



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# **TRABAJO FINAL DE CARRERA**

---

PLAN DE EMPRESA DE UN NEGOCIO DE NUEVA  
CREACIÓN DEDICADO A LA REALIZACIÓN DE  
ESTUDIOS GENEALÓGICOS

**GENEVAL S.L.**

**CRISTINA VALERO MUÑOZ**

Valencia, noviembre 2012

Director: Aurelio Herrero Blasco



# ÍNDICE GENERAL

---



## ÍNDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....   | 14 |
| <b>1.1. Resumen</b> .....  | 14 |
| <b>1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas</b> .....          | 16 |
| <b>1.3. Objetivos</b> .....  | 19 |
| <br>   |    |
| <b>2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL</b> .....                       | 24 |
| <b>2.1. Motivación y justificación del trabajo</b> .....             | 24 |
| <b>2.2. Aproximación al sector de la genealogía</b> .....            | 25 |
| <br>   |    |
| <b>3. PLAN ESTRATÉGICO</b> .....                                     | 34 |
| <b>3.1. Introducción</b> .....                                       | 34 |
| <b>3.2. Misión y visión de la empresa. Objetivos y valores</b> ..... | 35 |
| <b>3.3. Análisis del macroentorno. PESTEL</b> .....                  | 37 |
| <b>3.4. Análisis del microentorno. 5 fuerzas de Porter</b> .....     | 56 |
| <b>3.5. Análisis de la competencia</b> .....                         | 63 |
| <b>3.6. Análisis DAFO/CAME</b> .....                                 | 65 |
| 3.6.1. <i>Análisis DAFO</i> .....                                    | 65 |
| 3.6.2. <i>Análisis CAME</i> .....                                    | 67 |
| <br>   |    |
| <b>4. PLAN DE OPERACIONES</b> .....                                  | 72 |
| <b>4.1. Localización</b> .....                                       | 72 |
| <b>4.2. Distribución en planta</b> .....                             | 75 |
| <b>4.3. Descripción de operaciones y procesos</b> .....              | 76 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b> .....      | 82  |
| <b>5.1. Constitución y forma jurídica</b> .....              | 82  |
| <b>5.2. Descripción de las áreas de trabajo</b> .....        | 90  |
| <b>5.3. Descripción de los puestos de trabajo</b> .....      | 93  |
| <b>5.4. Organigrama</b> .....                                | 100 |
| <br>   |     |
| <b>6. PLAN DE MARKETING</b> .....                            | 106 |
| <b>6.1. Introducción</b> .....                               | 106 |
| <b>6.2. Público objetivo y segmentación</b> .....            | 106 |
| <b>6.3. Producto/Servicio</b> .....                          | 109 |
| <b>6.4. Precio</b> .....                                     | 113 |
| <b>6.5. Comunicación</b> .....                               | 115 |
| <b>6.6. Distribución</b> .....                               | 117 |
| <b>6.7. Servicio ampliado</b> .....                          | 118 |
| <br>   |     |
| <b>7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</b> .....                    | 124 |
| <b>7.1. Introducción</b> .....                               | 124 |
| <b>7.2. Plan de Inversión-Financiación</b> .....             | 124 |
| 7.2.1. <i>Plan de Inversión</i> .....                        | 124 |
| 7.2.2. <i>Plan de Financiación</i> .....                     | 128 |
| <b>7.3. Ingresos y gastos previsionales</b> .....            | 130 |
| 7.3.1. <i>Previsión de ingresos</i> .....                    | 131 |
| 7.3.2. <i>Previsión de gastos</i> .....                      | 136 |
| <b>7.4. Previsión de Tesorería</b> .....                     | 142 |
| <b>7.5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional</b> ..... | 143 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>7.6. Balance previsional .....</b>      | <b>150</b> |
| <b>7.7. Umbral de rentabilidad .....</b>   | <b>155</b> |
| <b>7.8. Análisis de ratios .....</b>       | <b>156</b> |
| <b>7.9. Análisis de la inversión .....</b> | <b>167</b> |
| <br>                                       |            |
| <b>8. CONCLUSIONES.....</b>                | <b>172</b> |
| <br>                                       |            |
| <b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>                | <b>178</b> |
| <br>                                       |            |
| <b>10. ANEXOS .....</b>                    | <b>184</b> |
| Anexo 1. Inmovilizado.....                 | 184        |
| Anexo 2. Escenario Optimista .....         | 187        |
| Anexo 3. Escenario Pesimista .....         | 199        |
| Anexo 4. Ejemplo Árbol Genealógico.....    | 210        |

### Índice de figuras

Figura 1: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

Figura 2: Diagrama DAFO

Figura 3: Imágenes edificio y oficinas

Figura 4: Distribución en planta

Figura 5: Organigrama departamental *Geneaval S.L.*

Figura 6: Organigrama por puestos de trabajo *Geneaval S.L.*

Figura 7: Documentos genealógicos y libro familiar

Figura 8: Lámina del árbol genealógico

Figura 9: Canal de distribución de *Geneaval S.L.*

Figura 10: Secuencia de procesos de *Geneaval S.L.*

Figura 11: La flor del Servicio de Lovelock

Figura 12: Cálculo del punto de equilibrio

Figura 13: Fórmulas de los ratios de liquidez

Figura 14: Fórmulas de los ratios de endeudamiento

Figura 15: Fórmula de la rentabilidad económica

Figura 16: Fórmula de la rentabilidad financiera. Método Parés

Figura 17: Imagen Acrobat

Figura 18: Imagen Photoshop CS6

Figura 19: Imagen Microsoft Office

Figura 20: Imagen Contaplus

Figura 21: Imagen Antivirus Norton

Figura 22: Imagen Ordenador Portátil ASUS

Figura 23: Árbol Genealógico de 5 generaciones. Familia Valero-Muñoz

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Evolución del PIB. España, 2005-2012

Gráfico 2: Tasa de paro trimestral. España, 2005-2012

Gráfico 3: Tasa de paro intertrimestral. España, 2005-2012



Gráfico 4: Tasa de paro por sexos. España, 2005-2012

Gráfico 5: Tasa de paro por edades. España, 2005-2012

Gráfico 6: Tasa de paro por Comunidades Autónomas. España, segundo trimestre 2012

Gráfico 7: Evolución de la tasa de variación del IPC. España, 2011-2012

Gráfico 8: Pirámide poblacional. España, julio 2012

Gráfico 9: Evolución de las ventas mensuales. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable.

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Empresas de la competencia

Tabla 2: Precios *Geneaval S.L.*

Tabla 3: Plan de Inversiones en Activo no corriente

Tabla 4: Plan de Financiación. Condiciones del préstamo

Tabla 5: Amortización del préstamo

Tabla 6: Estimación precios medios por producto

Tabla 7: Previsión de ventas. Ingresos del ejercicio n. Escenario más probable

Tabla 8: Previsión de ventas. Ingresos de los ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 9: Gasto en imprenta. Ejercicio n. Escenario más probable

Tabla 10: Gastos página web *Geneaval S.L.* Ejercicio n.

Tabla 11: Previsión de gastos. Ejercicio n. Escenario más probable

Tabla 12: Gastos previsionales de los ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 13: Previsión de Tesorería. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable.

Tabla 14: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable.

Tabla 15: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional preparada para el análisis. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable.

Tabla 16: Previsión Activo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 17: Previsión del Patrimonio Neto y Pasivo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 18: Fondo de maniobra. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 19: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 20: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 21: Ratio de Calidad de la deuda. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 22: Ratios relativos a la carga financiera. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 23: Rentabilidad económica. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 24: Rentabilidad financiera. Método Parés. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 25: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario más probable

Tabla 26: VAN y TIR. Escenario más probable

Tabla 27: Previsión de ventas. Ingresos de los ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 28: Gastos previsionales de los ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 29: Previsión de Tesorería. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 30: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional preparada para el análisis. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 31: Previsión Activo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 32: Previsión Patrimonio Neto y Pasivo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 33: Fondo de maniobra. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 34: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 35: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 36: Ratio de Calidad de la deuda. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 37: Ratios relativos a la carga financiera. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 38: Rentabilidad económica. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 39: Rentabilidad financiera. Método Parés. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 40: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista

Tabla 41: VAN y TIR. Escenario optimista

Tabla 42: Previsión de ventas. Ingresos de los ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 43: Gastos previsionales de los ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 44: Previsión de Tesorería. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 45: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional preparada para el análisis. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 46: Previsión Activo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 47: Previsión Patrimonio Neto y Pasivo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 48: Fondo de Maniobra. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 49: Ratios de Liquidez. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 50: Ratios de Endeudamiento. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 51: Ratio de Calidad de la deuda. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 52: Ratios relativos a la carga financiera. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 53: Rentabilidad económica. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 54: Rentabilidad financiera. Método Parés. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 55: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista

Tabla 56: VAN y TIR. Escenario pesimista

# **CAPÍTULO 1**

---

## **INTRODUCCIÓN**



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Resumen

Este Trabajo Final de Carrera consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa basado en la creación de un negocio de investigación, elaboración y confección de árboles genealógicos.

Este tipo de servicio bajo pedido, escasamente explotado empresarialmente, trata de ofrecer un servicio con creciente interés en los últimos años.

*Geneaval S.L* ofrecerá distintas alternativas de estudios, tanto en el contenido como en la estética, y con distintos enfoques en función de los segmentos de mercado seleccionado al que nos dirigimos.

Para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio realizamos un Plan de Empresa, que examina la viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

A continuación se resumen los puntos más importantes desarrollados en cada capítulo:

- ❖ En el capítulo 4: Antecedentes y situación actual, comenzamos explicando las principales características del sector de la genealogía, así como la estructura archivística en España y sus peculiaridades.
- ❖ En el capítulo 5: Plan estratégico, comenzamos definiendo la misión, visión, objetivos y valores de nuestra empresa. A continuación utilizamos el análisis PEST para analizar el macroentorno de la empresa. Para conocer las barreras de entrada al sector, las de salida, la competencia existente, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Por último se estudiará la competencia y se realizará un análisis DAFO-CAME.

- ❖ En el capítulo 6: Plan de Operaciones, se detalla la localización de la empresa y los motivos de dicha elección. Seguidamente, se describe la distribución en planta así como los procesos y operaciones que debemos llevar a cabo en la empresa desde que recibimos el pedido hasta que obtenemos el producto terminado listo para su venta.
- ❖ En el capítulo 7: Plan de Organización y Recursos Humanos, en primer lugar se elige la forma jurídica de nuestra empresa, siendo ésta una Sociedad de Responsabilidad Limitada. A continuación se describe el personal que formará parte de nuestra empresa, describiendo las actividades o tareas que deben desarrollar, así como las áreas en las que están enmarcadas. Con ello desarrollaremos el organigrama de la empresa.
- ❖ El capítulo 8 desarrolla el Plan de Marketing que llevará a cabo *Geneaval S.L.* Comenzamos haciendo una segmentación del mercado así como la selección del público objetivo que queremos captar. Como resultado de este análisis, formulamos las acciones de Marketing Mix que seguiremos.
- ❖ En el capítulo 9: Plan Económico-Financiero, se confeccionarán las previsiones de tesorería, el Balance de Situación y la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales para los 3 primeros años de vida del proyecto. A continuación se procederá a su análisis mediante el método de los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad económica y financiera. Por último, se hallará el punto muerto y se hará un análisis de la inversión mediante el cálculo del VAN y la TIR.

Con este estudio llegamos a la conclusión, que resulta rentable a largo plazo implantar esta empresa, ya que a pesar de tener pérdidas el primer año se prevé un incremento de los beneficios de la empresa en los ejercicios siguientes que suponen la consolidación de la empresa en el mercado.



## 1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

### Objeto

El objeto del presente trabajo es hacer un Trabajo Final de Carrera fundamentalmente práctico y aplicado, que sirva como salida profesional a los estudios de Administración y Dirección de Empresas.

En la situación actual de crisis económica, altos niveles de desempleo, y precariedad de los empleos existentes, el *emprededurismo* gana gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Por ello, la idea de un Plan de Empresa para un negocio de estudios genealógicos de nueva creación nos ha parecido una idea atractiva ya que creemos que cubre unas necesidades presentes en el mercado y consideramos que podemos hacernos un hueco en el mismo.

### Asignaturas relacionadas

A lo largo de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas todas las asignaturas cursadas han ido conformando y configurando en mayor o menor de medida nuestros conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes respecto a las diferentes áreas que contienen el presente proyecto.

Sin embargo, aquéllas que son más afines con el contenido del proyecto y han servido de más ayuda para su elaboración son las siguientes:

### Capítulo 4: Antecedentes y situación actual

Las asignaturas que citamos a continuación nos permiten obtener una amplia visión por un lado, y por otro, son la base para analizar, contextualizar y aproximarnos a un sector, sin duda, peculiar: la genealogía.

**Dirección Estratégica y Política de Empresa, Economía Española y Regional, Economía Española y Mundial, Introducción a los Sectores Empresariales.**

### **Capítulo 5: Plan Estratégico**

Dentro de este capítulo, donde se analiza el entorno y la competencia, se ponen en marcha diversas técnicas cursadas en distintas asignaturas (PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, análisis de la competencia, DAFO-CAME), de manera que permitirá ver las diferentes estrategias que optimizaran la presencia en el mercado de la empresa objeto de este estudio.

Las asignaturas que nos han ayudado en el desarrollo de este punto son **Dirección Estratégica y Política de la Empresa, Gestión y Organización de las Empresas de Servicios, Microeconomía, Macroeconomía.**

### **Capítulo 6: Plan de Operaciones**

En este capítulo se explicará la localización de la empresa y sus características, los procesos y operaciones que se llevarán a cabo para poder ofrecer el servicio y la distribución en planta prevista.

La asignatura impartida, relacionada con este capítulo es la de **Dirección de producción y logística.**

### **Capítulo 7: Plan de Organización y Recursos Humanos**

Utilizaremos las siguientes asignaturas: **Derecho de la Empresa, Dirección de Recursos Humanos, Legislación Laboral y de la Empresa.**

Estas asignaturas nos permitirán describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización y buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano, adaptando todo ello a las necesidades específicas de *Geneaval S.L.*

Además, en este apartado se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que consideremos más adecuada para el proyecto elegido.

### **Capítulo 8: Plan de Marketing**

Para realizar el plan de marketing, nos basaremos en las técnicas comerciales más habituales y analizaremos el Marketing-Mix de la empresa. Para ello, se describirá detalladamente el diseño del producto-servicio, se definirán las políticas de precios, distribución y comunicación que seguirá la empresa para poder competir en el mercado.

Las asignaturas relacionadas con este capítulo son **Dirección Comercial y Marketing en empresas de servicios.**

### **Capítulo 9: Plan Financiero**

En este punto, realizaremos los estados contables previsionales: Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias. A partir de ellos analizaremos la situación de la empresa a través de unos ratios.

También determinaremos el umbral de rentabilidad y analizaremos la inversión necesaria mediante TIR y VAN.

Las asignaturas que nos ayudarán en el desarrollo del Plan Financiero son: **Contabilidad Analítica, Contabilidad Financiera, Contabilidad General y Analítica, Dirección Financiera, Economía de la Empresa II.**

Como puntualización cabe señalar que los conocimientos adquiridos en asignaturas relacionadas con la informática, como (Arquitectura de los Sistemas de Información, Introducción a la Informática, Ofimática para ADE), estarán presentes a lo largo de la elaboración del todo proyecto.

### 1.3. Objetivos

El principal objetivo de este Trabajo Final de Carrera es la realización de un Plan de Empresa, con la finalidad de estudiar la viabilidad técnica, económica y financiera de una oportunidad de negocio. Con todo ello, se pretende alcanzar una serie de objetivos principales que se complementarán con unos objetivos secundarios.

**Objetivo principal 1: Analizar los antecedentes y la situación actual que se va a encontrar la empresa en el desarrollo de su actividad.**

- *Objetivo secundario 1.2:* conocer la evolución y situación actual de la genealogía.
- *Objetivo secundario 1.3:* Características específicas de la genealogía.

**Objetivo principal 2: Desarrollar el análisis estratégico de la empresa.**

- *Objetivo secundario 2.1:* Declarar la visión y misión de la empresa, así como sus objetivos y principales valores.
- *Objetivo secundario 2.2:* Analizar el macro y micro entorno de la empresa, mediante un análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter.
- *Objetivo secundario 2.3:* Conocer a nuestros principales competidores
- *Objetivo secundario 2.4:* Elaborar un análisis DAFO que permita conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como una matriz CAME.

**Objetivo principal 3: Realizar un análisis de operaciones.**

- *Objetivo secundario 3.1:* Definir las principales características deseadas en cuanto a la localización del negocio.
- *Objetivo secundario 3.2:* Estudiar las principales zonas y establecer la distribución en planta óptima.

- Objetivo secundario 3.3: detallar los procesos y operaciones necesarios para obtener nuestros productos.

**Objetivo principal 4: Análisis de la organización y de los recursos humanos.**

- *Objetivo secundario 4.1:* Estudiar las principales formas jurídicas que puede adoptar la empresa y elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades.
- *Objetivo secundario 4.2:* Describir las áreas y los puestos de trabajo que de la empresa y definir el organigrama.

**Objetivo principal 5: Proponer un Plan de Marketing que tenga un efecto directo en las ventas, en la fidelización de los clientes y que sirva para posicionar a la empresa en el mercado.**

- *Objetivo secundario 5.1:* determinar la estrategia de segmentación a realizar por la empresa, así como establecer el público objetivo de la misma.
- *Objetivo secundario 5.2:* determinar las políticas a seguir en cada una de las variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

**Objetivo Principal 6: Desarrollar el plan económico-financiero.**

- *Objetivo secundario 6.1:* elaborar el plan de inversión y las fuentes de financiación con las que va a contar la empresa al inicio de su actividad.
- *Objetivo secundario 6.2:* elaborar una previsión de los ingresos y gastos a 3 años y en 3 escenarios.
- *Objetivo secundario 6.3:* Obtener el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.
- *Objetivo secundario 6.4:* Estudiar la viabilidad del proyecto analizando las cuentas mediante ratios.

- *Objetivo secundario 6.5:* Obtener el umbral de rentabilidad para conocer las ventas necesarias para cubrir nuestros gastos.
- *Objetivo secundario 6.6:* determinar si es aconsejable o no realizar la inversión en los tres escenarios.

# **CAPÍTULO 2**

---

## **ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL**





## **2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Motivación y justificación del trabajo**

Este Trabajo Final de Carrera desarrolla un Plan de Empresa para un negocio de un sector desconocido y algo peculiar, concretamente para una empresa dedicada a la realización de estudios genealógicos. A petición del interesado nos centraremos en la historia familiar de la persona de referencia, ofreciendo distintas posibilidades.

He considerado el atractivo de este tipo negocio, además de por un motivo meramente personal, también, por la escasa presencia de este tipo de empresas en nuestro entorno, lo que puede ofrecer una buena oportunidad. El interés sobre la historia familiar es latente en amplios sectores de la sociedad, y ofrecer este servicio es en lo que se centra esta idea de negocio. Un estudio genealógico es un trabajo arduo, por lo que muchas personas no tienen ni el tiempo ni la capacidad o ni siquiera el interés de hacerlo personalmente. También puede verse como un obsequio hacia cualquier otro miembro de la familia. Es ahí donde entra nuestra actividad, en la demanda de estos estudios donde los solicitantes no sepan o no deseen realizarlo por métodos propios.

Los problemas a los que se enfrentará esta idea de negocio son por un lado, la crisis económica en la que continuamos inmersos donde vemos limitado el poder adquisitivo de los ciudadanos, y por otro lado es la escasa información sobre un sector desconocido como es el de la genealogía, donde hay poca experiencia y poco dónde comparar.

Con la realización del Plan de Empresa se pretende analizar la viabilidad técnica y económica de este proyecto así como disminuir el riesgo. De esta forma se podrá comprobar si este proyecto se puede convertir en una realidad en el corto o medio plazo o bien en una idea utópica donde en el mundo real no tiene cabida.

## **2.2. Aproximación al sector de la genealogía**

Tal y como indica la RAE en la primera acepción de su definición, se entiende genealogía, por un lado, como la serie de ascendientes y progenitores que posee cada persona y, por otro, como la disciplina que lo estudia. Es decir, la genealogía, además de listas de nombres de antepasados de un ser, es la ciencia que permite el conocimiento no sólo de los antepasados, sino de la familia considerada como un conjunto de personas integradas en diferentes generaciones.

Se puede considerar que la genealogía es tan antigua como la familia, tanto que pudiera decirse que nació con ella. De ahí a que la búsqueda de los antepasados ha sido desde antiguo una necesidad de la mayoría de los pueblos. A lo largo de la historia de la humanidad podemos observar como los diferentes pueblos que habitaron nuestro planeta se servían de la genealogía no solo para regular hechos meramente privados o familiares sino también para gozar de derechos públicos, religiosos o militares. Tenemos los ejemplos de Egipto, Grecia o Roma donde en su época de esplendor muestran su interés genealógico en lo religioso, jurídico y social. También el pueblo hebreo ha sido eminentemente genealogista, rasgo evidente y así plasmado en la Biblia. Por su parte, el pueblo árabe, de gran tradición nómada, desarrolló este interés en la genealogía a partir de la época del profeta Mahoma para conservar el recuerdo de los linajes que proceden de él. Como se puede observar la ciencia de la genealogía nos ha acompañado a lo largo de la historia de la humanidad.

Ya en épocas más modernas se ha visto cómo durante mucho tiempo la atracción por la genealogía estuvo circunscrita casi exclusivamente al ámbito nobiliario, pero actualmente se han incorporado a este interés personas pertenecientes a otros estratos sociales, sin necesidad de ser nobles, guiados por el deseo de conocer quiénes fueron sus antepasados, su procedencia geográfica, sus ocupaciones y, en la medida que ello fuera posible, otros datos biográficos.

El interés por la genealogía también se ha visto acrecentado por una sociedad con estabilidad política, donde los ciudadanos viven tranquilamente, sin guerras, así como por la mejora de las telecomunicaciones y el transporte. Esto último ha visto facilitado el arduo camino a recorrer en las investigaciones genealógicas. Ha sido precisamente la informática la que está permitiendo el acceso a este tipo de investigaciones a distancia, de manera que reduce los desplazamientos así como el tiempo que conlleva.

Este interés o demanda de servicios genealógicos es difícil de cuantificar. Existe una gran tradición de llevar a cabo investigaciones por medios propios, o bien, y también una corriente bastante frecuente, personas que se dedican a la investigación genealógica como hobby pero no profesionalmente. Aun así, no es difícil encontrar diversas empresas cuyo objeto social son, precisamente, los estudios e investigaciones genealógicas.

Como futura empresa, enmarcada dentro del sector terciario y dedicada a la elaboración de investigaciones genealógicas, se necesita saber cuáles van a ser nuestras fuentes de información, es decir, aquellas fuentes válidas de las cuales vamos a extraer los documentos necesarios para llevar a cabo nuestro objetivo, esto es, el estudio genealógico de una persona.

