:** www.redpyme.net
- ▶ **Dirección General de la Pyme:** www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx
- ▶ **Crear Empresas:** www.crear-empresas.com
- ▶ **Creación de Empresas en España:** www.creaciondeempresas.com
- ▶ **Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial:** www.cdti.es
- ▶ **Ipyme:** www.ipyme.org
- ▶ **Emprendedor:** www.emprendedor.com
- ▶ **Agencia Estatal de la Administración Tributaria:** www.aeat.es

- ▶ **Tesorería General de la Seguridad Social:** www.seg-social.es
- ▶ **Oficina de Patentes y Marcas:** www.oepm.es
- ▶ **Red Mujer Empleo:** www.jcyl.es/web/jcyl/Mujer/es/Plantilla100/1182753548518/_/_/_
- ▶ **Neuronilla:** www.neuronilla.com
- ▶ **Ministerio de Industria Turismo y Comercio:** www.mityc.es
- ▶ **Ministerio de Ciencia e Innovación:** www.micinn.es
- ▶ **Instituto Español de Comercio Exterior:** www.micinn.es
- ▶ **Boletín Oficial del Estado:** www.boe.es
- ▶ **Boletín Oficial de Castilla y León:** <http://bocyl.jcyl.es/>
- ▶ **Boletín Oficial de la Provincia de Burgos:** <http://bopbur.diputaciondeburgos.es>
- ▶ **Revista Emprendedores:** www.emprendedores.es

Guía para
la Creación
de Empresas en la

Provincia
de Burgos

Emprenderural



Burgos
Jóvenes Emprendadores