Las denominadas fuentes genealógicas son diversas y a continuación se exponen sus características.

## FUENTES ORALES

Son aquellas que se obtienen verbalmente de otra persona, en este caso de nuestro cliente, que las habría conseguido dentro de su núcleo familiar (padres, abuelos, tíos, primos, bisabuelos...). Estas fuentes, dado que están nutridas de la tradición familiar, frecuentemente son inexactas en cuanto a fechas o lugares, sin embargo permiten determinar el marco general familiar como punto de partida del trabajo posterior.

## FUENTES DOCUMENTALES

Son aquellas que se pueden encontrar en cualquier medio escrito (sea impreso o manuscrito). Se corrobora la información verbal obtenida de las fuentes orales y se va ampliando la información retrocediendo la búsqueda en el tiempo. A su vez, las fuentes documentales se pueden dividir atendiendo a su ente originario.

**Registro Civil.** Institución del Estado encargada de recoger, custodiar y dar publicidad a los datos relevantes para conocer el estado civil de las personas: su sexo, edad e identificación (nombre, apellidos y orden de éstos). También recoge lo referente al ejercicio de derechos civiles y la posible restricción de los mismos (incapacidad, quiebra, condenas por malos tratos,...). Hace prueba para demostrar el nacimiento y la adopción, el matrimonio, el divorcio, la emancipación, la desaparición y el fallecimiento de las personas. Se creó en 1871, depende de las autoridades judiciales y se encuadra en el Ministerio de Justicia, en la Dirección General de los Registros y del Notariado. Se rige por la Ley de 8 de junio de 1957 y su Reglamento, aprobado por Decreto de 14 de noviembre de 1958 (ambos reiteradamente modificados hasta nuestros días).

**Archivos municipales o estatales.** Son una diversidad de fondos archivísticos de titularidad pública. Se pueden encontrar desde expedientes judiciales o militares, hasta hojas de vida de funcionarios públicos, censos, padrones, informes de inmigración, documentos nobiliarios...

De los archivos municipales podemos destacar los libros de Padrones que se llevaban a cabo por calles y nos ofrece una gran riqueza genealógica por los datos que ahí se desprenden.

En algunos ayuntamientos de España, además de censos y padrones, podemos encontrarnos con los denominados pre-Registros Civiles. Éstos comenzaron a formarse en 1840 y están compuestos por los traslados de todas las partidas sacramentales de bautismo, matrimonio y defunción de las parroquias existentes en esas localidades hasta 1871, año de aparición del

Registro Civil. En muchas ocasiones, estos archivos se prolongaron hasta muchos años después de la aparición de los Registros Civiles, incluso hasta bien entrado el siglo XX.

Entre los archivos estatales observamos una gran diversidad. Algunos ejemplos son los siguientes: Archivo General de Simancas, Archivo General de Indias, Archivo General de la Corona de Aragón, Archivo del Reino de Valencia, Archivo del Ministerio de Asuntos Exteriores, Archivo General de la Marina “Álvaro de Bazán, Archivo General Militar de Segovia...entre otros muchos.

**Archivos eclesiásticos.** Los archivos eclesiásticos se caracterizan por la importancia y la antigüedad de sus fondos. Sus fondos están constituidos por la documentación propia de la parroquia, como, por ejemplo, documentación administrativa referente a sus bienes, rentas, capellanías, visitas pastorales, construcciones, libros de fundaciones y constituciones... Además de esta documentación, lo que le da significación propia a estos archivos son los libros sacramentales, donde se anotan los bautizos, matrimonios y defunciones.

El Concilio de Trento estableció de forma obligatoria el que los párrocos de las iglesias llevaran y conservaran los libros de registros necesarios para la constancia del ejercicio de su ministerio. En España comenzó a llevarse a cabo a partir del decreto de aplicación dado por Felipe II el 12 de julio de 1564.

En general, en los libros de bautizados encontramos el nombre del cura párroco que efectuaba el bautizo, la fecha completa del bautizo (generalmente se solía administrar el bautismo el mismo día del nacimiento), el nombre de los padres, abuelos maternos y paternos y padrinos. Los libros de casados fundamentalmente nos dan la fecha de la celebración del matrimonio, nombre, estado, edad y naturaleza de los contrayentes, así como el nombre, procedencia de sus padres, el nombre de los padrinos y testigos, el cumplimiento de los requisitos pedidos por el concilio de Trento, y el grado de parentesco de los novios, con su correspondiente dispensa, en caso de que lo hubiere. En el caso de libros de difuntos, éstos dan cuenta de la fecha del

fallecimiento, el nombre de la persona fallecida, estado, edad, cónyuge e hijos, en su caso, o causa del fallecimiento.

Toda esta información es la general que podemos encontrar en los libros eclesiásticos, aunque dependerá de la época, pues en épocas más recientes los documentos son más exhaustivos en cuanto a datos, mientras que en épocas más lejanas la información sobre el hecho y persona era más escueta.

Así pues, en estos archivos, encontramos una fuente fundamental para estudios genealógicos.

**Archivos notariales.** Otro fuente documental son los archivos notariales, que guardan información y documentos emanados por las actuales notarías y las antiguas escribanías, en los cuales se pueden hallar testamentos, cartas de dote, transacciones comerciales, ventas, arriendos... y en general todos aquellos documentos suscritos entre particulares.

En España los archivos notariales se conocen como "Archivos de Protocolos". En General, y según la antigüedad de los documentos que contienen, los archivos de protocolos son a su vez de la Notaría, del Distrito o Históricos.

El archivo ordinario de protocolos, conocido como "Archivo de la Notaría" se custodia en la Notaría a la que pertenece (o pertenecía) el notario autorizante (cuando se firmó) durante veinticinco años; a partir de esa antigüedad pasan a un archivo notarial conocido como "Archivo de Distrito" hasta que cumplen cien años, que en ocasiones coincide con el de la misma Notaría si es cabeza de Distrito; y, finalmente, al pasar del siglo, a un archivo conocido como "Histórico", siempre bajo la supervisión de notarios archiveros, nombrados por el respectivo Colegio Notarial y con cargos publicados en boletines oficiales. Especialmente los archivos de protocolos históricos, que suelen abarcar varios siglos, contienen una gran cantidad de datos de importancia sobre la actividad, economía, costumbres y evolución de una zona concreta a lo largo del tiempo, por lo que despiertan un interés notable en investigadores e historiadores.

La ubicación física de los archivos no es fija, sobre todo la del Histórico, si bien el de la Notaría (hasta veinticinco años) siempre estará dentro de una.

En general sus ubicaciones dependerán del lugar donde estuviera la notaría del protocolo originario, y la obtención de nuevas copias será más o menos rápida según el archivo al que haya que acudir.

Para localizar documentos notariales antiguos hay que tener en cuenta que el lugar donde fue firmado el documento no tiene porqué corresponder siempre al lugar donde la matriz se guarda en su protocolo, aunque normalmente sí sea así, pero hay supuestos en los que no, bien porque el lugar no tenga demarcada notaría o bien porque la notaría donde se firmó estuviera vacante o se hubiera autorizado por sustitución del titular, caso en el que el notario autorizante lo habrá expresado en el encabezamiento. En caso de duda, todos los instrumentos notariales especifican al principio, en la parte conocida como encabezamiento, además del número de protocolo, naturaleza del documento, lugar, fecha y nombre del notario que autoriza, si lo hace en sustitución de un compañero o de una notaría vacante, y, en todo caso, el nombre de la notaría donde la matriz se guardará.

Una vez estructurados todos los tipos de archivos a los que acceder y antes de comenzar una investigación genealógica debemos tener en cuenta que los distintos archivos, sean de la naturaleza y el tipo que sean, pueden albergar diversos inconvenientes que nos dificulten o nos hagan imposible la búsqueda genealógica. En muchos de ellos, la ausencia de catalogación dificulta la investigación. Por otra parte, la suerte de los distintos archivos es muy desigual, pues si bien en algunos Ayuntamientos, parroquias, notarias, o entes públicos en general se conservan intactos, en otros han sido destruidos por la barbarie de guerras o por la desidia de sus responsables.





# **CAPÍTULO 3**

---

## **PLAN ESTRATÉGICO**



### 3. PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.1. Introducción

Antes de comenzar con el Plan Estratégico, es importante definir el mercado de referencia. Para ello, se deben abordar los tres puntos básicos referentes a qué necesidades se quieren satisfacer, de qué forma se van a satisfacer y quién o quiénes son los que tienen esas necesidades.

a) *¿Qué queremos satisfacer?* Con esta idea de negocio queremos ofrecer al cliente una investigación genealógica veraz y comprobable así como la elaboración del árbol genealógico de la persona de referencia, ya sea el propio cliente o bien, otra persona, a un precio y en un tiempo razonable.

b) *¿Cómo lo vamos a satisfacer?* Se va a ofertar una diversa gama de alternativas al cliente, con la posibilidad de elegir entre distintos tipos de árboles genealógicos en cuanto a su composición (ya sea ascendiente, descendiente, mixto o bien de una sola línea de apellido), o respecto al diseño; siempre teniendo en cuenta que queremos ofrecer un servicio y producto final de calidad manteniendo un contacto directo y continuado con el cliente. El cliente podrá contratar nuestros servicios en nuestra oficina o bien solicitarlo vía telefónica o vía web, siempre con total transparencia.

c) *¿A quién nos dirigimos?* Nos dirigimos a todas aquellas personas que por falta de tiempo o de habilidad no quieran hacer su investigación genealógica por métodos propios pero deseen averiguar información sobre sus antepasados. También, este servicio, se puede ver como la realización de un regalo a otra persona en fechas o eventos especiales, como puede ser un nacimiento, un cumpleaños, una boda o un aniversario. Nuestros potenciales clientes serán aquellos que aprecien la calidad del servicio y producto que ofrecemos. En los siguientes puntos se va a realizar un análisis de las principales características de atractivo del mercado al cual nos queremos dirigir, con el perfil de los consumidores, las ventajas que queremos alcanzar a través del análisis de los principales competidores y qué capacidad tiene

nuestra organización para desarrollar la actividad empresarial con mayor detalle.

### **3.2. Misión y visión de la empresa. Objetivos y valores**

#### **Misión**

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la misma. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta “¿Para qué existe la organización?”.

La misión para *Geneaval S.L* sería **“Ofrecer servicios genealógicos, relativos al territorio español, de calidad y a un precio y en un tiempo razonable, que superen las expectativas de los clientes y creen valor para ellos mismos y para todos los trabajadores implicados”**.

#### **Visión**

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la empresa. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta “¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?”

Nuestra empresa pretende convertirse en un negocio de estudios genealógicos de calidad y a un precio razonable al cual sus clientes acudan con confianza. Queremos ser un referente y la primera opción de nuestros clientes para la realización de un estudio genealógico personal con una eficiente estructura organizativa y de servicios, además de rentable económicamente.

## Objetivos

Los objetivos son los resultados globales que la organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión.

Partiendo de la misión descrita anteriormente y al ser una empresa de nueva creación, el primer objetivo lógico sería el de dar a conocer el negocio.

Una vez conseguido este paso, cabría conseguir ser un negocio rentable. Incrementar beneficios, reducir costes, todo ello para conseguir la meta de ser una seria alternativa en la realización de estudios genealógicos a nivel nacional.

## Valores

Los valores definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta “¿En qué creemos y cómo somos?”

Los valores que podrían representar a *Geneaval S.L* son los siguientes:

- Ética: honestidad, credibilidad, verdad y lealtad
- Excelencia: calidad, eficiencia y productividad
- Servicio al cliente; atención, amabilidad, agilidad, personalización
- Responsabilidad: puntualidad, disciplina, trabajo tenaz, equidad
- Desarrollo creativo: solución de problemas, aprendizaje y cooperación

### **3.3. Análisis del macroentorno. PESTEL**

Con el fin de comprender el mundo que va a rodear nuestra futura empresa debemos analizar el macroentorno, entendido como el conjunto de aquellos factores generales existentes en el entorno y que pueden afectar en mayor o menor medida a nuestra actividad u organización.

Para conocer este entorno general, este “ambiente” en el que la empresa desarrollará su actividad y que sin duda aportará información útil sobre un contexto cada vez más globalizado nos apoyaremos en el análisis PESTEL.

La herramienta PESTEL clasifica las herramientas del entorno en diversas categorías.

- Factores político-legales
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores medioambientales

- **FACTORES POLÍTICO-LEGALES**

A continuación analizaremos la legislación vigente que puede afectarnos por lo que respecta a nuestra actividad de investigación genealógica.

Para el desarrollo de este apartado distinguiremos entre la legislación referente a acceso, consulta y tratamiento de documentos y, por otro lado, la legislación que nos afecta por la simple presencia en el mercado.

#### **Legislación sobre el acceso, consulta y tratamiento de documentos**

A la hora de acceder a distintos archivos, la mayoría de los cuales son de titularidad pública, a excepción de los archivos eclesiásticos, tenemos que tener en cuenta una serie de leyes de ámbito estatal, de forma general, y de ámbito autonómico, de forma particular.

La legislación estatal a considerar es la siguiente:

## CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA

En cuanto a la legislación estatal, tenemos en primer lugar, la Constitución Española, norma suprema del ordenamiento jurídico, que hace referencia en su artículo 105 b) al acceso a los documentos administrativos, donde expone que “la ley regulará el acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, salvo en lo que afecte a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos y la intimidad de las personas”.

## LEY DE RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN

Esta ley regula, de manera general, en su artículo 37 el derecho de acceso a registros y documentos restringiendo el mismo cuando prevalezcan razones de interés público, intereses de terceros dignos de protección o cuando así lo disponga una Ley, debiendo en estos casos, el órgano competente dictar resolución motivada.

Además indica, que, entre otros, se regirán por sus disposiciones específicas el Registro Civil y la consulta de fondos documentales existentes en los Archivos Históricos.

En cuanto a los solicitantes, cuando sean investigadores que acrediten un interés histórico, científico o cultural relevante, se podrá autorizar el acceso directo de aquéllos a la consulta de los expedientes, siempre que quede garantizada debidamente la intimidad de las personas.

El derecho de acceso conllevará el de obtener copias o certificados de los documentos cuyo examen sea autorizado por la Administración, previo pago, en su caso, de las exacciones que se hallen legalmente establecidas.

## LEY DE PATRIMONIO HISTÓRICO ESPAÑOL

Esta ley, creada en el año 1985 establece qué tipo de material documental y bibliográfico es considerado como patrimonio histórico, la obligación en su preservación, y su regulación en la consulta y acceso al mismo, entre otros.

Por lo que respecta a la consulta de documentos en archivos públicos, “[...] *con carácter general, [...] serán de libre consulta a no ser que afecten a materias clasificadas de acuerdo con la Ley de Secretos Oficiales o que no deban ser públicamente conocidos por disposición expresa, o que la difusión de su contenido pueda entrañar riesgos para la seguridad y la defensa del Estado o la averiguación de delitos*”.

Por otro lado “*los documentos que contengan datos personales de carácter policial, procesal, clínico o de cualquier otra índole que puedan afectar a la seguridad de las personas, a su honor, a la intimidad de su vida privada y familiar y a su propia imagen, no podrán ser públicamente consultados sin que medie consentimiento expreso de los afectados o hasta que haya transcurrido un plazo de veinticinco años desde su muerte, si su fecha es conocida, o, en otro caso, de cincuenta años, a partir de la fecha de los documentos*”

En cualquier caso, “*reglamentariamente se establecerán las condiciones para la realización de la consulta de los documentos a que se refiere este artículo, así como para la obtención de reproducciones de los mismos*”.

Por lo que respecta al acceso, según el artículo 62 de la citada ley, “*la Administración del Estado garantizará el acceso de todos los ciudadanos españoles a los archivos, bibliotecas y museos de titularidad estatal, sin perjuicio de las restricciones que, por razón de la conservación de los bienes en ellos custodiados o de la función de la propia institución, puedan establecerse*”.

## LEY DE REGISTRO CIVIL

De forma similar a las anteriores leyes regula ésta su acceso a documentos. Así, en su artículo sexto expone que “*el Registro Civil es público para quienes*



*tengan interés en conocer los asientos, con las excepciones que prevean ésta u otras leyes”*

Además de estas leyes existe regulación de carácter autonómico que detalla todavía más la regulación de acceso y consulta de archivos públicos y que habrá que tener en cuenta a la hora de acceder a distintos archivos repartidos por toda la geografía española.

### CÓDIGO DE DERECHO CANÓNIGO

El Código de Derecho Canónico (CIC), al hablar del párroco y su oficio, en el canon 535.1 que se refiere al registro en los libros sacramentales, le señala entre sus deberes que debe cuidar que las anotaciones en los mismos se hagan con exactitud y que se guarden diligentemente, lo cual implica la existencia de un archivo al efecto.

Asimismo se le encomienda la tarea de conservar los libros parroquiales más antiguos y que dicha documentación no se extravíe

Respecto al acceso y consulta de la documentación contenida en el archivo de la parroquia deben observarse las siguientes disposiciones que rigen para la curia diocesana:

- Debe estar cerrado con llave y solo el párroco y la secretaria parroquial deber tener dicha llave, no pudiendo abrirlo nadie sin el consentimiento de estos.
- Relativo a la documentación del Archivo corriente puede ser facilitado cuando se refiera al estado de la persona que lo solicita.
- En lo que se refiere a la documentación del Archivo histórico se facilitará el acceso a los investigadores debidamente acreditados, salvo restricciones que se consideren pertinentes.
- La documentación, por ninguna razón, debe sacarse de su ámbito natural.

## Otra legislación

### LEY DE PROTECCION DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL

La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales registrados en soporte físico, las libertades públicas y los derechos fundamentales de nuestros clientes, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

### LEY DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Esta Ley afecta al mundo empresarial en general y puede condicionar a la empresa a la hora de realizar sus estrategias.

### LEY DE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES

Existen multitud de leyes relativas a la prevención de riesgos laborales. Las más destacadas son la referente a la prevención de riesgos laborales propiamente dicha, las disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual, la ley sobre lugares de trabajo, señalización y servicios de prevención.

### LEY ANTITABACO

Atendiendo a esta ley *“se prohíbe fumar [...] en centros de trabajo público y privados, salvo en los espacios al aire libre”*.

- FACTORES ECONÓMICOS

Sin duda, el entorno económico donde la empresa opere va a tener repercusiones en mayor o menor medida con la marcha y funcionamiento de ésta.

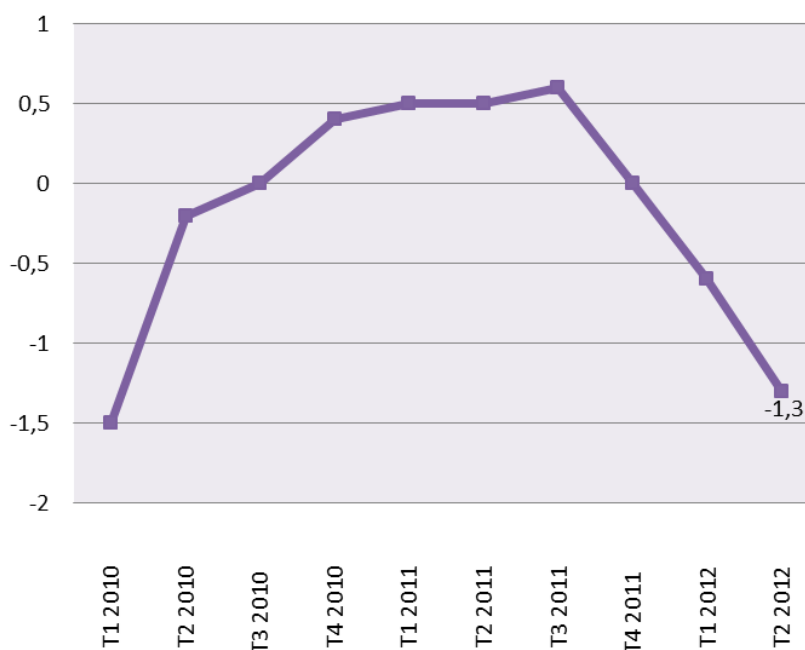
A continuación se exponen una serie de indicadores económicos que manifiestan la situación dónde nos encontramos.

**a) Producto Interior Bruto (PIB)**

El PIB (Producto Interior Bruto) mide los bienes y servicios producidos por un país o una región durante un periodo de tiempo determinado, independientemente de que los propietarios de los factores productivos sean extranjeros o residentes en dicho país o región.

Cuanto mayor sea el PIB tanto mayor será el crecimiento económico y, por ende, la situación de esa zona.

**Gráfico 1. Evolución del PIB. España, 2010-2012**



Fuente: INE (2012)

El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española ha registrado un decrecimiento del 1,3% en el segundo trimestre de 2012 respecto al mismo periodo del año anterior.

Por su parte, el decrecimiento intertrimestral ha sido del 0.4%, tasa una décima más negativa que la del periodo precedente.

Estudios realizados por distintas instituciones arrojan estimaciones dispares por lo que respecta al crecimiento del PIB para el conjunto del año 2012, pero todas ellas tienen un punto en común: el Producto Interior Bruto para este año decrecerá. Así, el gobierno estima la caída en un 0.5%, el FMI en un 1.2% y el Banco de España en un 1.5%.

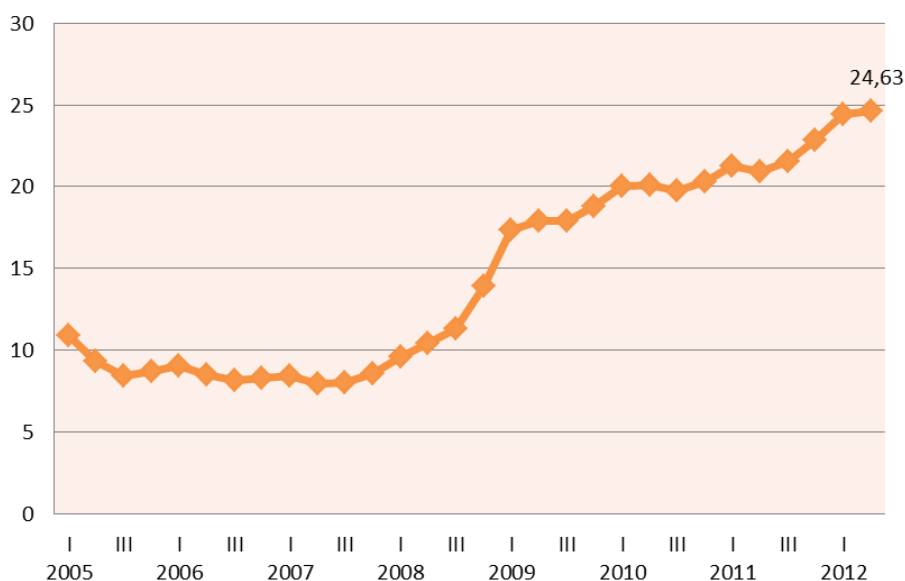
## **b) Empleo**

Los indicadores de empleo muestran el estado del mercado de trabajo en un país o región en un momento dado, lo que mide un indicativo de gran parte de la salud general de una economía. De esta forma podremos saber cuánto empleo se está creando o destruyendo, qué porcentaje de mano de obra es activo, parado o inactivo así como la parte de la población con capacidad adquisitiva para absorber la producción empresarial.

Concretamente, la tasa de paro, indica el nivel de desocupación entre la población económicamente activa expresado en porcentaje.

Según el Instituto Nacional de Estadística y tal y como podemos ver en el Gráfico 2, el paro aumentó en 53.500 personas en el segundo trimestre de 2012, lo que arroja una cifra total de 5.693.100 parados, 859.400 más en un año. Todo ello conduce a una tasa de desempleo del 24.63%, 19 centésimas más respecto al primer trimestre de este año.

**Gráfico 2. Tasa de paro trimestral. España, 2005-2012**



Fuente: INE (2012)

### Comparación con Europa

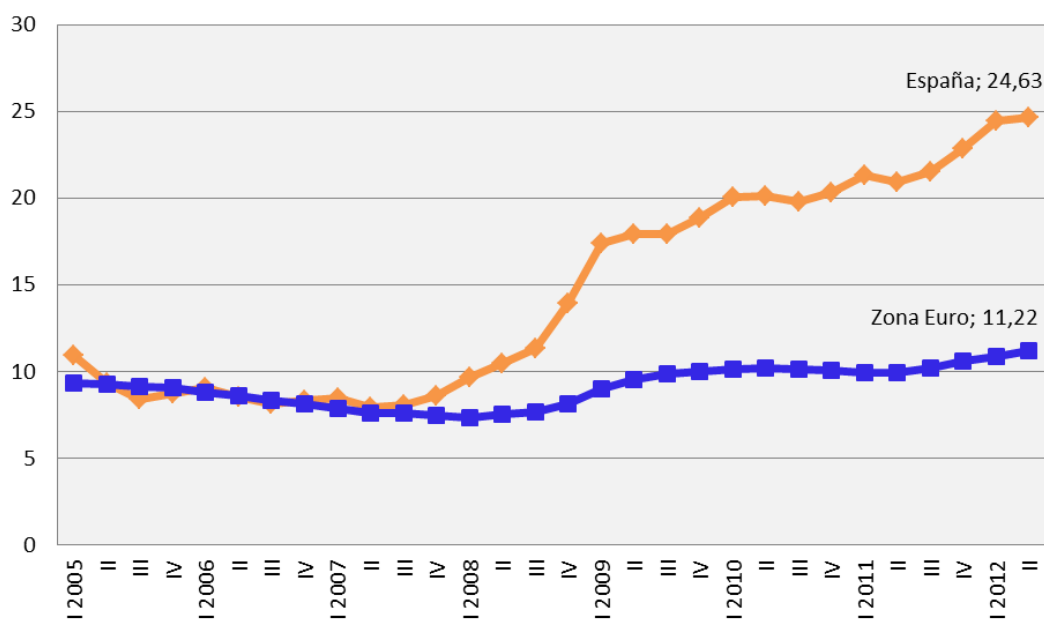
Actualmente, la Zona Euro está compuesta por 17 países: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Malta, Países Bajos y Portugal.

La tasa media de desempleo en la zona euro, como podemos observar en el siguiente gráfico, se sitúa en el 11.22% en el segundo trimestre de 2012, con una tendencia alcista desde el mismo periodo del año pasado.

Los países con menor tasa de desempleo son Austria, Países Bajos, Alemania y Luxemburgo, donde ésta se sitúa alrededor del 5%. Por el contrario, el país con mayor tasa de paro es España (24,63%), seguida de Grecia que cuenta con una tasa de aproximadamente el 22%.

En comparación, observamos que, desde el inicio de la crisis, el incremento de la tasa de paro ha sido mucho más acusado en España que en el conjunto de la zona Euro.

**Gráfico 3. Tasa de paro intertrimestral. España, 2005-2012**



Fuente: INE (2012)

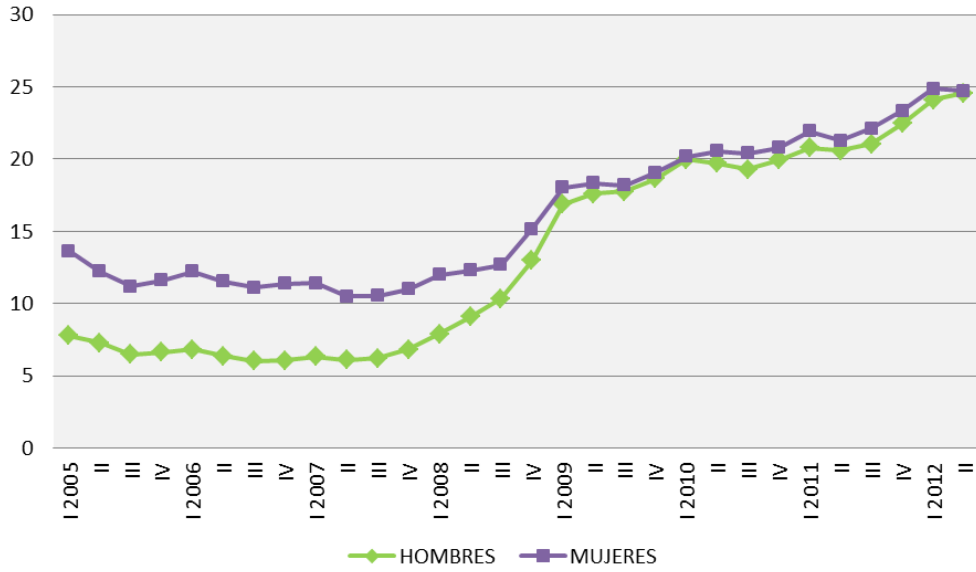
### Distribución por sexos

La tasa de paro masculina aumenta en 48 centésimas con respecto al primer trimestre de 2012, lo que se traduce en 70.000 hombres más en paro.

Por su parte, la tasa de desempleo femenino disminuye en 15 centésimas en el segundo trimestre de 2012, lo que la lleva a situarse en el 24,57%.

Se mantiene la composición del paro observada desde el año 2008, con relativamente poca distancia entre las tasas masculina y femenina y mayor número de hombres en paro que mujeres.

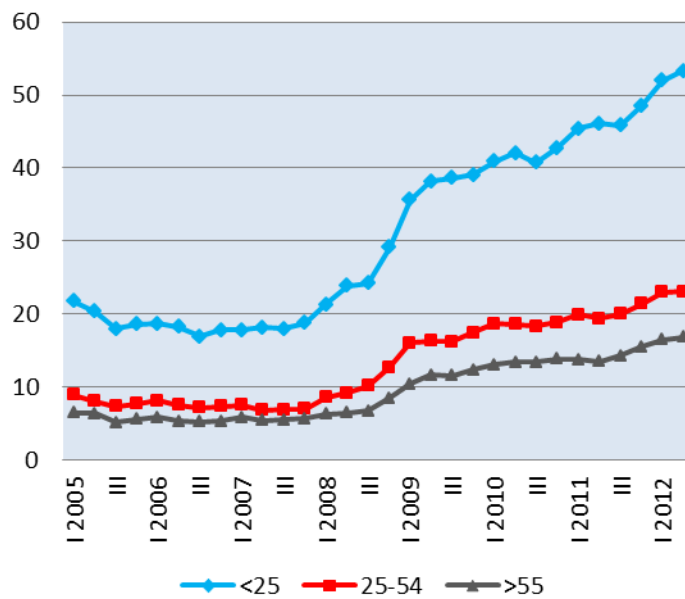
**Gráfico 4. Tasa de paro por sexo. España, 2005-2012**



Fuente: INE (2012)

Distribución por edades

**Gráfico 5. Tasa de paro por edades. España, 2005-2012**



Fuente: INE (2012)

Tal y como podemos observar en el gráfico, el desempleo aumenta en todos los grupos de edad. Se observa una tendencia en aumento más acusada en el grupo de edad de los menores de 25 años, con una tasa de desempleo del 53,28%. Los otros dos grupos también aumentan arrojando unas tasas del 23,09% para el grupo de edad de entre 25 y 54 años, y un 16,82% para los mayores de 55.

### Distribución entre la población inmigrante y española

Por nacionalidad, el paro sube en este segundo trimestre de 2012 en 113.300 entre los españoles y baja en 59.700 entre los extranjeros. La tasa de paro de la población extranjera es del 35,76%, 13 puntos superior a la de las personas de nacionalidad española.

### Distribución de Comunidades Autónomas

Por comunidades autónomas, existen grandes diferencias entre unas y otras. Aquellas que registran una menor tasa de desempleo son País Vasco (14,65%), Navarra (16,6%) y Cantabria (17,56%)

En contraposición, aquellas donde el desempleo es más acusado son Extremadura y Canarias (33,4%), Andalucía (34%) y la Ciudad Autónoma de Ceuta (39,61%).

La tasa de variación intertrimestral indica que bajadas del número de parados en este segundo trimestre se dan

en Baleares y Cataluña (33.700 y 15.400 parados menos respectivamente). En cambio, Andalucía, Castilla – La Mancha, País

Vasco, Comunidad de Madrid y Galicia registran los mayores incrementos del número de parados.

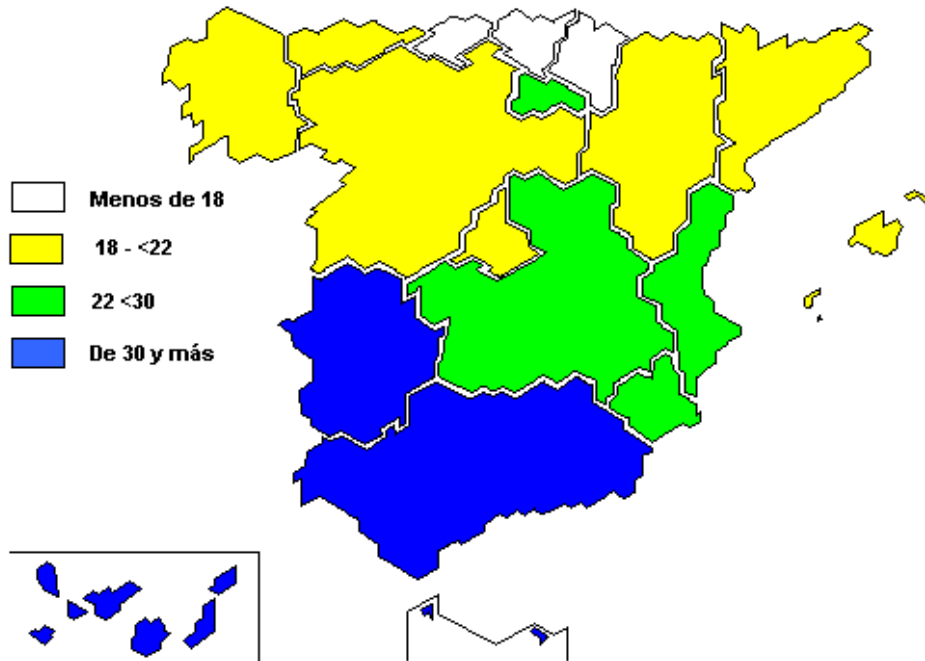
Los mayores incrementos interanuales del paro se dan en Andalucía (184.000 parados más), Cataluña (130.700), Comunidad de Madrid (98.400) y Comunidad Valenciana (84.300).



**Gráfico 6. Tasa de paro por Comunidades Autónomas**

**Tasa de Paro**

(España = 24.63 )



Fuente: INE (2012)

Distribución por sectores

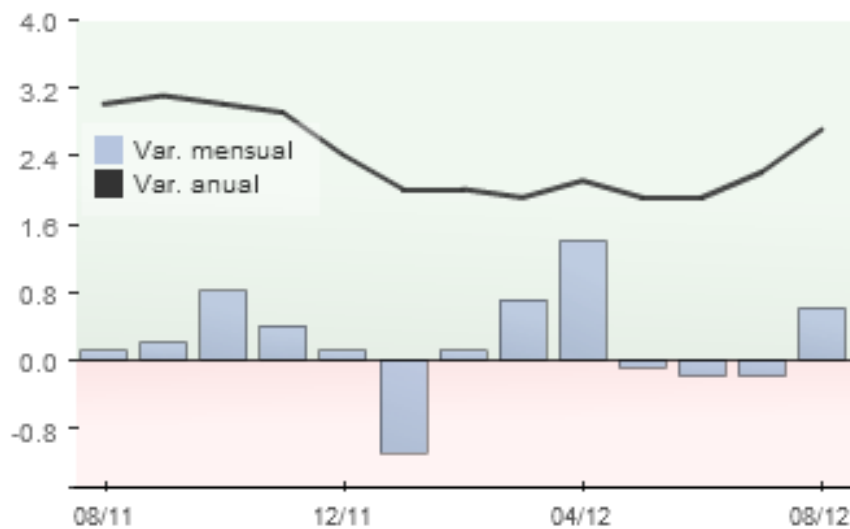
En cuanto a la evolución intertrimestral el desempleo desciende en la Construcción (40.500 parados menos) y en los Servicios (84.500 menos). Por el contrario, aumenta en la Industria (23.500 parados más) y en la Agricultura (11.400 más).

Respecto a la tasa de variación interanual, todos los sectores han aumentado su número de parados en los últimos 12 meses.

### c) Índice de Precios al Consumo (IPC)

El Índice de Precios de Consumo mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

**Gráfico 7. Evolución tasa de variación del IPC**



*Fuente: INE (2012)*

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística durante el segundo y parte del tercer trimestre de 2012 se ha observado una tendencia al alza del IPC. En mayo y junio la variación fue de un 1.9%, en julio un 2.1% y en agosto, último dato publicado, un 2.7%, con respecto al año anterior.

El incremento en la variación del último dato arrojado viene dado mayoritariamente por la subida del precio del combustible, así como por los nuevos tipos de IVA.

#### **d) Sector financiero**

Desde inicios del año 2012 la prima de riesgo ha experimentado una gran escalada llegando a su máximo histórico de 610 puntos. Durante el último mes fluctúa entre los 400 y 500 puntos y el bono a diez años supera de nuevo la barrera del 6%.

Estos hechos tienen su base en las dudas del mercado sobre la economía española.

Por otro lado, se mantiene la duda sobre el posible rescate proveniente de Europa a nuestro país.

#### **e) Sector público**

En España el déficit público está compuesto por el déficit del Estado, el déficit de las Comunidades Autónomas y el déficit de los ayuntamientos.

Existe déficit cuando la diferencia entre los ingresos y los gastos del Estado es negativa y se compara con el PIB para calcular cuál es su porcentaje sobre éste.

España cerró 2011 con un desequilibrio en las cuentas públicas del conjunto de las administraciones de un 8,51% del PIB, equivalente a 91.344 millones de euros.

Las previsiones para este año son del 6.3% por parte del gobierno, mientras que el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que el déficit se sitúe al cierre de 2012 en el 7%.

Dicha entidad prevé que España no cumplirá los objetivos de déficit acordados para 2012 y 2013 y considera que no logrará reducirlo por debajo del 3%, que marca el Pacto de Estabilidad y Crecimiento (PEC), hasta 2017. Más optimistas son las previsiones del gobierno que sitúan el déficit por debajo del 3% en el año 2014.

- FACTORES SOCIALES

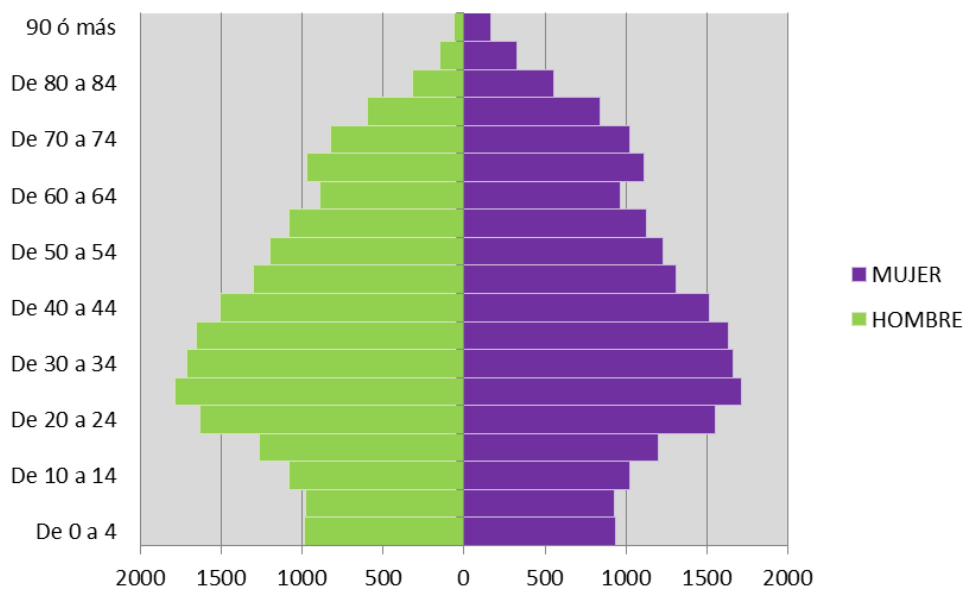
La demografía es un elemento del entorno con gran influencia en todos los sectores de la economía.

Elementos como la edad de la población, niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica o movimientos migratorios de la población pueden determinar en gran medida el tipo de cliente al que dirigirse o la forma de prestar nuestro servicio.

En este sentido, es interesante cuantificar el crecimiento de la población, determinar sus causas, el cómo y porqué y en definitiva, sus rasgos característicos.

El censo de población recoge el número total de individuos de un país. En España su periodicidad es decenal. Mediante diversas técnicas de recuento se efectúan los listados incluyendo información individual y nominativa de la población.

**Gráfico 8. Pirámide poblacional. España, julio 2012**



Fuente: INE (2012)

Atendiendo al último censo publicado en el año 2001 la población española se cifró en 40.847.371 personas, con una distribución total por género del 51% de mujeres y el 49% de hombres.

A la espera de la publicación del último censo, correspondiente al año 2011 y que actualmente está siendo elaborado, contamos con estimaciones y recuentos que establecen que la población española a julio de 2012 cuenta con 46.163.116 personas. De las cuales el 50.9% son mujeres y el 49.1% hombres.

Todo ello supone un incremento de algo más de 5 millones de personas desde el último censo publicado.

La pirámide poblacional refleja una estructura de población envejecida, resultado de una baja tasa bruta de natalidad y una baja tasa de mortalidad. Y es que la natalidad prosiguió el descenso iniciado en 2009. Así, en 2011 se produjeron 468.430 nacimientos de madres residentes en España, un 3,5% menos que en el año anterior. Por su parte, la tasa bruta de mortalidad se situó en 8,4 fallecidos por cada mil habitantes, ligeramente superior a la del año precedente.

El continuado descenso de la natalidad y el aumento en el número de defunciones acentuaron la tendencia a la baja del crecimiento vegetativo durante 2011.

En cuanto a la distribución de la población, el 58,5% de ésta se localiza en 4 Comunidades Autónomas: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid. Siendo la densidad media en España de 93,27 habitantes/km<sup>2</sup>, dicha densidad es mayor en la mayor parte de la zona costera española y en el centro peninsular.

Por su parte, el saldo migratorio exterior en el año 2011 ha sido de -50.090. Muy distinto al arrojado en 2010 (+62.156). Ello puede tener su raíz en la crisis económica que atravesamos, que hace que haya más personas que emigren fuera de nuestras fronteras que personas que vienen a nuestro país.

También hemos de tener en cuenta los movimientos migratorios históricos que han tenido lugar en los últimos siglos, ya que debido a éstos, una investigación genealógica nos puede llevar a puntos diversos de la geografía. Debido a eso debemos contar por ejemplo con las corrientes migratorias del campo a la ciudad acaecidas masivamente durante el siglo XX, movimientos migratorios a Europa o Sudamérica durante los siglos XIX y XX y en general estar abiertos a cualquier tipo de corriente migratoria que pueda hacer llevar nuestra investigación hacia otros puntos geográficos.

- **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Como es lógico, el avance tecnológico de las últimas décadas ha hecho posible que las investigaciones genealógicas sean más rápidas y eficientes.

Con la ayuda de medios modernos de comunicación como internet será más fácil recoger la información de lugares alejados de nuestro punto de ubicación.

También existe en red software específico para la elaboración y diseño árboles genealógicos. Y, por otro lado, podemos acceder a grandes bases de datos, de archivos públicos o privados, nacionales o extranjeros así como comunidades genealógicas de las que podremos extraer información.

Por último, no hay que olvidar que con la ayuda de la tecnología podemos mantener contacto con clientes de diversos territorios sin necesidad de contactar con ellos en persona.

- **FACTORES MEDIOAMBIENTALES**

En un mundo globalizado como en el que vivimos, donde el problema del medio ambiente ya no se considera un problema secundario sino primordial y cada vez se tiene más en cuenta minimizar los efectos nocivos que la sociedad ejerce sobre el mismo, es imprescindible orientar nuestra empresa hacia la consecución de una serie de buenas prácticas medioambientales.

En este sentido, una empresa, como unidad básica de nuestro sistema económico, en el desarrollo de sus actividades productivas y de servicios, tiene una estrecha relación con el medio ambiente mediante el consumo de recursos naturales (agua, energía, materias primas...) y produce residuos, emisiones, ruidos y vertidos que pueden alterar gravemente el equilibrio de los ecosistemas.

En nuestro caso no se trata de un proceso productivo dificultoso o que requiera gran cantidad de recursos ni que genere grandes cantidades de residuos, pero no por ello es menos importante la inclusión de un modelo de gestión ambiental en nuestra empresa. De esta forma, con el diseño de un proceso productivo adecuado y un sistema de gestión adecuado se pueden reducir o minimizar los efectos ambientales negativos.

Por otro lado, existen también otros motivos por los cuales seguir un modelo de gestión respetuoso con el medio ambiente puede ser beneficioso para nuestra empresa. Así, con una política medioambiental adecuada se puede ahorrar en costes, ganar en competitividad, imagen, en control de riesgos, seguridad, calidad, y debido a la presión social cada vez mayor, nuestros clientes nos pueden ver como un referente en dicha cuestión.

Para subir a nuestra empresa al carro de la “ambientalización” existen una serie de instrumentos que la empresa debe o puede seguir y que podemos diferenciar según su carácter: obligatorios o voluntarios.

### **Instrumentos obligatorios**

Cuando hablamos de instrumentos de obligado cumplimiento nos estamos refiriendo a la legislación ambiental. Cada vez un número mayor de actividades ve regulada su actuación tanto a nivel europeo como estatal. La creciente regulación ambiental de la actividad económica limita los impactos ambientales de las empresas y, hoy por hoy, es el instrumento más eficaz en la mejora de las relaciones de las empresas con el medio, puesto que éstas no tienen elección.

Con referencia a nuestro caso, podemos destacar la ley 42/2010, de 30 de diciembre, más conocida como la nueva ley antitabaco. Dicha norma entró en vigor el 2 de enero de 2011, como modificación de la anterior ley antitabaco de 2006, y una de las medidas más importantes es la extensión de la prohibición de fumar a cualquier tipo de espacio de uso colectivo, local abierto al público, además de otros casos y excepciones. Esta ley afectaría a nuestro lugar de trabajo.

### **Instrumentos voluntarios**

Los instrumentos voluntarios de los que se pueden hacer servir las empresas en pro del medioambiente abarcan un abanico de posibilidades, que van desde hábitos y comportamientos en las distintas operaciones a aquellos que afectan al diseño del producto o al sistema de producción.

Estos últimos hacen referencia a la implantación de sistemas de gestión, análisis del ciclo de vida... y que, normalmente, implican importantes inversiones económicas. Los segundos constituyen la aplicación de buenas prácticas ambientales, es decir, procedimientos de actuación tendentes a reducir el impacto ambiental negativo a través de cambios en la organización de los procesos y las actividades. Son muy útiles por su simplicidad y bajo coste. Requieren, sobre todo, cambios en la actitud de las personas y en la organización de las operaciones.

Los instrumentos voluntarios a los que como empresa nos podemos acoger pueden ser:

- Una auditoría ambiental
- Un sistema de gestión ambiental a través de las normas ISO.
- El distintivo de las eco-etiquetas

Sin embargo, para nuestra empresa, antes de decidir nada y como punto de partida podemos tomar como primera medida en materia de residuos la regla de las tres erres. Es una propuesta sobre hábitos de consumo que pretende desarrollar hábitos generales cuya máxima es Reducir (consumo o energía),



Reutilizar (todos los materiales o bienes pueden tener más de una vida útil) y  
Reciclar (clasificación de residuos).

Se adopte la opción que se adopte desde nuestro punto de vista empresarial lo importante es despertar conciencias de los trabajadores y fomentar un cambio o el mantenimiento en su actitud hacia el medio ambiente que desemboque en un entorno mas limpio y una mayor calidad de vida para todos.

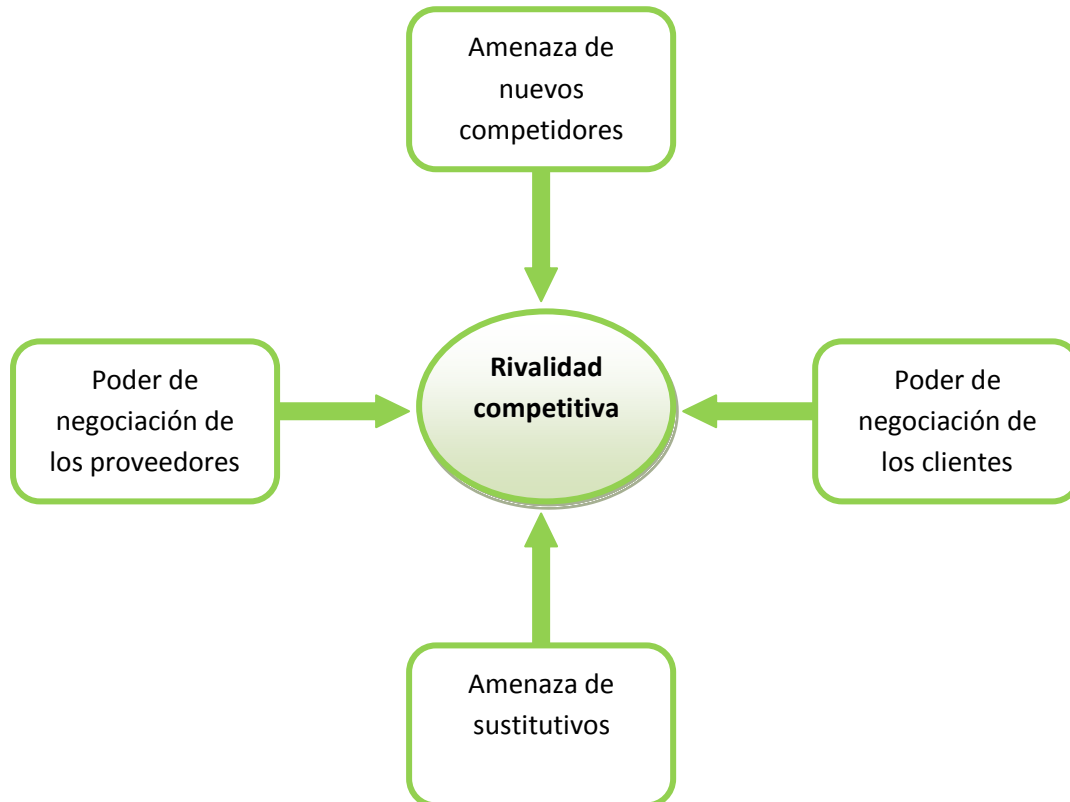
### **3.4. Análisis del microentorno. 5 fuerzas de Porter**

En este apartado realizaremos el estudio del micro-entorno de la empresa, utilizando el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de una industria o sector. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos, requerimientos de inversión..., lo que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

Lo anteriormente expuesto se resume en la siguiente figura.

**Figura 1. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter**



*Fuente: apuntes asignatura Dirección Estratégica y Política de la Empresa (2010)*

Cada una de estas fuerzas analiza una serie de aspectos específicos.

### **1. Amenaza de nuevos competidores**

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades y, sobretodo, el objetivo de conseguir una cierta cuota de mercado. La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores.

El sector de la genealogía es un sector escasamente conocido empresarialmente. A su vez, existen personas que a título privado ejercen esta actividad tanto para fines propios como para fines ajenos, por lo que constituye

una tarea difícil cuantificar datos y establecer comparaciones reales. Sin embargo, en la medida de lo posible se analizarán las barreras de entrada de la actividad, es decir, factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Todo ello tiene una incidencia directa sobre la competencia que podemos encontrarnos e influir sobre nuestra capacidad productiva, nuestros precios e incluso nuestros márgenes de beneficio.

**Requerimientos de capital.** Una empresa dedicada a la investigación genealógica no requiere grandes sumas de capital para iniciarse en el mercado. Básicamente precisará del capital necesario para registrar la empresa y ponerla en marcha, la creación de una página web donde ofertarse y mostrar la actividad al público, un ordenador con conexión a internet y una línea telefónica. En cuanto a los empleados, una o dos personas pueden iniciar perfectamente la actividad a la espera de aumentar el volumen de negocio.

**Diferenciación del producto.** Es importante para nuestro negocio conseguir que el cliente distinga nuestro producto/servicio de los de la competencia. Debemos prestar especial atención al nombre, la accesibilidad, nuestro posicionamiento en la red, el cuidado en un servicio y posterior producto estrictamente personalizado así como la confianza que se debe transmitir.

**Identidad de marca.** Ya que no hay empresas con grandes renombres en este sector no constituye una barrera de entrada al mismo pero nos conviene adquirir una imagen de marca y diferenciarnos de la competencia ofreciendo una imagen de seriedad, prestigio, fiabilidad, con buen servicio al cliente.

**Costes de cambio.** En este caso no existen costes de cambio ya que el cliente no incurre en nuevos costes por el mero hecho de cambiar de un proveedor a otro. Por lo tanto, ésta no será barrera de entrada para nosotros.

**Localización.** La localización de la empresa no es de relevancia porque el contacto con el cliente se hará mayoritariamente a través de canales de telecomunicación para abarcar así todo el territorio nacional. Debido a esto la ubicación de nuestra oficina o sede no será relevante.

**Curva de la experiencia.** Como en cualquier otro sector, el tiempo dedicado a la actividad en cuestión proporciona una mayor experiencia que dará lugar a una mayor especialización. Las nuevas empresas no poseen el know-how, lo cual supone una desventaja. Sin embargo, concretamente para el sector de la genealogía no existen empresas de larga tradición por lo que la barrera que suponga la escasa experiencia en cuanto a la presencia en el mercado será fácilmente salvable. Para ello, será importante contar con personal debidamente capacitado y formado.

## **2. Amenaza de productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos son bienes o servicios que cumplen funciones iguales o similares a las del producto o servicio que nosotros producimos.

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar.

Concretamente para nuestro caso, debido a la peculiaridad del producto no existe un claro sustituto como lo puede haber en otras industrias pero sí ciertas particularidades:

- Debido a la gran cantidad de información y de bases de datos publicadas en la red, las personas que deseen averiguar sobre sus antepasados y que pudieran convertirse en potenciales clientes, pueden optar por confeccionárselo ellos mismos.
- Por otro lado, y como se ha indicado anteriormente, nuestro producto puede verse como un obsequio en fechas o eventos especiales. En este caso los potenciales clientes se pueden decantar por productos o servicios de otras industrias, totalmente distintos, pero que cumplan sus expectativas.

Por tanto, los productos sustitutivos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando a los clientes, como los de este sector, les supone poco o ningún costo por cambiar de producto. Por ello, la diferenciación es tan

importante porque así las dimensiones que valoran los clientes al hacer su elección (como el precio, la calidad, la confianza, el servicio después de la venta) disminuirán el atractivo del sustituto.

### 3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigir mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector.

La potencialidad de los compradores para nuestro sector depende en gran medida de las siguientes variables que analizamos a continuación.

**Concentración de compradores.** Observamos un sector con una gran fragmentación en los clientes. No existen grupos de grandes compradores que, por este aspecto, puedan crear presión.

**Volumen de compra.** No existen grandes compradores que realicen grandes volúmenes de pedidos. La norma general son pedidos individuales y unitarios.

**Productos sustitutos.** Como hemos analizado anteriormente, la existencia de los productos sustitutivos es algo ambigua y viene determinada por el cliente. Si el potencial cliente desea una investigación genealógica no existe algo con lo que lo pueda sustituir; en cambio, si lo que busca es un regalo puede encontrar productos o servicios que sustituyan al nuestro.

**Costes de cambio.** El cliente no tiene ningún coste por cambiar de empresa.

**Nivel de información del cliente.** Existe gran cantidad de información a través de Internet sobre cómo diseñar un árbol genealógico, pero la gran mayoría de las personas desconoce cómo abordarlo o no dispone del tiempo suficiente para emplearlo en averiguarlo. Con respecto al precio, existen escasas empresas reconocidas con las que comparar, por lo que la información no es muy amplia. Por lo tanto estamos antes clientes con un nivel de información reducido.

**Amenaza de integración vertical hacia atrás.** Dado que la información es gratuita y está al alcance de cualquier persona puede existir en cierto modo que un posible cliente decida hacer la investigación por sí mismo.

#### **4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

La potencialidad de un grupo de proveedores se puede examinar teniendo en cuenta los siguientes aspectos como la concentración o fragmentación, si el producto o servicio que suministran es único o está diferenciado, o si existe el riesgo de que los proveedores entren en un sector.

Como no podía ser de otra forma, los proveedores del sector genealógico tienen ciertas peculiaridades que analizaremos a continuación. Para ello, vamos a estudiar los distintos tipos de proveedores de forma separada:

#### **ARCHIVOS**

Los archivos, sean de la índole que sean, constituyen la principal fuente de “materias primas” para nuestro negocio y se pueden considerar como “proveedores” aunque sea de una forma especial. La información que en ellos se encuentra, además de ser generalmente gratuita, es esencial para llevar a cabo nuestra labor.

Se encuentran muy segmentados territorialmente, diseminados por la gran mayoría de municipios y ciudades de nuestro país.

Como hemos visto anteriormente, tanto nuestro ordenamiento jurídico los engloba como el derecho canónico regula y permite el acceso a los archivos. Pero, aunque en la ley prevalezca el derecho de acceso, en la práctica nuestra

labor se puede ver entorpecida o ralentizada por algunas personas, que estando a cargo de los archivos, sean reacias a este tipo de actividades, como lo es la investigación genealógica.

Por otro lado, existe un alto grado de diferenciación entre unos archivos u otros, tanto, que sus contenidos son únicos. Sin embargo, aunque sus documentos no tienen sustitutos, si bien no encontramos una información requerida en uno de ellos, podemos probar a encontrar la misma o parecida información en otro documento distinto ubicado en otro archivo sin incurrir en ningún coste. (Por ejemplo: se necesita conocer el nombre de los padres de un individuo. Si en el Registro Civil de localidad en cuestión no consta, se puede buscar la misma información en la parroquia o en los padrones del archivo municipal de la localidad en cuestión).

Mención a parte requiere los archivos que han sido microfilmados y subidos a la red como por ejemplo el archivo de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos días, conocida más comúnmente como “mormones”. Este archivo, que puede consultarse libre y gratuitamente en su sitio web [www.familysearch.org](http://www.familysearch.org), conserva registros microfilmados de casi todo el mundo, de diferentes fuentes y religiones, libros parroquiales, del registro civil, censos... y van incrementando continuamente sus colecciones. También existen archivos de titularidad pública que se pueden consultar en línea, aunque, todavía, en menor medida.

Si tenemos la suerte de realizar la búsqueda de algún municipio o ciudad actualmente microfilmados y ubicados en Internet, ésta se realizará en menor tiempo ya que no requeriremos el desplazamiento al lugar o la ayuda de algún colaborador local.

## IMPRENTAS

Una vez finalizado el trabajo de investigación y confeccionado el árbol genealógico, necesitaremos de los servicios de una imprenta para obtener un formato físico del mismo.

Es un sector altamente fragmentado, donde podemos encontrar un gran número de empresas que se dedican a dicha actividad, con una escasa diferenciación en cuanto al servicio de impresión que nosotros requerimos y sin incurrir en ningún coste por cambiar de proveedor.

### **3.5. Análisis de la competencia**

El mercado en el que actuará *Geneaval S.L.* relativamente no es muy competitivo, comparado con otros sectores en los que encontramos cientos de empresas dedicadas a la misma actividad, sin embargo debemos estudiar a estos competidores para poder lograr un mayor éxito en él.

Existen competidores potenciales en toda España que ofrecen servicios de similares características y que tienen una fuerte presencia en los portales de búsqueda más reconocidos.

Además de las empresas ya existentes, deberemos tener en cuenta a los posibles competidores futuros que pueden entrar en el mercado con facilidad, ya que como vimos en apartados anteriores no existen barreras de entrada en el sector. Por lo tanto, actualizaremos anualmente la base de datos referente a nuestros principales competidores.

Las principales empresas de estudios genealógicos competidoras, son las siguientes:



**Tabla 1. Empresas de la competencia**

| Empresa  | Actividad  |
|--|--|
| <b>Servicios Genealógicos Abueling S.L</b>                 | Impresión árbol genealógico<br>Láminas para rellenar<br>Escudos heráldicos<br>Investigación genealógica completa o por apellido o especiales |
| <b>Estudio Genealógico</b>                                 | Investigación genealógica hasta 6 generaciones, de una sola rama o completa<br>Investigaciones especiales                                    |
| <b>Estudio de Genealogía e Historia</b>                    | Investigación genealógica<br>Investigaciones especiales<br>Dossier fotográfico   |
| <b>Frederick García, Genealogista Familiar Profesional</b> | Investigaciones genealógicas<br>Transcripciones paleográficas  |
| <b>Senda Investigaciones Genealógicas</b>                  | Localización de certificados<br>Confección de árboles genealógicos   |
| <b>Ventura Genealogía</b>                                  | Investigaciones genealógicas completas o por rama  |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Como podemos observar todas las empresas ofrecen unos servicios muy similares a los que ofrecerán la nuestra.

Una vez identificados los competidores más directos de la sociedad, vemos que la competencia es muy dispar. Hay empresas que ofrecen servicios integrales, como el nuestro, o empresas que su oferta es más limitada.

En cuanto a su experiencia, existen empresas con más de 5 años de experiencia, otras de menos de un año.

En cualquier caso, lo que debemos obtener es un buen posicionamiento en buscadores para atraer a los clientes potenciales, junto con otras actividades de marketing, ofrecer un producto y servicio con mayor valor añadido a un precio más competitivo, y prestar un servicio totalmente integrado y completo para poder hacer frente a esta competencia y hacernos un hueco en el mercado.

### **3.6. Análisis DAFO/CAME**

A continuación realizaremos el análisis DAFO y CAME, para los cuales utilizaremos la información extraída en los puntos anteriores, relativos al entorno de la empresa, así como información relativa a las características específicas del sector.

#### *3.6.1. Análisis DAFO*

El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, que nos permite detectar las debilidades y fortalezas de nuestra organización y los riesgos y oportunidades que existen en el mercado y afectan directamente al funcionamiento de nuestro negocio.

Las debilidades y fortalezas son características de la empresa, por lo que se vinculan a los recursos y capacidades internas de la organización.

Las amenazas y oportunidades vienen referidas al ámbito externo de la entidad y su identificación permite superar las primeras y aprovechar las segundas.

La situación de origen interno se compone de dos factores controlables: debilidades y fortalezas; mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: amenazas y oportunidades.

**Figura 2. Diagrama DAFO**

|                | Negativo           | Positivo             |
|----------------|--------------------|----------------------|
| Origen interno | <b>Debilidades</b> | <b>Fortalezas</b>    |
| Origen externo | <b>Amenazas</b>    | <b>Oportunidades</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

A continuación se muestran el análisis DAFO referente a *Geneaval S.L.*:

**Debilidades:** Son aquellos elementos, recursos, habilidades o actitudes que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la organización y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la misma. En nuestro caso son:

- Menor experiencia en el sector que las empresas de la competencia
- Imagen de marca poco reconocida, por tratarse de una nueva empresa

**Amenazas:** son situaciones o aspectos negativos, externos a la organización y que pueden dificultar el desarrollo de la misma. Para nuestra empresa podemos encontrar:

- Coyuntura económica desfavorable
- Competencia en el mercado con más experiencia
- Inexistencia de barreras de entrada a nuevos competidores
- Alto poder de negociación por parte de los Archivos
- Posibilidad de realización del árbol genealógico sin contratar ningún servicio.

**Fortalezas:** son elementos internos y positivos que constituyen los puntos fuertes que posee la empresa. En este caso *Geneaval S.L.* dispone de:

- Trato personalizado
- Servicio a clientes de todo el mundo que busquen sus raíces en España
- Producto y servicio individualizado
- Comunicación constante y fluida con el cliente
- Personal cualificado

**Oportunidades:** son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Teniendo en cuenta nuestra empresa podemos identificar las siguientes:

- Sector poco explotado empresarialmente en España
- Posible desarrollo de otros servicios relacionados con nuestra actividad

### *3.6.2. Análisis CAME*

Una vez realizado el análisis DAFO, podemos pasar a la realización de la matriz CAME. Se trata de una herramienta de diagnóstico estratégico que lo que persigue es:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades

A continuación se muestran los puntos de la matriz CAME relacionados con los puntos del análisis DAFO.

### **Corregir las debilidades**

- Crearemos una página web funcional donde expliquemos y mostremos nuestro trabajo
- Realizaremos una importante inversión en marketing sobre todo el cuanto al posicionamiento en los buscadores de la red más populares.

### **Afrontar amenazas**

- Llevaremos a cabo acciones que nos diferencien de nuestros competidores, tratando de cubrir necesidades no descubiertas (servicio ampliado), al mismo tiempo que ofreceremos una amplia gama de productos y servicios.
- Afrontaremos la situación de crisis generando un valor añadido a nuestro servicio. Además estableceremos precios competitivos con el fin de atraer a más clientes.

### **Mantener las fortalezas**

- Revisaremos el catálogo de servicios periódicamente, adaptándonos a las necesidades del mercado y a las exigencias del entorno
- Ofreceremos un trato cercano, que fomente la confianza con el cliente, siempre dentro de la plena transparencia.
- Mantendremos un buzón de opiniones y sugerencias, donde los clientes puedan expresarse e intentaremos incorporarlas a la organización, en la medida de lo posible, para que nuestros clientes se sientan valorados y escuchados.
- Fortaleceremos la relación con nuestros clientes mediante comunicaciones periódicas sobre la marcha de la investigación y los resultados que se han ido obteniendo.

### **Explotar oportunidades**

- Mantendremos informados a nuestros clientes a través de la página web, exponiendo nuestro catálogo de productos y servicios y las novedades de nuestra empresa y sector.
- Una vez implantados en el mercado, podemos ampliar nuestra gama de servicios, como por ejemplo con la heráldica o paleografía.
- Mantendremos una cartera de servicios muy personalizada y, en la medida de lo posible, “a la carta”.
- Fomentaremos los contactos con clientes potenciales que puedan lugar a nuevos clientes reales.

# **CAPÍTULO 4**

---

## **PLAN DE OPERACIONES**





## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1. Localización

Un producto o servicio necesita ser ofrecido en algún lugar en el cual los consumidores puedan adquirirlo, y ésta es precisamente una de las decisiones más importantes que debe afrontar un/a empresario/a.

Muchos negocios dependen directamente de la ubicación para lograr tener éxito, puesto que una mala ubicación puede llevar a dicho negocio derecho al fracaso. Por lo que la decisión de localización de una determinada empresa puede depender del abastecimiento de materias primas, del entorno natural o, por ejemplo, de la afluencia de transeúntes en una determinada área. Sin embargo, existen otro tipo de negocio dónde la ubicación no es un factor para el éxito.

Y es que una vez decidido el producto o servicio que vamos a vender, también elegimos a quién se lo vamos a vender. Pero identificar a ese quién va más allá de simplemente determinar el sexo o la edad de nuestro futuro cliente. Ese quién es conocer realmente ¿cómo es?, ¿qué hace?, ¿qué comportamiento tiene?, y muchas otras cosas mas.

En una empresa como *Geneaval S.L*, en la cuál se funcionará generalmente mediante telecomunicaciones, los potenciales clientes no nos van a ir buscando por la calle, por lo que nuestra localización no será un factor esencialmente importante. Nuestros clientes, nos buscarán por la red. Por lo que se puede decir que nuestra “oficina central” será nuestra web.

Aun así, aunque la localización de la empresa no sea un factor de gran importancia sí que debemos pensar en la ubicación.

Las necesidades funcionales que va a tener nuestra empresa serán mínimas de entrada, a la espera de ver cómo se desarrolla. Por lo que, inicialmente necesitaremos un espacio donde ubicar los ordenadores, la línea telefónica y en los casos que sea necesario, para reunirnos con clientes.

A continuación razonamos las opciones que hemos tenido en cuenta a la hora de dónde y como ofrecer nuestros productos y servicios:

### **Adquisición de un establecimiento propio**

Considerando las características iniciales de *Geneaval S.L.*, no tiene sentido adquirir un establecimiento mediante su compra, puesto que la inversión sería muy elevada sin tener necesidad.

### **Alquiler de despacho u oficina**

La siguiente opción a tener en cuenta es el alquiler de un despacho u oficina. En este caso, el radio a tener en cuenta ha sido Burjassot, municipio situado al noroeste de Valencia. El motivo por el cual se ha elegido esta localidad ha sido meramente por comodidad, puesto que mi residencia familiar se encuentra en este municipio. Además, debemos tener en cuenta que en este municipio los precios son más económicos que en Valencia capital y por otro lado, está bien comunicado mediante carretera y transporte público.

Las oficinas o despachos que se alquilan en la zona de Burjassot y que se adecuan a nuestras necesidades, oscilan entre unos 180 a 400 euros mensuales dependiendo el número de metros cuadrados y de si están amueblados o no.

### **Alquiler a medida**

Debido a la gran diversidad de negocios y necesidades empresariales particulares, existen empresas que ofrecen alquileres de oficinas a medida según nuestros requerimientos y necesidades.

Una de estas ofertas a medida son las llamadas “*oficinas coworking*”. El *coworking* es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo para desarrollar sus proyectos de manera independiente.

En la zona de Valencia, los precios varían entre unas ofertas y otras, y dependen del espacio que se ocupe, una mesa o dos, y de las horas de uso, ya que se pueden alquilar a jornada completa, media jornada o por horas. Así, por ejemplo se pueden llegar a pagar rentas mensuales de 55 o 60 euros hasta más de 200 euros. Generalmente incluyen servicios de ADSL, fotocopidora, fax, impresora y teléfono, limpieza, así como salas de juntas o de reuniones según disponibilidad atendiendo a los demás *coworkers*.

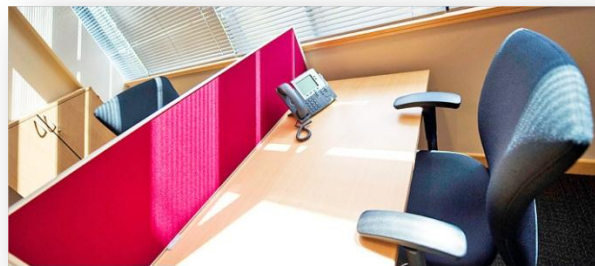
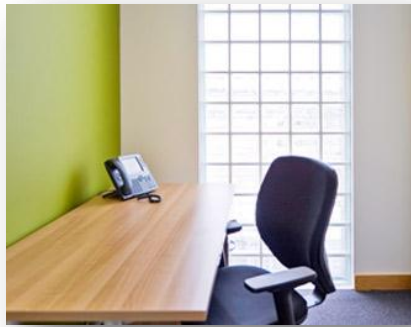
Después de analizar las diversas opciones, nos hemos decantado por una oficina *coworking*, puesto que los gastos fijos son más reducidos que una oficina individual y tenemos el servicio de salas de reuniones en el caso de que algunos de nuestros clientes más cercanos quisieran visitarnos.

Contrataremos este servicio a jornada completa.

De las diversas oficinas *coworking* que hemos analizado en la zona de Valencia, nos hemos decantado por la empresa Regus, un proveedor mundial de espacios de trabajo flexibles. Concretamente en Valencia el espacio de oficinas se encuentra situado en el edificio Sorolla, en la Avenida de las Cortes Valencianas, junto al Palacio de Congresos, con servicio de transporte público y a la entrada del municipio de Burjassot.

**Figura 3. Edificio y oficinas**





*Fuente: Regus.com (2012)*

El precio de la oficina compartida será de 160 euros mensuales con conexión a internet y teléfono. Dispone de espacio adicional como sala de reuniones y videoconferencia.

#### **4.2. Distribución en planta**

La distribución en planta de un negocio dependerá de una serie de factores como puede ser el tamaño de la maquinaria que se vaya utilizar, aspectos de seguridad laboral, que el movimiento de los empleados para llevar a cabo su tarea sea el mínimo y que ésta se pueda combinar con otras actividades que se lleven a cabo, etc.

En nuestro caso, no precisamos de grandes maquinarias, y el espacio de trabajo en que podemos funcionar con total perfección es reducido.

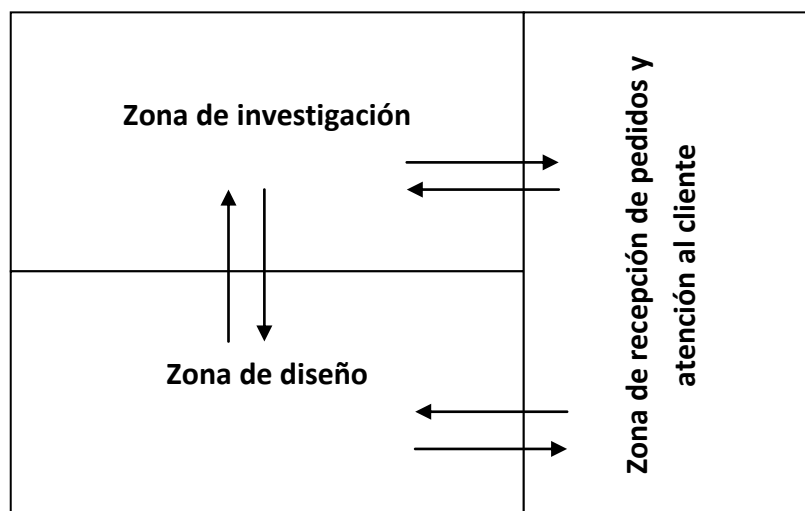
En este apartado vamos a mencionar todas las áreas que van formar parte de nuestro negocio y se describirá la distribución en planta óptima para el desarrollo de la actividad.

Nuestro negocio va estar formado por las siguientes zonas:

- a. Zona de investigación
- b. Zona de diseño
- c. Zona de recepción de pedidos y atención al cliente

Como se puede comprobar es una distribución muy sencilla del espacio de trabajo y donde todas las zonas están en constante comunicación.

**Figura 4. Distribución en planta**



*Fuente: elaboración propia (2012)*

### 4.3. Descripción de operaciones y procesos

En este apartado vamos a definir y detallar los pasos o etapas necesarias para el desarrollo de nuestros productos y servicios.

Nuestro producto y servicio central va a ser la elaboración integral de un árbol genealógico, bien por rama, bien completo, de hasta 6 generaciones sin incluir al principal, esto es, la persona desde la que parte la investigación. Se entregará el árbol genealógico en formato póster y además, se elaborará un dossier encuadernado con la documentación encontrada.

- **Contacto con el cliente**

Cuando recibamos una demanda de un cliente vía e-mail o mediante vía telefónica, escucharemos su petición y ofreceremos las distintas opciones que podamos brindarle atendiendo a sus gustos estéticos y necesidades. En este sentido podemos ofrecer un árbol con estética más o menos tradicional, moderna, con o sin fotos. Es decir, una infinidad de modelos entre los que el cliente podrá elegir.

- **Análisis de viabilidad**

Para comenzar un estudio genealógico necesitamos como mínimo el nombre y apellidos de la persona de referencia. Cuanta más información nos proporcione el cliente, más rápido realizaremos la investigación. Con la información aportada por el cliente, comprobaremos si es posible realizar la investigación.

En este punto entran en materia factores que no controlamos, es decir, puede ser, que donde tengamos que buscar no se haya conservado el archivo debido a guerras, incendios o inundaciones. En este caso la búsqueda sería imposible y el proyecto inviable.

Afortunadamente, esta situación se dará en ocasiones muy concretas o cuando un determinado cliente requiera de investigaciones muy antiguas por lo que no será la tónica general de nuestra empresa y pasaremos a la siguiente etapa.

- **Pues en marcha del proyecto**

Aquí se encuentra el núcleo central de nuestra actividad: la búsqueda de antepasados. A partir de la persona de referencia viajaremos tanto física como virtualmente a los distintos archivos que se requieran y hacia donde nos vaya dirigiendo la investigación, hasta completar el pedido solicitado.

Puede darse el caso que algún individuo del árbol genealógico nos sea imposible de averiguar porque no conste, no exista archivo para esa fecha determinada o cualquier otro motivo. En este caso se deducirá del precio aquel integrante que no haya sido posible identificar, al menos, con su nombre.

- **Elaboración del árbol y el dossier**

Una vez recogida toda la información de las distintas generaciones, se procederá mediante nuestro software específico a la elaboración informática del árbol genealógico. También se dará formato al dossier, en el que se hará un viaje por las distintas personas que componen el árbol genealógico.

- **Impresión**

Finalizada la elaboración informática de nuestro proyecto, lo trasladamos a nuestra imprenta proveedora para su formato físico, tanto el árbol como el dossier.

- **Entrega**

La entrega se realizará por correo debidamente empaquetado y para la seguridad en su recepción.





# **CAPÍTULO 5**

---

## **PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**



## 5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 5.1. Constitución y forma jurídica

La puesta en marcha de cualquier proyecto empresarial requiere adoptar decisiones en cuanto a la configuración del soporte jurídico. A la hora de constituir la empresa puede optarse por distintas fórmulas teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Número de socios
- Cuantía del capital social
- Requisitos de constitución
- Obligaciones fiscales
- Contratación laboral
- Régimen de Seguridad Social
- Responsabilidad frente a terceros

Entre el abanico de formas empresariales las más utilizadas son las siguientes:

#### a) Empresario individual

Como persona física, el empresario individual es alguien que realiza, de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dando o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.

Se caracteriza por un control total por parte del propietario o titular de la empresa. No diferencia patrimonio mercantil de patrimonio civil y tampoco requiere de un proceso previo de constitución.

Entre sus ventajas, esta forma resulta idónea para el funcionamiento de empresas pequeñas. Precisa pocas gestiones, al no tener que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica. Es también más económica, ya que no hay otra persona jurídica más allá del propio empresario.

Esta figura no necesita un mínimo legal de capital y su fiscalidad está regulada por el IRPF, en el apartado de rendimiento por actividades económicas.

Sin embargo, pueden verse como inconvenientes el hecho de contar con una responsabilidad ilimitada y afrontar las deudas con patrimonio personal. El titular hace frente en solitario a los gastos e inversiones, así como la gestión y administración.

El marco legal que regula la figura del empresario individual lo constituyen:

- El Código de Comercio, en materia mercantil.
- El Código Civil, en materia de derechos y obligaciones.
- La Ley 20/2007 del estatuto del trabajo autónomo.

El empresario individual debe presentar una serie de libros obligatorios, en función del régimen fiscal que se le aplique. Si es de estimación directa y se dedica a una actividad industrial, comercial o de servicios, deberá llevar los libros oficiales del Código de Comercio y legalizarlos en el Registro mercantil, que son:

- Libro Diario.
- Libro de Inventarios y Cuentas anuales.

En el caso de someterse a una estimación directa simplificada, deberá llevar libros fiscales, es decir:

- Ventas e Ingresos.
- Compras y Gastos.
- Registro de Bienes de Inversión.

Para las situaciones de estimación objetiva, basta con conservar los justificantes de sus operaciones. Si se aplica deducción por amortizaciones, deberá llevar un libro de Registro de Bienes de Inversión.

## **b) Sociedad Anónima**

La Sociedad Anónima se constituye mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Mercantil.

En la denominación deberá figurar la expresión "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."

Sus órganos sociales son:

- La junta general de accionistas. Puede ser ordinaria, debiéndose reunir en los seis primeros meses de cada ejercicio para censurar la gestión social, aprobar las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado. O extraordinaria, si los administradores estiman conveniente convocarla o cuando lo solicite un número de socios titular de, al menos, un 5% del capital social. En ese caso debe publicarse en el Boletín Oficial del Registro Mercantil y en uno de los diarios de mayor circulación de la provincia, con quince días de antelación a la celebración de la Junta.

- Los administradores. Pueden ser personas físicas o jurídicas, no necesariamente accionistas. Convocan las juntas generales, informan a los accionistas, formulan y firman las cuentas anuales. También redactan el informe de gestión y depositan las cuentas en el Registro Mercantil.

- Los socios/accionistas participan en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación. Tienen derecho de suscripción preferente, tanto en nuevas acciones emitidas como en obligaciones convertibles en acciones. Pueden asistir y votar en las Juntas Generales e impugnar acuerdos sociales.

Las cuentas anuales deben formularse en un plazo máximo de tres meses desde el cierre del ejercicio social, acompañadas de un informe de gestión y de una propuesta de aplicación del resultado. Han de ser firmadas por todos los administradores y revisadas por los auditores de cuentas, antes de someterse a la aprobación de la Junta General. Deben ser redactadas con claridad y

mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la sociedad. Comprenden a su vez:

- *El balance*. Bienes y derechos (activo), y obligaciones (pasivo). Debe ser igual al balance de cierre del ejercicio anterior.
- *La cuenta de pérdidas y ganancias*. Ingresos y gastos del ejercicio y resultado de la diferencia. Distingue resultados ordinarios propios de la explotación de los extraordinarios.
- *La memoria*. Exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación de la sociedad: Acontecimientos importantes para la sociedad tras el cierre del ejercicio; actividades de I+D y adquisiciones de acciones propias.

En esta figura basta con un socio. La responsabilidad se limita al capital aportado, a partir de 60.000 euros. Debe estar totalmente suscrito en el momento de la constitución y desembolsado en, al menos, un 25%. En fiscalidad se rige por el Impuesto sobre Sociedades. El marco legal es el del Real Decreto Legislativo 1/2010, de la Ley de Sociedades de Capital.

### **c) Sociedad Limitada**

En la Sociedad de Responsabilidad Limitada, el trabajo y los servicios no son susceptibles de valoración económica. Las participaciones de los socios no tienen carácter de valores, no pueden estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones. La transmisión de las participaciones se formaliza en documento público.

En su denominación, debe figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L.".

Su estructura está formada por:

- La junta general de socios. Expresa en sus acuerdos la voluntad social. Se encarga de la censura de la gestión, aprueba las cuentas anuales y aplica los resultados. Nombra y separa a los administradores, liquidadores y auditores de cuentas. Puede modificar los estatutos sociales y aumentar o reducir el capital social. Tiene asimismo poder para transformar, fusionar o escindir la sociedad.

- Los administradores. Llevan a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa y su representación en las relaciones con terceros. Son nombrados por la Junta General. Pueden ser socios o no.

- Los socios/accionistas. Pueden participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación, así como en las decisiones sociales o ser elegidos administradores.

En la presentación de cuentas anuales, la distribución de dividendos es proporcional a la participación en el capital social, salvo excepciones. Los socios que representen al menos el 5% del capital podrán examinar los documentos de soporte y antecedente de las cuentas anuales, también salvo excepciones.

Los libros requeridos son:

- Libro de inventarios
- Cuentas anuales
- Diario: registro diario de las operaciones
- Libro de actas: acuerdos tomados por las juntas

El empresario individual puede optar por alcanzar responsabilidad limitada frente a sus acreedores, transformando la entidad en una sociedad unipersonal, que habrá de inscribir en el Registro Mercantil. En el caso de convertirse en socio único, ejercerá las competencias de la junta general y sus decisiones deben ser consignadas en acta bajo su firma o la de su representante.

La responsabilidad se limita siempre al capital aportado, cuyo mínimo es de 3.000 euros. Tributa sobre el Impuesto de Sociedades y su marco legal lo conforman el Real Decreto Legislativo 1/2010 y la Orden JUS/3185/2010.

Teniendo en cuenta las fórmulas jurídicas existentes en nuestro ordenamiento y habiendo analizado las más utilizadas, la elección para nuestra empresa va a ser la de **Sociedad Limitada**.

La elección de esta forma jurídica ofrece una serie de ventajas con respecto a las otras:

- Limitación de responsabilidad económica de los socios.
- Libertad de denominación social.
- Gran libertad de pactos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Buena imagen en el tráfico mercantil.
- En cuanto a la gestión, más sencilla que las sociedades anónimas, laborales y cooperativas.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

En cuanto a los trámites de constitución, según la ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada se deben seguir los siguientes pasos:



## **1. Solicitud del certificado de denominación social**

Como inicio a estos trámites, el primero que debemos realizar es solicitar el certificado negativo del nombre, que es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente. El documento que se ha de presentar es una instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de tres por orden de preferencia), se ha de realizar antes de ir al notario, siendo su validez de tres meses.

## **2. Apertura de cuenta bancaria**

Una vez que tenemos el certificado de denominación, debemos acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre de “la sociedad en constitución” ingresando el capital mínimo inicial de la sociedad (3.000 €). El banco nos entregará un certificado que se ha de presentar ante notario.

## **3. Redacción de Estatutos y firma de escritura de constitución**

Los estatutos son las normas por las cuales se va a regir la sociedad (nombre, objeto social, capital social, domicilio social, régimen de participación de cada socio...). Una vez redactado tenemos que acudir al notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad. Éste es el trámite más caro, pero sin el cual no es posible la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil. Se debe presentar:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- El certificado bancario.
- Los Estatutos, si los llevamos nosotros y no los hace la Notaría.
- D.N.I. de los socios.

## **4. Pago del impuesto de Transmisiones Patrimoniales**

Es un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Se ha de pagar el 1% del capital

inicial que conste en los estatutos. Se ha de presentar en el modelo 600, junto con primera copia y copia simple de la escritura de constitución y fotocopia del CIF provisional, que hemos de haber solicitado anteriormente en Hacienda. Se ha de solicitar en un plazo de treinta días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura, en la Consejería de Hacienda de Valencia.

## **5. Inscripción en el Registro Mercantil**

Se ha de solicitar la inscripción en el Registro Mercantil en un plazo de 2 meses, contados a partir del otorgamiento de la escritura de constitución por el notario, en el Registro Mercantil que corresponda al domicilio de la sociedad que conste en los Estatutos.

Los documentos a presentar son:

- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- Primera copia de la Escritura de constitución.
- Ejemplares del modelo 600 (I.T.P.), abonado anteriormente.

Habrà que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire. Lo normal es que soliciten un teléfono o fax para comunicar cuando se puede retirar (dependerà del Registro).

Una vez inscrita, la sociedad adquiere personalidad jurídica.

## **6. Solicitud del N.I.F., declaración censal e impuesto de actividades económicas**

Una vez constituida la sociedad, hace falta solicitar a Hacienda el Número de Identificación Fiscal (NIF). Se obtiene primero un NIF provisional, y más adelante la Agencia Tributaria notificarà que se ha otorgado el número definitivo. Además tenemos que darnos de alta en Hacienda, en el IAE y en la declaración censal del IVA.

## **7. Alta en el Régimen de Autónomos y/o General de socios y trabajadores**

Es necesario registrar la empresa en la Seguridad Social y afiliar a los trabajadores. También hace falta comunicar la apertura del centro de trabajo a la consejería de empleo correspondiente en nuestra Comunidad Autónoma..

## **8. Solicitud del Libro de Visitas**

Es necesario obtener y legalizar el libro de visitas y el calendario laboral en la inspección provincial de Trabajo.

### **5.2. Descripción de las áreas de trabajo**

Nuestra empresa va a estar dividida en diversas áreas funcionales y bien diferenciadas.

#### **Departamento de producción**

El área de producción, también llamada de operaciones, es el área o departamento del negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (en nuestro caso: información) en el producto final, esto es, es árbol genealógico junto con el dossier y toda la búsqueda que ha conllevado.

Tradicionalmente se le ha considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Las funciones que se engloban dentro del departamento o área de producción pueden ser diversas y muy amplias según la naturaleza de la empresa en cuestión. Para nuestro caso, las principales funciones del departamento de operaciones serán las siguientes:

- Ingeniería del producto. Esta función comprende el diseño del producto que deseamos comercializar, tomando siempre en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes.

- Elaboración o fabricación. Es la función que comprende el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa. A su vez abarca dos etapas: búsqueda de datos y confección. La primera consiste en la averiguación de todos los datos concernientes a cada uno de los componentes de nuestro árbol genealógico en proyecto, mientras que la segunda, la etapa de confección consiste en pasar a formato material la información encontrada.
- Planificación y control. Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuando calidad y acabado. Debe controlar y garantizar que se esté cumpliendo con los tiempos de entrega y la programación fijada.
- Coordinación. Debe coordinar las fases que se llevan a cabo en el producto que se está elaborando y así permitir la fluidez del mismo sin interrupción de éste.

Dentro del departamento de producción existirá el área de Diseño.

El **área de diseño** se encargará de confeccionar mediante aplicaciones informáticas el aspecto visual y físico del árbol genealógico en formato poster, según las preferencias del cliente y las características de composición del árbol familiar en cuestión. Abarcará el diseño de ramas, títulos, cuadros, fondos, colores... Tendrá una comunicación directa con la persona encargada de llevar a cabo la investigación así como con el cliente.

### **Departamento de administración y finanzas**

Se encargará del control y realización de todos los trabajos administrativos relacionados con la actividad de la empresa.

Las principales áreas de las que es responsable el departamento de administración son las siguientes:

- Facturación. Conlleva la emisión de facturas a clientes, recepción de albaranes o facturas de proveedores o acreedores, recepción de extractos bancarios y otros documentos.
- Contabilidad. Registro contable de las operaciones de la empresa, elaboración y presentación de las Cuentas Anuales, orden y conservación documentos legales.
- Cobros y pagos. Cobros a clientes y deudores, pagos a proveedores y acreedores, pagos a personal, pagos de impuestos, comprobación de importes correctos, control de movimiento de cuentas corrientes de la empresa y sus saldos.
- Fiscalidad y trámites con la Administración Pública. Liquidación de impuestos, libros obligatorios actualizados y en orden.
- Atención al cliente. Recepción de llamadas y pedidos, atención al público.

### **Departamento de marketing**

Las principales funciones del área del marketing en nuestra empresa serán las siguientes:

- Análisis de mercado. Consiste en estudiar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de nuestros consumidores. Todo ello nos va a permitir detectar oportunidades de negocio, nuevas necesidades o deseos, cambios en los gustos o preferencias, nuevas modas o tendencias y, de ese modo, poder crear o adaptar nuestros productos y servicios de acuerdo a todo ello.
- Análisis de la competencia. Consiste en conocer bien a nuestros competidores, estar atentos a sus movimientos y tratar de prever sus estrategias.
- Elaborar un plan de marketing.

- Diseño e implementación de estrategias divididas para el producto, para el precio, para la plaza y para la promoción.
- Control y evaluación de todas las funciones anteriores.

### 5.3. Descripción de los puestos de trabajo

Para un correcto análisis y descripción de puestos de trabajo se deben estudiar los puestos de trabajo en sí, es decir, definir cuáles va a ser las funciones de cada puesto, responsabilidades, obligaciones...

Hemos de aclarar que, dadas las condiciones económicas nada favorables existentes en el mercado y en general la actual coyuntura económica que estamos sufriendo, en los primeros años de vida de la empresa las actividades serán realizadas por los 2 promotores del proyecto y una persona en plantilla, contratando más personal en caso de que fuera necesario según las necesidades de nuestra actividad.

#### **Director General**

El director general se encargará de dirigir y formular la política de la empresa, dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los otros departamentos de la empresa en colaboración con sus respectivos directores. En definitiva el Director general será el encargado de representar a la compañía ante otras empresas o instituciones.

En cuanto a la formación y conocimientos que debe tener el director general, podemos decir que sería preferible que la persona encargada de este puesto tenga una titulación universitaria superior, como Administración y Dirección de Empresas o Económicas.

La persona encargada de este puesto debe ser competente en ciertos aspectos, tales como:

- ✓ Flexibilidad mental

- ✓ Destrezas de negociación
- ✓ Capacidad de análisis de información
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Firmeza personal
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Capacidad de organización

### **Director de producción**

El objetivo del director de producción será elaborar el un producto de calidad al menor coste posible, con una inversión mínima y con una máxima satisfacción de los clientes.

Las funciones principales del director de producción serán las de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas, garantizando el cumplimiento de los planes genealógicos de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

Conocimientos deseables: Preferiblemente titulado universitario pero con unos conocimientos profesionales imprescindibles en las áreas de genealogía y paleografía. También se requerirán conocimientos avanzados en herramientas informáticas.

Las competencias deseables que debe poseer el director de producción son las siguientes:

- ✓ Iniciativa e innovación
- ✓ Facilidad para la obtención y análisis de información
- ✓ Habilidad de comunicación (negociación, persuasión, empatía)
- ✓ Capacidad de análisis y toma de decisiones

### **Director Financiero-Administrativo**

El director financiero-administrativo será el encargado de gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad. Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.

Funciones principales:

- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

Como conocimientos preferibles, el directivo encargado de este puesto debería poseer una titulación universitaria superior, preferentemente Administración y dirección de empresas o económicas, además poseer conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales.

Competencias:

- ✓ Destrezas para la negociación
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Habilidades para la obtención y análisis de información
- ✓ Capacidad de Síntesis
- ✓ Perspectiva estratégica
- ✓ Tolerancia a la presión



## Director de marketing

Encargado de planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución.

Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de las empresas.

Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.

Funciones principales:

- Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.
- Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.
- Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.
- Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising...
- Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.

En este puesto, el director también debería tener una titulación universitaria Superior o media, preferentemente Administración de Empresas o similar. Estudios de especialización en Marketing/Ventas, conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia de su empresa.

Competencias deseables:

- ✓ Habilidad persuasora y de negociación
- ✓ Flexibilidad mental de criterios
- ✓ Orientación al cliente interno/externo

- ✓ Facilidad para la obtención y análisis de información
- ✓ Pensamiento creativo
- ✓ Habilidades sociales
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Visión estratégica

### **Diseñador gráfico**

Dependerá del Director de producción, será el responsable del área de Diseño y será el encargado de realizar el diseño de las ilustraciones, formato y colorido relativos a las láminas de los árboles genealógicos que creemos.

Deberá aplicar las técnicas requeridas en el diseño del mismo a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Las funciones que tendrá el diseñador gráfico de *Geneaval S.L.* serán las siguientes:

- Disponer de la información adecuada para la elaboración del diseño del árbol familiar.
- Proponer diferentes ideas que se puedan adecuar al formato requerido y dependiendo de los gustos estéticos del cliente.
- Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes procesos establecidos para las actividades a realizar.

En cuanto a los conocimientos debe dominar la base del lenguaje técnico y tecnológico lo que le permite trabajar con distintas especialidades, y especialmente deberá manejar el programa de tratamiento de imágenes Photoshop.

Las habilidades de un diseñador gráfico deben ser:

- ✓ Trabajar en equipo: Todo proyecto será un trabajo en equipo que regula la organización de una tarea de una manera equitativa.

- ✓ Aceptar sugerencias: El diseñador debe aceptar sugerencias de otras personas y valorar las distintas opiniones que convergen en torno al proyecto en curso.
- ✓ Trabajo individual: Se debe tener presente, además, que el trabajo no siempre es en grupo, sino que muchas veces requiere de un trabajo individual. El armado final, la compaginación de ideas y el estilo a emplear están asociados a un análisis profundo y solitario.
- ✓ Organizar su actividad, planificando de manera minuciosa todas sus ideas proyectadas en computación; es decir, adquirir la habilidad de aprender a hacer pensando en el sistema.

Además, el diseñador gráfico deberá ser capaz de:

- ✓ Poder de análisis y síntesis: Debe conjugar ideas, seleccionar el material y procurar su integridad en el orden técnico.
- ✓ Flexibilidad mental: Debe proveer una apertura mental para adecuarse a los constantes cambios.
- ✓ Claridad de juicio: Tomar decisiones adecuadas y fomentar el espíritu crítico.
- ✓ Sensibilidad visual: Desarrollar aptitudes para encontrar el equilibrio entre lo bello y lo neutro, lo trivial y lo útil.
- ✓ Conocimiento técnico: Adquirir un conocimiento técnico para el desempeño eficaz de su actividad.
- ✓ Destreza manual: Desarrollar habilidades personales en la actividad manual.
- ✓ Actualización permanente: Forjar una actitud de aprendizaje y actualizar sus conocimientos técnicos–intelectuales.
- ✓ Dominar los aspectos formales y tecnológicos del diseño gráfico, para optimizar los procesos de elaboración, presentación y documentación.

## Administrativo

La persona que trabaje como administrativo en *Geneaval S.L.* será el encargado de efectuar la gestión administrativa contable mediante la recopilación informativa, la verificación y el registro contable de la actividad empresarial desarrollada, su control periódico y cierre anual; cumplimentando y presentando así mismo las documentaciones fiscales pertinentes. Llevará a cabo, igualmente, el seguimiento y ejecución de las operaciones administrativas de tesorería -cobros y pagos-, y garantizará el mantenimiento actualizado del sistema de información y archivo de la documentación administrativo-contable.

Por otro lado, al ser una empresa pequeña y de nueva creación también dará apoyo a los demás departamentos, si así es requerido.

No se requiere para este puesto unos estudios universitarios. Pero sí conocimientos en administración de al menos un FP. A su vez se requieren conocimientos informáticos en Contaplus y paquete Office.

Las competencias deseables son las siguientes:

- ✓ Persona proactiva
- ✓ Persona organizada
- ✓ Persona implicada en el proyecto común
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo
- ✓ Habilidades sociales

Una vez enumerados todos los puestos con los que, de inicio, arrancará esta empresa, debemos hacer unas aclaraciones.

Debemos recordar que este proyecto arrancará como una pequeña empresa, con aspiraciones, pero con los pies en la tierra, dada la situación. Es por ello que en un principio *Geneaval S.L.* iniciará su andadura con 3 personas, las dos socias y un/a administrativo/a.

Cada uno de ellos tendrá una función específica, pero todos en común serán encargados de atender a los clientes de inicio (en mayor o menor medida), aunque todos ellos se derivarán a la Directora de Producción.

Debido a esto, todos los trabajadores deberán tener un perfil comunicativo y eminentemente comercial, donde sus funciones más habituales, en este aspecto del trabajo serán las siguientes:

- Tareas relativas a la emisión, seguimiento y control de pedidos
- Atención a clientes que soliciten información relativa a la empresa y sus productos
- Recepción de quejas y/o reclamaciones y su tramitación
- Realización de actuaciones conducentes a la captación de nuevos clientes

#### **5.4. Organigrama**

Organizar una empresa significa ordenar bajo un mismo plan de actuación todos los recursos productivos de la empresa, tanto las personas y sus responsabilidades como los objetivos programados y los procedimientos de control diseñados para su adecuado cumplimiento.

Existen distintos tipos de organización y estos no son más que las distintas formas que puede adoptar la estructura de la empresa para alcanzar los fines perseguidos.

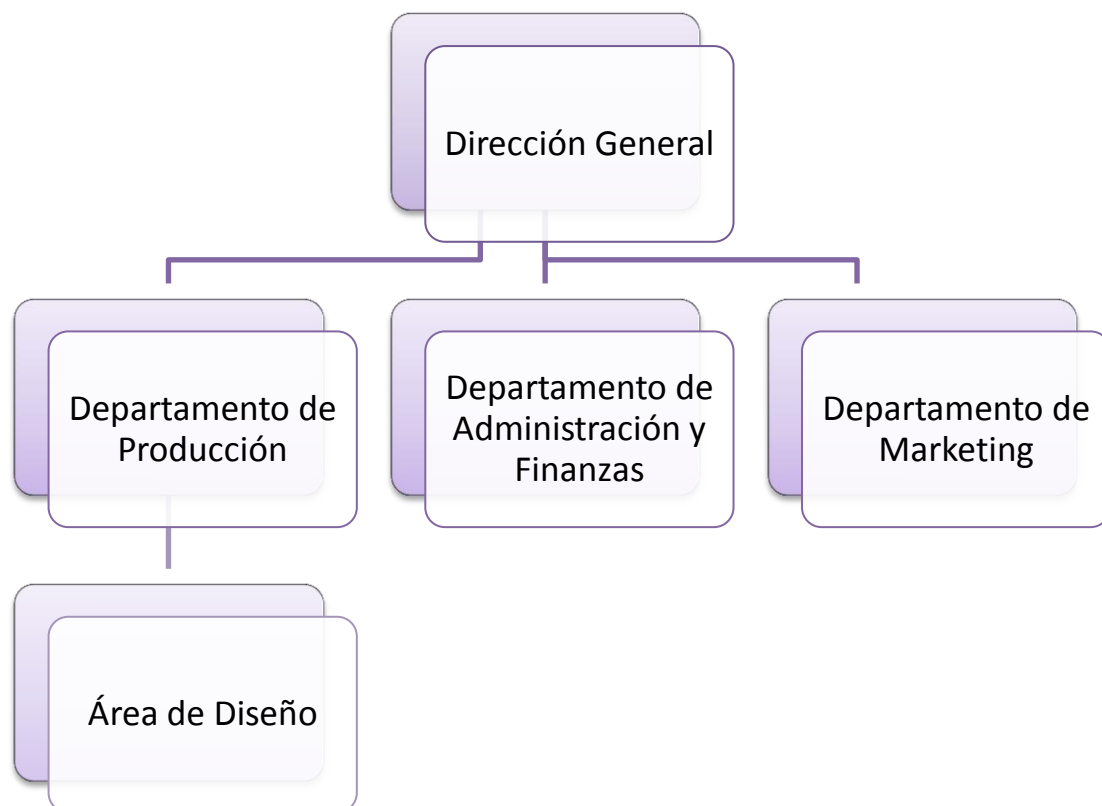
En el caso de *Geneaval S.L.*, nos hemos decantado por una estructura eminentemente funcional. Concretamente, este tipo de estructura fue concebida por F.W.Taylor y aunque originariamente su aplicación fuera en talleres y fábrica, se ha extendido a la organización general de las empresas. Se caracteriza por la especialización de las actividades que se desarrollan en la empresa. Cada persona realiza una sola función en la cual es especialista y puede recibir órdenes de varios jefes o superiores, responsables de las diferentes funciones existentes en la empresa.

La organización funcional aporta a las empresas las siguientes ventajas:

- Cada trabajador es especialista en las funciones que desempeña.
- Los jefes adquieren una mayor capacidad de actuación sobre un área limitada.
- Proporciona flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

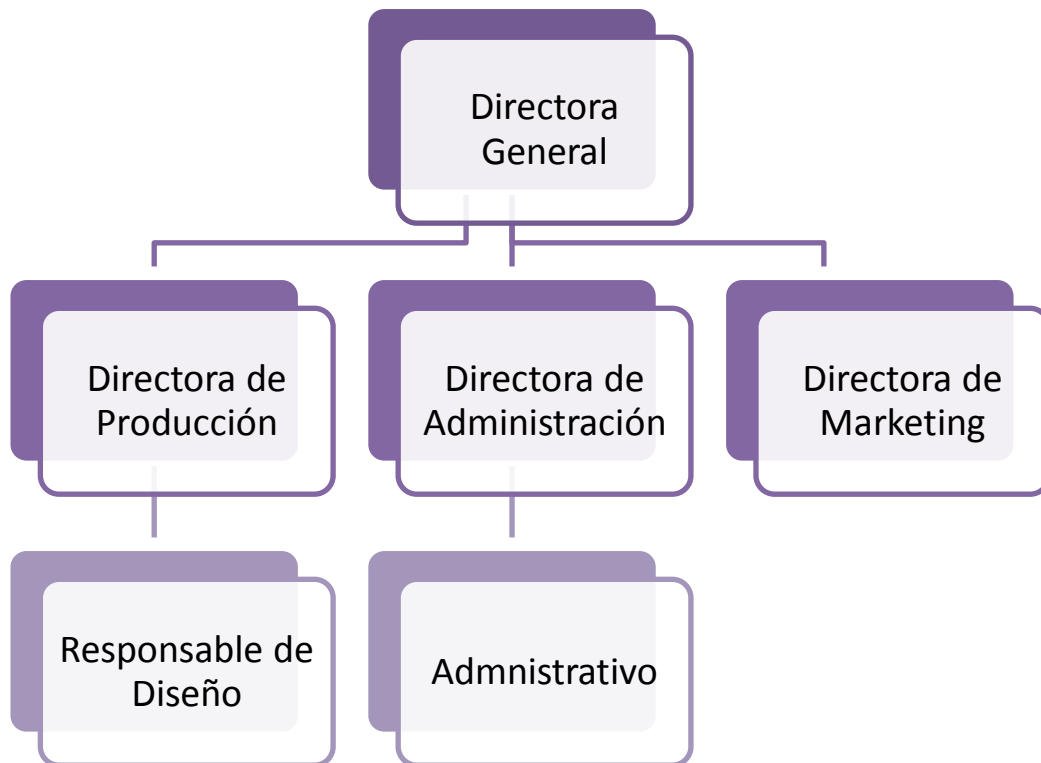
De esta forma vemos como quedaría el organigrama de *Geneval S.L.*

**Figura 5. Organigrama departamental**



*Fuente: elaboración propia (2012)*

**Figura 6. Organigrama por puestos de trabajo**



*Fuente: elaboración propia (2012)*

Hemos de aclarar que, en un principio, y hasta que la empresa arranque la directora de producción y administración serán la misma persona, así como la responsable de diseño será también la directora de marketing. Estas personas serán las socias promotoras de este proyecto y ambas regentarán la dirección general.





# **CAPÍTULO 6**

---

## **PLAN DE MARKETING**



## **6. PLAN DE MARKETING**

### **6.1. Introducción**

Podemos definir como marketing aquel proceso por el cual se planifica y ejecuta la concepción del producto o servicio, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

Para todo ello se hace servir el Plan de Marketing. Éste es una herramienta de gestión que tiene en cuenta toda la información obtenida en el análisis del sector y refleja la estrategia a seguir en relación con el producto o servicio que se quiere ofertar.

Los principales factores que debe incluir el plan de marketing son:

- Segmentación y definición del público objetivo
- Marketing Mix, que abarca 4 áreas:
  - o Las características del producto o servicio
  - o La estrategia de precios
  - o La estrategia de promoción
  - o La estrategia de distribución

### **6.2. Público objetivo y segmentación**

#### **Público objetivo**

Aunque el producto o servicio es la razón de ser de la empresa, un aspecto clave del plan de negocio es definir el sector de la población que potencialmente sería consumidor de éstos, considerando sus necesidades y requerimientos y así conseguir posicionar el producto y servicio que se va a ofrecer.

Como ya hemos comentado anteriormente, *Geneaval S.L.* se dedicará en su actividad principal a la elaboración y confección de árboles genealógicos de personas cuyos antepasados se encontraran dentro del territorio español, todo ello en función de las necesidades y preferencias de nuestros clientes.

Nuestro mercado objetivo estará formado por particulares, bien actuando individualmente, bien en representación de un conjunto familiar, ubicados en cualquier parte del mundo que deseen averiguar sobre sus antepasados o sobre los antepasados de una persona de referencia.

El perfil de nuestros clientes indudablemente será de clase media, media-alta y alta, que no quieran, no puedan o no sepan realizar un árbol genealógico por métodos propios o deseen obsequiar a otra persona con este tipo de servicio en una fecha o evento señalado.

En *Geneaval S.L.* tenemos presente que en épocas de desaceleración económica los particulares o las familias, para este caso, reducen drásticamente su consumo en productos que no son de primera necesidad. Por ello, nuestro objetivo será hacerles ver que pueden adquirir un producto y un servicio peculiar, original y a la vez, muy sentimental.

Una vez definido el público objetivo, pasamos a analizar la segmentación.

## **Segmentación**

En todo el conjunto de la sociedad hay una gran variedad de deseos y preferencias, con motivaciones singulares e influencias variadísimas. En un mercado en estas condiciones y para llegar a un público más amplio, debemos aplicar lo que se llama segmentación.

Segmentar es diferenciar, dentro de nuestro público objetivo, un cierto número de elementos homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por nuestra empresa.

Existen muchos y diferentes criterios para segmentar. En la segmentación geográfica el mercado se divide según variables como país, región, tamaño del municipio, hábitat, clima, etc. En la segmentación demográfica el mercado se divide en diferentes grupos relacionados con variables demográficas como edad, sexo, estado civil, etc. En la segmentación socioeconómica se divide el mercado en función del nivel de ingresos, clase social, actividad profesional, nivel de estudios, etc.

Todos estos criterios obedecen a cuestiones de carácter objetivo, sin embargo para nuestra actividad nos vamos a servir de criterios de carácter subjetivo, como lo es la *segmentación por los beneficios buscados*.

Este tipo de segmentación, que no es descriptiva, agrupa a los clientes que encuentran en nuestros productos y servicios ventajas diferentes y los consumen teniendo en cuenta dichas ventajas.

Aunque es algo abstracto este tipo de segmentación encaja perfectamente en nuestro tipo de negocio. De esta manera podríamos dividir nuestro público objetivo en:

- ❖ Clientes que busquen un detalle original y genuino como obsequio en fechas destacadas: cumpleaños, bodas, aniversarios, nacimientos, etc.
- ❖ Clientes que busquen saber sus raíces.

De esta manera, mediante la segmentación de nuestro público objetivo, obtenemos una serie de ventajas importantes:

- Detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado, evaluando el grado en que las necesidades de cada segmento están cubiertas con los productos y servicios existentes.
- Podemos descubrir segmentos que estén sin atender una vez iniciada nuestra actividad.
- Nos permite conocer los deseos y gustos de los consumidores y, en consecuencia, adecuar los productos y las políticas de marketing a sus preferencias.

- Al conocer mejor las necesidades de cada grupo específico, estaremos en condiciones de fijar nuestros objetivos de venta con más fundamento, y a su vez podremos implementar mejor nuestras acciones de comunicación para colaborar con la consecución de dichos objetivos.
- Basándonos en las peculiaridades de cada segmento y sus características de consumo, podremos organizar mejor la red de distribución.

Así, una vez con nuestros segmentos fijados será más fácil darnos a conocer en sus respectivos ámbitos, generalmente a través de Internet, y posicionarnos en la mente del cliente como una empresa diferenciada, de calidad y sobretodo de confianza, que presta servicios de forma eficiente y profesional.

### **6.3. Producto/Servicio**

A continuación describiremos con detalle los diferentes tipos de productos y servicios combinados que *Geneaval S.L.* brindará a sus clientes.

Así pues, nuestro negocio ofrecerá tanto la investigación genealógica como la elaboración y confección de arboles genealógicos de una persona de referencia, bien el propio cliente, bien cualquier otra persona, acompañados de un libro familiar y los documento originales que avalen y recojan la información recabada. También será posible únicamente la confección de un árbol genealógico en concreto con los datos enviados por el cliente, según los gustos estéticos del cliente

La combinación de servicio (investigación genealógica) y producto (árbol y dossier) se realizarán con total profesionalidad y con un acabado de excelentes calidades.

Nuestros productos y servicios, combinados o no, serán los siguientes:

- **Confección de un árbol genealógico** con los datos aportados por el cliente.
- **Estudio genealógico.**

## **Confección de un árbol genealógico con los datos aportados por el cliente**

Ofrecemos la posibilidad a nuestros clientes la obtención en formato poster de un árbol genealógico previamente investigado.

Para ello, necesitaremos que el cliente nos indique los datos de las personas a representar (nombres, apellidos, fechas, lugares de nacimiento, lugares de defunción, etc.). También es posible la inclusión de fotografías, todo ello a elección del cliente.

De esta forma, a partir de los datos aportados por el cliente confeccionaremos las casillas, las líneas y las ramas para adaptar la familia al diseño que más le guste dentro de nuestro muestrario.

Existe también la posibilidad de personalizar el diseño y el tamaño, adaptarlos a cualquier número de generaciones, personalizar títulos o colocar de fondo una fotografía facilitada por el cliente.

### **Estudio genealógico**

El proceso de un estudio o una investigación genealógica pasa por conseguir documentos que permitan recabar información y pistas sobre el pasado de una familia en cuestión. A continuación, las piezas se encajan entre sí para reconstruir parte de una historia familiar bien documentada. Tal y como se indicó anteriormente, nos nutriremos de los archivos para obtener ya sean actas de nacimiento, bautismo, matrimonio, padrones, etc. Toda esta documentación nos permitirá además conocer fechas, lugar, profesiones...

El objetivo de la investigación será obtener, como mínimo, el nombre y primer apellido de todos y cada uno de los ascendientes directos (no se incluirán los hermanos) correspondientes al nivel de investigación encargado.

Los niveles de investigación serán los siguientes:

- El principal + 3 generaciones = 15 personas
- El principal + 4 generaciones = 31 personas

- El principal + 5 generaciones = 63 personas
- El principal + 6 generaciones = 127 personas

Los estudios genealógicos de hasta 6 generaciones de antepasados directos por encima de la persona principal se consideran investigaciones estándar y en principio, alcanzables en la gran mayoría de los casos.

Sin embargo, una vez finalizado el proceso de investigación según el nivel pactado, se descontaría proporcionalmente del precio presupuestado de aquellos ancestros cuya identidad (mínimo, nombre y primer apellido) no se haya podido averiguar.

No obstante, se podría, en casos especiales de investigación, profundizar en el estudio mientras exista documentación escrita relativa a las personas que se deseen buscar. También se podría dar un caso extraordinario en el que exista un interés especial por parte del cliente en averiguar algún dato concreto o identificar ascendientes colaterales (hermanos, primos o descendientes de estos). Ante estas situaciones, se pactarían estas condiciones especiales.

En cualquier caso, junto con el servicio de investigación de antepasados, el cliente recibirá:

- Un libro tamaño DIN A4 encuadernado donde se incluirá la información ordenada por generación, así como los documentos originales recopilados durante el estudio genealógico. De esta forma nuestro cliente tendrá constancia de la veracidad de los datos. Sin embargo, en los casos en los que las normas del archivo consultado no permitan la referencia bibliográfica (tomo y página) del documento.



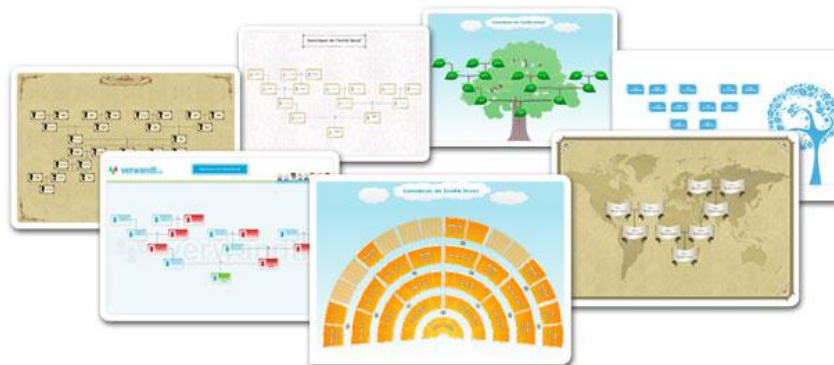
**Figura 7. Documentos genealógicos y libro familiar**



*Fuente: Google.es (2012)*

→ La representación gráfica en formato poster, con las mismas opciones de diseño y personalización expuestas anteriormente.

**Figura 8. Láminas árbol genealógico**



*Fuente: Google.es (2012)*

Tanto si los datos han sido aportados por el cliente como si la investigación se ha realizado en *Geneaval S.L.*, desde nuestra empresa proporcionaremos al cliente, antes de enviar el trabajo a imprenta, el tamaño más adecuado para la lámina, dando prioridad a la buena visibilidad de la información para que el texto sea fácilmente legible. El cliente podrá dar su conformidad al tamaño recomendado o solicitarnos otro distinto. Una vez esté confirmado se llevará a imprenta.

#### **6.4. Precio**

El precio es la única variable del Marketing Mix que proporciona ingresos a la empresa, y aunque no es la más importante, es la variable que más influencia directa ejerce sobre los beneficios que alcanzará la empresa. No sólo define el margen que se obtiene por cada venta, sino que también es determinante en la imagen del servicio o producto que se está ofreciendo y un arma frente a las acciones de la competencia.

Respecto a la política de precios que vamos a establecer, hemos descartado una estrategia de precios basada en la competencia debido a la actividad a la que se dedica nuestra empresa, ya que es un mercado donde no se dispone de precios establecidos. El servicio de genealogía es difícil de medir y de ponderar y a la vez tiene muchos elementos intangibles que dificulta establecer un sistema de remuneración justo y funcional.

Un rasgo característico de nuestra empresa y que nos va a diferenciar de parte de la actual competencia es el hecho de fijar un presupuesto estándar para los diferentes productos y servicios que ofrecemos, y no por horas, como ofrecen otras compañías. De esta forma transmitimos un clima de confianza y seguridad en el cliente.

Puesto que nuestros productos tienen cierto margen de personalización, cada proyecto puede suponer un presupuesto diferente. Además para calcular el precio también depende de otros factores:

- a) Año del que parte el estudio. Si por ejemplo, el estudio parte de un individuo nacido en 1976, el precio será más económico que si partimos del año 1920, ya que las generaciones desde donde tenemos que remontarnos llegar más atrás en el tiempo en el segundo caso que en el primero, siendo más difícil el estudio.
- b) El número de generaciones que el cliente desea obtener. Entre 3 y 6 más el principal, de manera estándar.

- c) El número de familiares encontrado. El presupuesto se elaborará con el número máximo de familiares que se pueden encontrar, pero en caso de no obtener ese número total, se restaría del presupuesto.

De todas formas, hemos fijado unos precios estándar y aproximados para cada uno de los productos y servicios que ofrecemos.

**Tabla 2. Precios *Geneaval S.L.***

|                                   | Año del que parte el estudio |               |               |               |               |                     |
|-----------------------------------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
|                                   | 1900-<br>1919                | 1920-<br>1939 | 1940-<br>1959 | 1960-<br>1979 | 1980-<br>1999 | 2000-<br>actualidad |
| <b>Principal + 3 generaciones</b> | 500                          | 450           | 400           | 350           | 300           | 250                 |
| <b>Principal + 4 generaciones</b> | 700                          | 630           | 560           | 490           | 420           | 350                 |
| <b>Principal + 5 generaciones</b> | 1250                         | 1130          | 1010          | 890           | 770           | 650                 |
| <b>Principal + 6 generaciones</b> | 2300                         | 2080          | 1860          | 1640          | 1420          | 1200                |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Por último en cuanto al pago por nuestros productos y servicios, *Geneaval S.L.* ofrece 3 métodos entre los que los clientes podrán elegir:

- Pago en efectivo. Se dará cuando los clientes prefieran acudir a nuestra oficina y pagarnos personalmente. Será el menos frecuente.
- Pago mediante transferencia bancaria.
- Pago contra reembolso.

En cualquier caso, para pedidos superiores a 200 euros, será abonado el 20% del presupuesto al inicio del estudio.

## **6.5. Comunicación**

Con la promoción o comunicación buscaremos informar a nuestro público objetivo de los servicios que prestamos y productos que ofrecemos. Intentaremos situarnos en la mente del consumidor como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades y modo de satisfacerlas, motivándole al consumo.

Una parte de nuestra actividad (investigación genealógica) es intangible, por lo que no se disponen de características físicas que puedan mostrar al consumidor la certeza del servicio que va a adquirir. Es por ello que, en este aspecto, influyen factores como la imagen de la empresa, la calidad, el equipo técnico, la tecnología utilizada, etc. Todo ello deber ser cuidado y, por supuesto, comunicado por la empresa a sus clientes reales y potenciales, de modo que sean conscientes del servicio y de las ventajas que reporta nuestra empresa especializada en estudios genealógicos.

En cualquier caso y teniendo en cuenta todos los productos y servicios que se ofrecen, la empresa además se tendrá que publicitar. Y es que la publicidad se trata de toda la comunicación personal y pagada para la presentación y promoción de las ideas y servicios por cuenta de la empresa. Ésta nos servirá para informar al mercado de nuestros productos y servicios, alcanzar a masas de compradores dispersos a bajo coste, construir una imagen a largo plazo de la empresa, construir preferencia, recordar a los clientes que el servicio puede ser necesario y mantener el recuerdo en las mentes de estos.

Queremos transmitir una imagen de seriedad, calidad, elegancia, exclusividad, compromiso y creatividad y para ello utilizaremos las siguientes herramientas:

- Tarjetas de visita: herramienta imprescindible que entregamos como forma de identificación a nuestros potenciales clientes, para que conozcan nuestra empresa, nuestros servicios y puedan ponerse en contacto con nosotros cuando lo deseen.
- Página Web. La imagen corporativa tendrá su reflejo a través de una página web y será la herramienta con más peso en la empresa. Será

una web diseñada por especialistas desde la que se podrá disponer de un contacto directo con el personal de *Geneaval S.L.* así como solicitar los diferentes productos y servicios de nuestra organización. La web dispondrá de un diseño práctico, visual y muy funcional constituido por diferentes pestañas donde se explicará la misión, visión, valores y objetivos de la empresa (el consumidor puede sentirse identificado y ello potenciaría la toma de contacto inicial necesaria para hacernos conocer), breve historia relativa a la creación, productos y servicios que ofrecemos, trabajos que nos acrediten y contacto, ya sea vía formulario, vía e-mail, o vía telefónica.

La web estará disponible en 3 idiomas: castellano, valenciano e inglés.

Para ello, tendremos que tener en cuenta los costes de creación, diseño y posicionamiento en buscadores, para transmitir una imagen de profesionalidad, confianza y sobre todo, ser accesible para cualquier cliente potencial.

- Presencia en redes sociales. El futuro de las comunicaciones pasa por estar presentes en las redes sociales como Facebook, Twitter o Tuenti. La mayoría de personas, especialmente jóvenes y de mediana edad disponen de cuenta en estas redes. El registro es gratuito y, por tanto, un magnífico método para darnos a conocer y mantener informados a nuestros seguidores de toda la información relevante que se produzcan en nuestra organización.
- Tampoco debemos descuidar a nuestro cliente interno: el empleado. Éstos formarán parte esencial de la compañía y, por lo tanto, también deberemos obtener retroalimentación desde esta fuente, con el fin de saber cuál es la percepción que han causado todas las políticas empresariales del Marketing Mix.

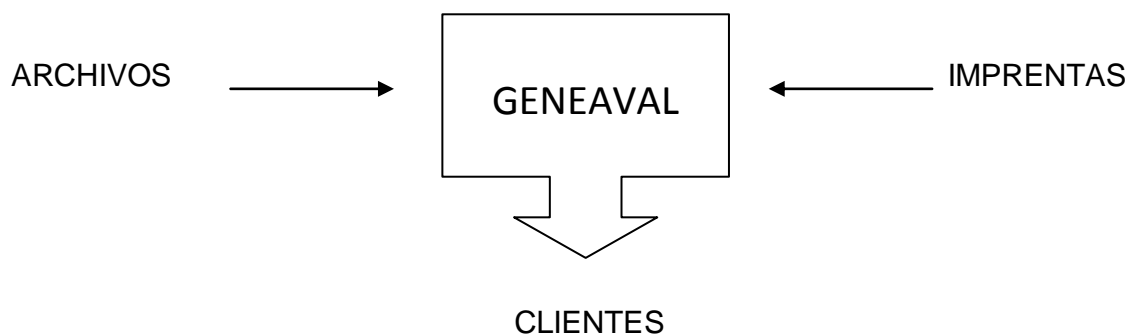
## 6.6. Distribución

La distribución de nuestros productos y servicios tiene como finalidad acercar éstos mismos a nuestros clientes.

La peculiar naturaleza de nuestra actividad hace que el proceso de fabricación de una empresa como Geneaval se realice en tres sitios distintos: Archivos en general (si el cliente opta por un estudio genealógico), nuestra oficina e imprentas.

A continuación mostramos de manera esquemática que nuestro canal de distribución sería de tipo:

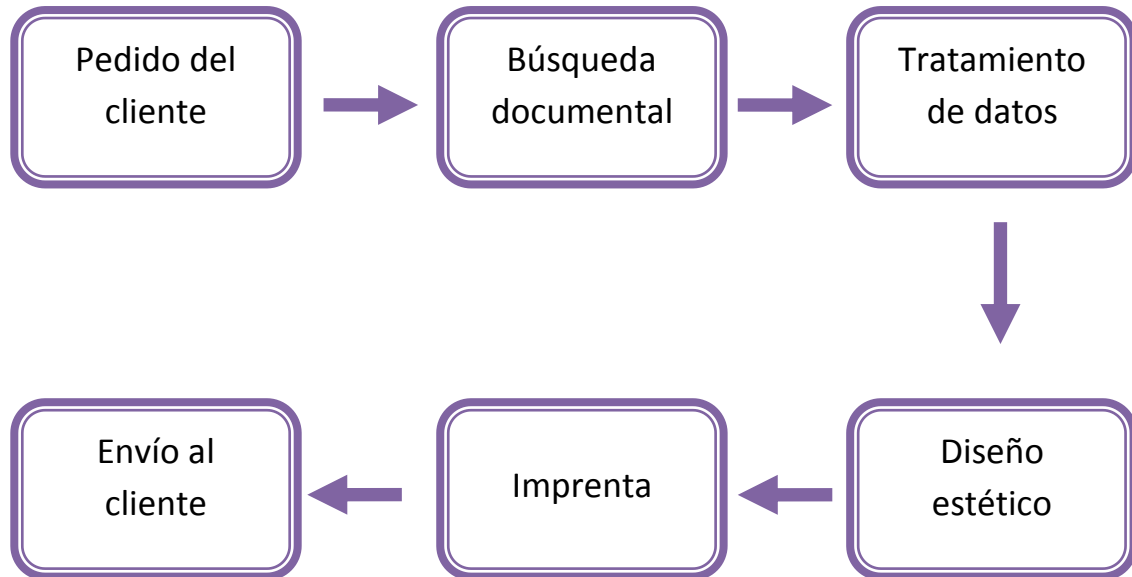
**Figura 9. Canal de distribución de *Geneaval S.L.***



*Fuente: elaboración propia (2012)*

De una manera más extensa, todas las etapas que abarcaría el proceso de distribución de nuestro restaurante se pueden observar en la figura siguiente:

**Figura 10. Secuencia de procesos de Geneaval S.L.**



*Fuente: elaboración propia (2012)*

En cuanto al envío del producto final, para el caso de los estudios genealógicos, se entrega un sobre acolchado de burbujas con el libro de antepasados, la carpeta de documentos y el CD. Por otro lado, y en cualquier caso, se entrega un tubo porta-documentos que contendrá la lámina tamaño poster del árbol genealógico, todo ello en un embalaje de cartón rígido.

Los envíos se realizarán, generalmente, por correo certificado y se comunicará al cliente el número de envío para poder realizar un seguimiento online. Si el cliente vive cerca de nuestra oficina y desea recogerlo en persona, le atenderemos y se lo entregaremos en mano.

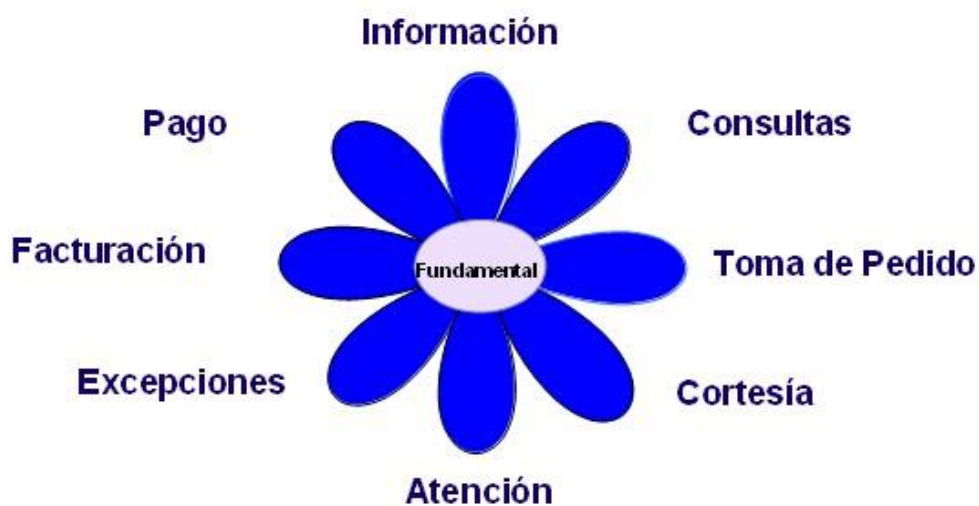
### **6.7. Servicio ampliado**

Tal y como estudiamos en la asignatura de Marketing en Empresas de Servicios, además de nuestros servicios en genealogía, hemos de incluir

también servicios accesorios a los mismos que influirán en mayor o menos medida en la satisfacción de nuestros clientes.

Estos servicios complementarios fueron clasificados en 8 categorías por Lovelock. Es una herramienta conocida como el modelo de los ocho pétalos de la flor del servicio:

**Figura 11: La Flor del Servicio de Lovelock**



*Fuente: Lovelock, 1997*

❖ **Información**

El cliente necesita conocer determinada información de forma rápida y oportuna: horarios, servicios ofrecidos, información de contacto, etc. Dicha información estará a disposición de nuestros clientes en nuestras tarjetas de visita, nuestra web, así como nuestras páginas en redes sociales

❖ **Consultas**

Las consultas implican un diálogo con el cliente para satisfacer sus necesidades y requerimientos especiales. Para poder prestar exactamente el servicio que el cliente desea, los profesionales de *Geneaval S.L.* dedicarán el



tiempo necesario al diálogo con el cliente, sea a través del medio de comunicación que sea.

#### ❖ Tomas de pedidos

Mantendremos diferentes conversaciones con el cliente, en primer lugar para presentarle toda nuestra oferta y después para conocer exactamente cuáles son sus necesidades y deseos, y así adecuar nuestro producto a ellas. Una vez sepamos lo que el cliente requiere y necesita combinándolo con la viabilidad en la búsqueda documental (si se da el caso), elaboraremos una propuesta en la que se incluirá la descripción del servicio que se va a llevar a cabo, condiciones, precio y plazo.

Si el cliente está de acuerdo, una vez abone el 15% como adelanto, comenzaremos con la elaboración del pedido.

#### ❖ Cortesía

Cuando el cliente contacte con *Geneaval S.L.*, ya sea mediante un contacto físico o través de medio de comunicación, recibirá un trato cordial por parte de los trabajadores para que el tiempo de atención y contacto sea agradable.

En caso de que el cliente desee visitarnos para establecer un contacto más directo, dispondremos de una sala de reuniones totalmente equipada donde se les ofrecerá algo para tomar. Para aquellos clientes que no conozcan la zona donde se encuentran nuestras instalaciones se les facilitará, mediante correo electrónico, las instrucciones detalladas de cómo poder llegar.

Igualmente, si el contacto con el cliente se realiza a través de otros medios de telecomunicación el trato será cercano, amable y de confianza.

#### ❖ Atención

Compromiso de seguimiento del servicio desde la primera etapa de elaboración hasta la última, que es el envío. De esta forma, desde *Geneaval S.L.* nos aseguraremos de que el servicio cumple con las necesidades del cliente, y el cliente estará tranquilo sabiendo de la marcha de tu pedido.

#### ❖ Excepciones

Atención de solicitudes o pedidos especiales o solución de fallos. Asimismo se intentará solucionar rápidamente cualquier tipo de queja que surja. En nuestra página web también contaremos con un buzón de sugerencias anónimo, donde nuestros clientes podrán explicar sus sensaciones, ya sean positivas o negativas.

Además, se pondrá a disposición de los clientes hojas de reclamación, de esta forma podremos conocer qué estamos haciendo mal para poder mejorarlo en un futuro y evitar la posible pérdida de clientes.

#### ❖ Facturación

En este caso, se trata de llevar al día la información contable, tener facturas detalladas y claras. En este punto nos veremos ayudados por un software específico, que nos permitirá disponer de esta información en el acto.

#### ❖ Sistema de pagos

Facilitaremos la forma de pago a los clientes que podrá efectuarse en tarjeta de crédito, efectivo, o contra reembolso. En los pedidos superiores a 200 euros el cliente deberá abonar un 15% en concepto de anticipo.

# **CAPÍTULO 7**

---

## **PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**



## **7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**

### **7.1. Introducción**

El plan económico-financiero nos servirá para estudiar la viabilidad del proyecto que queremos llevar a cabo, es decir, se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

En concreto, realizaremos el plan de inversiones, plan de financiación, previsión de ingresos/gastos, analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias así como el balance de situación previsional, calcularemos diferentes ratios para comprobar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Todo ello nos permitirá comprobar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

### **7.2. Plan de Inversión-Financiación**

#### *7.2.1. Plan de Inversión*

En este apartado expondremos las inversiones que tenemos que realizar para poner en marcha la sociedad y prestar los servicios de manera eficaz y eficiente.

#### **A. Inversiones en Activo No Corriente**

Según el PGC-2007 esta partida comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año.

## I. INMOVILIZADO INTANGIBLE

Son los activos no monetarios sin apariencia física, susceptibles de valoración económica, así como los anticipos a cuenta entregados a proveedores de estos inmovilizados.

- Aplicaciones informáticas: se trata del importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos, tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa.
  - Microsoft Office 2010. Programa de tratamiento de texto.
  - Adobe XI Standard. Programa de tratamiento de texto.
  - Photoshop. Programa de tratamiento de imágenes.
  - Contaplus. Programa de gestión contable.
  - Antivirus Norton. Programa de protección de ordenadores en lo que a virus respecta.

## II. INMOVILIZADO MATERIAL

Elementos del activo tangible representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros subgrupos.

- Construcciones: debemos recordar que la oficina donde se ubicará la empresa será de alquiler. Por ello, la partida de construcciones no aparecerá en el activo no corriente.
- Instalaciones técnicas: debido a que la sociedad se va a instalar en un edificio de oficinas de alquiler no tendremos que realizar inversiones para adecuar las instalaciones a las necesidades de nuestra actividad, ya que las instalaciones de telefonía e internet están incluidas en la mensualidad.
- Mobiliario: esta partida hace principalmente referencia a equipación mobiliaria, material y equipos de oficina. Todo ello también está incluido en la mensualidad del alquiler de nuestro despacho *coworking*.

- Equipos para procesos de información: en este apartado se incluyen ordenadores y demás conjuntos electrónicos que necesitarán nuestros profesionales para llevar a cabo su actividad con mayor facilidad y eficacia. En este caso se adquirirán 2 ordenadores portátiles posteriormente especificados.
- Elementos de transporte: vehículos de todas clases utilizables para el transporte terrestre, marítimo o aéreo de personas, animales, materiales o mercaderías. En nuestro caso, en principio, no adquiriremos ningún elemento de transporte.

## **B. Inversiones en Activo Corriente**

Según el PGC-2007 esta partida comprende los activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de exploración, el cual, con carácter general no excederá el año; además de cualquier otro activo diferente de los anteriores cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo, los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

## **VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES**

- Tesorería: debemos tener en cuenta que en nuestra empresa, como en cualquier otro negocio, antes de comenzar a obtener ingresos por la prestación de nuestros servicios transcurrirá un periodo de tiempo en el que deberemos hacer frente a pagos tales como alquiler, suministros, salarios...por lo tanto, es necesario realizar una inversión en corriente. Ésta será financiada con recursos financieros derivados de fuentes de financiación a largo plazo (tanto propia como ajena) y no de la explotación ordinaria de la empresa.

Para poder calcular el importe necesario de la cifra de tesorería deberemos tener en cuenta las inversiones a realizar por la sociedad, así como los gastos derivados del alquiler del local, gastos por suministros, publicidad...

A continuación se muestra una tabla donde podemos apreciar las inversiones iniciales en Activo no Corriente que va a realizar la empresa:

**Tabla 3. Plan de Inversiones en activo no corriente**

| <b>PLAN DE INVERSIONES</b>                     | <b>Coste (€)</b> |
|--|------------------|
| <b>I. Inmovilizado Intangible</b>              | <b>1.155</b>     |
| <u>Aplicaciones Informáticas</u>               | 1.155            |
| Microsoft Office 2010                          | 140              |
| Acrobat XI Standard                            | 425              |
| Photoshop CS6                                  | 280              |
| Contaplus                                      | 220              |
| Antivirus Norton                               | 90               |
| <b>II. Inmovilizado Material</b>               | <b>1.200</b>     |
| <u>Equipo para los procesos de información</u> | 1.200            |
| Ordenadores                                    | 1.200            |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                         | <b>2.355</b>     |

*Fuente: elaboración propia (2012)*



Como podemos observar, la inversión inicial para arrancar el negocio es mínima, por lo que no tendremos problemas para financiarnos.

### 7.2.2. Plan de Financiación

Un correcto análisis de cómo se va a financiar un proyecto es de vital importancia para el buen término del mismo.

A continuación se determinará la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir, expondremos de dónde obtendremos el capital necesario para financiar el proyecto de *Geneaval S.L.*

En primer lugar debemos tener en cuenta los tipos de financiación que existen. Por un lado, está la financiación propia (recursos propios) y, por otro, la financiación ajena (recursos ajenos).

En nuestro caso hemos decidido optar por los dos tipos de financiación, tal y como se expone a continuación.

#### **Financiación propia o Recursos propios**

Los recursos propios hacen referencia a aquellos procedentes de los socios o emprendedores del proyecto.

Como ya se indicó en el capítulo 7, la sociedad será constituida con la forma jurídica de una Sociedad Limitada, cuyo capital social mínimo es de 3.000 euros.

Los promotores del proyecto somos 2 personas, que hemos decidido participar en el capital social de forma equitativa, con un porcentaje del 50% respectivamente, aportando cada uno de los miembros un importe de 3.500 euros. Por lo tanto, el capital social de la sociedad será de 7.000 euros.

## Financiación ajena o Recursos ajenos

Los recursos ajenos son aquellos que proceden de terceros y que se prestan con el compromiso de devolverlos en una fecha determinada que ha sido previamente acordada. Además, la financiación ajena, se caracteriza por que a cambio de la obtención de estos recursos, la empresa deberá pagar al prestatario un interés en concepto de remuneración.

En nuestro caso, además de los recursos propios, hemos decidido recurrir también a la financiación ajena a través de un préstamo, con vistas a nuestra necesidad de capital circulante, propia de una empresa de reciente constitución

Entre todas las alternativas que se han estado barajando, nos hemos decantado por un préstamo a largo plazo de 5.000 euros que corresponde a la línea ICO-Liquidez. Esta operación se tramitará a través del banco BBVA y las características son las siguientes:

**Tabla 4. Plan de financiación. Condiciones del préstamo**

| PRÉSTAMO                      |                |
|-------------------------------|----------------|
| <b>Importe</b>                | 5.000 euros    |
| <b>Periodo de pago</b>        | 2 años         |
| <b>Periodicidad</b>           | trimestral     |
| <b>Interés fijo</b>           | 5,6%           |
| <b>Comisión de apertura</b>   | 0,5%           |
| <b>TAE</b>                    | 6,7%           |
| <b>Método de amortización</b> | Método francés |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

A continuación se muestra el cuadro de amortización de dicho préstamo, donde para cada cuota se ha separado entre los intereses pagados y el capital amortizado:

**Tabla 5. Amortización de préstamo**

| Trimestre | Cuota  | Intereses | Amortización | Capital amortizado | Capital pendiente |
|-----------|--------|-----------|--------------|--------------------|-------------------|
| 0         |        |           |              |                    | 5.000             |
| 1         | 665,01 | 70        | 595,01       | 595,01             | 4.404,99          |
| 2         | 665,01 | 61,67     | 603,34       | 1.198,36           | 3.801,64          |
| 3         | 665,01 | 53,22     | 611,79       | 1.810,15           | 3.189,85          |
| 4         | 665,01 | 44,66     | 620,36       | 2.430,50           | 2.569,50          |
| 5         | 665,01 | 35,97     | 629,04       | 3.059,54           | 1.940,46          |
| 6         | 665,01 | 27,17     | 637,85       | 3.697,39           | 1.302,61          |
| 7         | 665,01 | 18,24     | 646,78       | 4.344,17           | 655,83            |
| 8         | 665,01 | 9,18      | 655,83       | 5.000              | 0,00              |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

### 7.3. Ingresos y gastos previsionales

A continuación se va a proceder a recoger todos los ingresos procedentes de la prestación de nuestros productos y servicios y, por otro lado, los gastos que tendrá nuestra empresa durante los primeros 3 años de actividad.

Concretamente, vamos a centrarnos en una previsión de ingresos y gastos de un escenario probable, sin embargo en los anexos del presente Trabajo de Fin de Carrera se mostrarán las previsiones de ingresos y gastos de dos escenarios adicionales: el escenario optimista y el escenario pesimista.

En el escenario optimista consideraremos que *Geneaval S.L.* ha tenido un gran éxito y ha conseguido un mayor número de clientes que en la estimación realizada en el escenario más probable. Las ventas en dicho escenario serán de aproximadamente un 15% más. De la misma forma, el aumento en el número de clientes será más acusado que en el escenario más probable, generando así un mayor nivel de ingresos también en los siguientes ejercicios.

Por otra parte, en el escenario pesimista consideraremos exactamente lo contrario que en el escenario optimista. Por un lado, se realizará un pronóstico en las ventas de un 15% menos, así como también en los ejercicios posteriores.

### *7.3.1. Previsión de ingresos*

A continuación se van a exponer las previsiones de ventas que estimamos tendrá *Geneaval S.L.* durante los tres primeros años de actividad, y en este caso, dentro del escenario más probable.

Hemos de tener en cuenta, que *Geneaval S.L.* ofrece diferentes productos y servicios, a distintos precios y a su vez, en el caso de estudios genealógicos, por franjas según el año de nacimiento de la persona referente del árbol genealógico, tal y como hemos establecido en el capítulo anterior.

Para facilitar esta previsión de ingresos vamos a establecer un precio medio para cada tipo de producto.

En la siguiente tabla, se muestran los precios medios con los que vamos a realizar la previsión de ingresos:

**Tabla 6. Precios medios por producto**

| TIPO DE PRODUCTO                   | ESTIMACIÓN PRECIO MEDIO (€) |
|------------------------------------|-----------------------------|
| Lámina Árbol Genealógico           | 75                          |
| Estudio Genealógico 3 generaciones | 375                         |
| Estudio Genealógico 4 generaciones | 525                         |
| Estudio Genealógico 5 generaciones | 950                         |
| Estudio Genealógico 6 generaciones | 1750                        |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

De esta forma realizamos la previsión de ventas de *Geneaval S.L.*, como podemos ver en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Previsión de ventas. Ingresos del ejercicio n. Escenario más probable**

|                        | Lámina       | Est. 3       | Est.4         | Est.5         | Est.6         | Total         | Ingresos      |
|------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Enero</b>           | 2            | 1            | 2             | 1             | 0             | 6             | <b>2.525</b>  |
| <b>Febrero</b>         | 2            | 2            | 2             | 0             | 1             | 7             | <b>3.700</b>  |
| <b>Marzo</b>           | 2            | 1            | 1             | 1             | 1             | 6             | <b>3.750</b>  |
| <b>Abril</b>           | 3            | 2            | 2             | 2             | 0             | 9             | <b>3.925</b>  |
| <b>Mayo</b>            | 2            | 2            | 1             | 2             | 1             | 8             | <b>5.075</b>  |
| <b>Junio</b>           | 3            | 2            | 3             | 2             | 1             | 11            | <b>6.200</b>  |
| <b>Julio</b>           | 3            | 2            | 1             | 2             | 1             | 9             | <b>5.150</b>  |
| <b>Agosto</b>          | 3            | 1            | 2             | 0             | 1             | 7             | <b>3.400</b>  |
| <b>Septiembre</b>      | 2            | 2            | 2             | 2             | 0             | 8             | <b>3.850</b>  |
| <b>Octubre</b>         | 2            | 1            | 2             | 2             | 1             | 8             | <b>5.225</b>  |
| <b>Noviembre</b>       | 2            | 3            | 2             | 2             | 2             | 11            | <b>7.725</b>  |
| <b>Diciembre</b>       | 5            | 4            | 4             | 3             | 3             | 19            | <b>12.075</b> |
| <b>Total</b>           | <b>31</b>    | <b>23</b>    | <b>24</b>     | <b>19</b>     | <b>12</b>     | <b>-</b>      | <b>62.600</b> |
| <b>Precio medio/ud</b> | 75           | 375          | 525           | 950           | 1.750         | -             | -             |
| <b>Ingresos</b>        | <b>2.325</b> | <b>8.625</b> | <b>12.600</b> | <b>18.050</b> | <b>21.000</b> | <b>62.600</b> | <b>-</b>      |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Como vemos en la tabla anterior, las previsiones indican que durante nuestro primer año de actividad (año n) se facturará un importe total de 62.600 euros.

A continuación se muestran, recogidas en una tabla, las previsiones de ventas distribuidas en meses y para los siguientes dos ejercicios. Se estima un incremento gradual de ventas debido al incremento de la cartera de clientes.

**Tabla 8. Previsión de ventas. Ingresos de los ejercicios n, n+1, n+2**

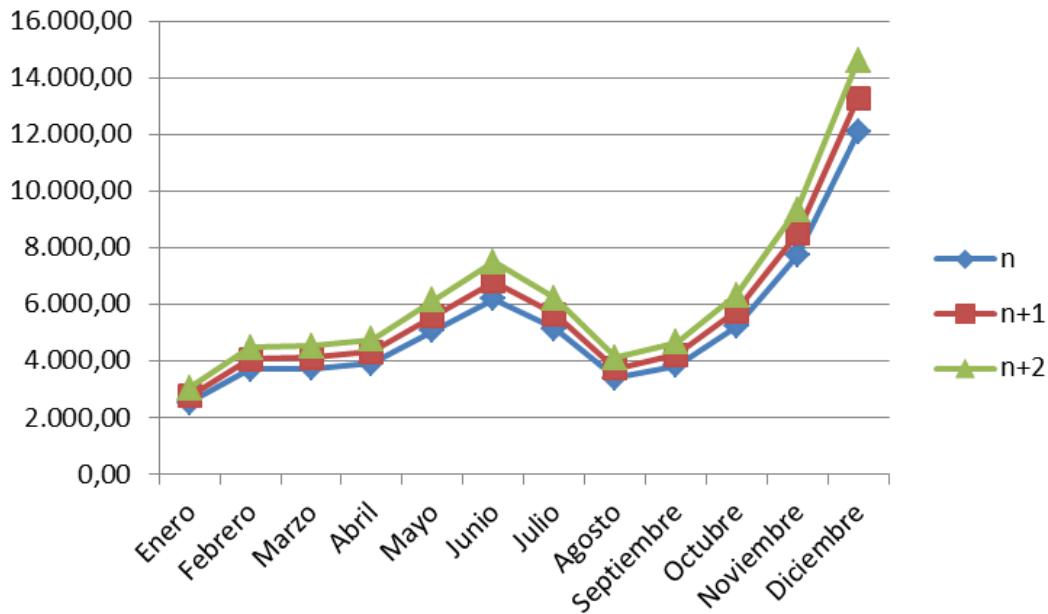
**Escenario más probable**

|                   | <b>n</b>         | <b>n+1</b>       | <b>n+2</b>       |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Enero</b>      | 2.525,00         | 2.777,50         | 3.055,25         |
| <b>Febrero</b>    | 3.700,00         | 4.070,00         | 4.477,00         |
| <b>Marzo</b>      | 3.750,00         | 4.125,00         | 4.537,50         |
| <b>Abril</b>      | 3.925,00         | 4.317,50         | 4.749,25         |
| <b>Mayo</b>       | 5.075,00         | 5.582,50         | 6.140,75         |
| <b>Junio</b>      | 6.200,00         | 6.820,00         | 7.502,00         |
| <b>Julio</b>      | 5.150,00         | 5.665,00         | 6.231,50         |
| <b>Agosto</b>     | 3.400,00         | 3.740,00         | 4.114,00         |
| <b>Septiembre</b> | 3.850,00         | 4.235,00         | 4.658,50         |
| <b>Octubre</b>    | 5.225,00         | 5.747,50         | 6.322,25         |
| <b>Noviembre</b>  | 7.725,00         | 8.497,50         | 9.347,25         |
| <b>Diciembre</b>  | 12.075,00        | 13.282,50        | 14.610,75        |
| <b>TOTAL</b>      | <b>62.600,00</b> | <b>68.860,00</b> | <b>75.746,00</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de las ventas, distribuidas por meses, durante los tres primeros años de actividad de la sociedad:

**Gráfico 9. Evolución de las ventas mensuales. Escenario más probable**



Fuente: elaboración propia (2012)

Como vemos en el gráfico, observamos que en la empresa se espera incrementar las ventas a lo largo de los ejercicios siguientes.

Aunque los pronósticos macroeconómicos no son nada halagüeños en cuanto a la evolución de la economía española durante los próximos años, desde *Geneaval S.L.* se espera que se aumenten las ventas una media de un 10%. Confiamos en que se produzca este aumento principalmente gracias a nuestra previsión de aumentar nuestra cartera de clientes, gracias, por una parte a la campaña comercial realizada durante el primer año y mantenida el resto de ejercicios, y por otra parte, gracias a las recomendaciones por parte de clientes satisfechos.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico, se estima que haya ciertos picos de ventas que coincidirá principalmente con la navidad y con la época de bodas y comuniones que suele ser entre mayo y julio. En estas dos épocas se supone que se realizarán un mayor número de pedidos.



Para la estimación de los ingresos (y de los gastos) hemos utilizado el criterio de caja, es decir, imputaremos los ingresos y los gastos a medida que se van realizando los pagos o los cobros.

### 7.3.2. Previsión de gastos

A continuación se muestran los gastos que estimamos que tendrá nuestra compañía durante su primer ejercicio de actividad, dentro del escenario más probable.

*Geneaval S.L.* en el ejercicio de su actividad incurrirá en los siguientes gastos:

- **Imprentas.** Aquí se contabilizan los gastos derivados de la impresión y encuadernación, si procede, de nuestros productos.

En la tabla que vemos a continuación se muestran el precio que nos cuestan estos servicios:

**Tabla 9. Gasto en imprenta ejercicio n. Escenario más probable**

|                              | Precio imprenta (€) | Cantidad | Total (€) |
|------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| Lámina tamaño A3             | 6                   | 72       | 432       |
| Lámina tamaño A2             | 10                  | 81       | 810       |
| Libro familiar               | 20                  | 78       | 1.560     |
| <b>GASTO TOTAL n = 2.802</b> |                     |          |           |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

- **Correos.** Nuestros productos, una vez finalizados, se enviarán mediante correo certificado a nuestros clientes.

- **Sueldos y salarios.** Representa el gasto que supone para nosotros el salario de nuestros trabajadores, que es:
  - Directora de Cuentas, y Producción = 1.400 euros
  - Responsable de Diseño y de Marketing = 1.400 euros
  - Administrativo = 1.000 euros
- **Seguridad social.** A esta partida se le destina el 23,6% del salario de cada trabajador.
- **Arrendamientos.** Hace referencia al espacio alquilado en el despacho *coworking*, como ya explicamos en el capítulo 6. La mensualidad será de 160 euros.
- **Servicios de profesionales independientes.** Por un lado, incluimos en el primer mes los gastos en los que se ha incurrido para poder constituir formal y legalmente la empresa y poder abordar la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa (450 €). Por otro, incluimos los servicios de genealogistas independientes que contrataremos en los casos que requiramos para evitarnos un desplazamiento costoso. Se le pagará 10 euros por documento. Hemos estimado que un 2% de la totalidad de las personas que compondrán todos los árboles genealógicos que investiguemos en el primer año serán encontradas con la aportación de genealogistas independientes. Lo que nos supondrá 762 euros de gasto.
- **Publicidad.** Aquí incluimos el gasto de creación/mantenimiento de la página web, así como su posicionamiento en buscadores. En la siguiente tabla, se muestran los gastos desglosados.

**Tabla 10. Gastos relacionados página web Geneaval S.L. Ejercicio n**

|                               | Gasto página web Geneaval (€) |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Creación página web + dominio | 950                           |
| Mantenimiento anual           | 50                            |
| Posicionamiento web anual     | 500                           |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>1.500</b>                  |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

- **Suministros.** En esta partida no se incluyen los gastos en agua o electricidad, como lo suelen hacer otras empresas. En el alquiler de nuestro espacio en el despacho coworking se incluyen esta clase de gastos, así como teléfono e internet.
- **Tributos.** Debemos pagar el 1% del capital social por el impuesto de Actos Jurídicos Documentados.
- Intereses y gastos financieros. Incluye los intereses que pagamos por el préstamo solicitado. Como ya hemos explicado, los pagos serán trimestrales.
- **Dotación a la amortización.** Partida correspondiente a la amortización del inmovilizado, tanto tangible como intangible.

**Tabla 11. Previsión de gastos. Ejercicio n. Escenario más probable**

|                           | Enero   | Febrero | Marzo | Abril   | Mayo    | Junio    | Julio   | Agosto  | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL           |
|---------------------------|---------|---------|-------|---------|---------|----------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|-----------------|
| <b>Arrendamiento</b>      | 160     | 160     | 160   | 160     | 160     | 160      | 160     | 160     | 160        | 160     | 160       | 160       | 1.920           |
| <b>Imprenta</b>           | 124     | 150     | 128   | 190     | 184     | 246      | 194     | 134     | 180        | 184     | 266       | 430       | 2.410           |
| <b>Correos</b>            | 30      | 35      | 30    | 45      | 40      | 55       | 45      | 35      | 40         | 40      | 55        | 95        | 545             |
| <b>Serv. Prof. Ind</b>    | 478,0   | 43,8    | 47,2  | 43,6    | 62,8    | 75,2     | 62,8    | 40,8    | 43,6       | 66,0    | 97,4      | 150,8     | 1.212           |
| <b>Promoción</b>          | 1.500   | -       | -     | -       | -       | -        | -       | -       | -          | -       | -         | -         | 1.500           |
| <b>Impuesto s/Bº</b>      | -       | -       | -     | -       | -       | -        | -       | -       | -          | -       | -         | -         | 0               |
| <b>Otros tributos</b>     | 70      | -       | -     | -       | -       | -        | -       | -       | -          | -       | -         | -         | 70              |
| <b>Sueldos y salarios</b> | 3.800   | 3.800   | 3.800 | 3.800   | 3.800   | 3.800    | 3.800   | 3.800   | 3.800      | 3.800   | 3.800     | 3.800     | 45.600          |
| <b>Cotización SS</b>      | 896,8   | 896,8   | 896,8 | 896,8   | 896,8   | 896,8    | 896,8   | 896,8   | 896,8      | 896,8   | 896,8     | 896,8     | 10.761,6        |
| <b>Interés deuda</b>      | -       | -       | 70    | -       | -       | 61,67    | -       | -       | 53,22      | -       | -         | 44,66     | 229,55          |
| <b>Amort. In. Intang</b>  | -       | -       | -     | -       | -       | -        | -       | -       | -          | -       | -         | 381,15    | 381,15          |
| <b>Amort. In. Mat</b>     | -       | -       | -     | -       | -       | -        | -       | -       | -          | -       | -         | 240       | 240             |
| <b>TOTAL</b>              | 7.058,8 | 5.085,6 | 5.132 | 5.135,4 | 5.143,6 | 5.294,67 | 5.158,6 | 5.066,6 | 5.173,62   | 5.146,8 | 5.275,2   | 6.198,41  | <b>64.869,3</b> |

Fuente: elaboración propia (2012)

Como vemos en la tabla anterior, se estima que los gastos que deberá soportar *Geneaval S.L.* durante su primer año de actividad ascenderán a 64.889,3 euros en el escenario más probable.

Como ya hemos comentado anteriormente, *Geneaval S.L.* inicia su andadura económica con el trabajo que aportan los dos socio y un administrativo en plantilla, con un sueldo neto de 12.000 euros para el administrativo y 16.800 euros para cada uno de los socios. Según vaya la marcha de la empresa se irá revisando esta cantidad.

Por otra parte, se debe aclarar que la empresa contratará, en determinadas ocasiones y en función de las necesidades del proyecto genealógico, a personal independiente para el área de investigación genealógica. De este modo evitamos un desplazamiento que sería más caro y conllevaría más tiempo.

Por otro lado, a medida que la empresa vaya creciendo se analizará la posibilidad de contratar más personal.

A continuación también presentamos una previsión de gastos para los ejercicios n+1 y n+2 en el escenario más probable, donde estimamos que la mayoría de los gastos se incrementarán, en mayor o menos medida, dependiendo de la naturaleza del mismo.

**Tabla 12. Gastos previsionales. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable.**

|  | n               | n+1              | n+2              |
|--|-----------------|------------------|------------------|
| <b>Arrendamientos</b>                  | 1.920           | 1.944            | 1.992            |
| <b>Gasto en imprentas</b>              | 2.410           | 2.651            | 2.916            |
| <b>Gasto en correos</b>                | 545             | 600              | 660              |
| <b>Servicios Prof. Independ.</b>       | 1.212           | 840              | 930              |
| <b>Promoción</b>                       | 1.500           | 550              | 600              |
| <b>Impuesto sobre Beneficio</b>        | 0               | 1.291            | 2.904'31         |
| <b>Otros tributos</b>                  | 70              | 0                | 0                |
| <b>Sueldos y salarios</b>              | 45.600          | 45.600           | 45.600           |
| <b>Cotización Seguridad Social</b>     | 10.761'6        | 10.761'6         | 10.761'6         |
| <b>Intereses deuda entidades créd.</b> | 229'55          | 90'56            | 0                |
| <b>Amortiz. Inmoviliz. Intangible</b>  | 381'15          | 381'15           | 381'15           |
| <b>Amortiz. Inmoviliz. Material</b>    | 240             | 240              | 240              |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>64.869'3</b> | <b>64.949'73</b> | <b>66.985'16</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Como podemos observar, durante los dos primeros ejercicios el gasto se mantiene muy igualado. Es en el tercer ejercicio donde se ve un ligero aumento con respecto a los ejercicios anteriores. Esto se explica porque, aunque ya habremos saldado la cuenta del préstamo, sí que tenemos un mayor volumen de gastos variables, ya que las ventas aumentan y tenemos un mayor gasto en el impuesto sobre beneficios.

#### 7.4. Previsión de Tesorería

El estado de los flujos de tesorería informa de las transacciones que afectan al disponible de la empresa. Por tanto, ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería. También es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de la empresa.

La previsión del presupuesto de tesorería es la anotación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinado. La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia del dinero que se necesitará o que sobrará en el periodo de tiempo considerado.

Diferenciaremos entre:

- Movimientos de dinero corrientes, fruto de la misma actividad de la empresa.
  - Cobro por las ventas. Para calcular esta cifra contamos con la previsión de ventas que se ha realizado.
  - Pagos para poder hacer frente al funcionamiento normal de las operaciones. Como son: proveedores, suministros, salarios, etc.
- Movimientos de dinero no corriente. Se calculará de modo similar al anteriormente descrito, determinando la cantidad a cobrar o pagar y el momento en el tiempo.

Si restamos los cobros y los pagos, se obtendremos la diferencia que nos indicara la liquidez de nuestro negocio.

Podemos ver la previsión de *Geneaval S.L.* en tesorería en la siguiente tabla.

**Tabla 13. Previsión de Tesorería. Escenario más probable**

|                              | n                | n+1              | n+2              |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>COBROS</b>                | <b>74.600</b>    | <b>68.860</b>    | <b>75.746</b>    |
| Cobros por ventas            | 62.600           | 68.860           | 75.746           |
| Capital                      | 7.000            | 0                | 0                |
| Préstamo                     | 5000             | 0                | 0                |
| <b>PAGOS</b>                 | <b>69.033,65</b> | <b>65.606,66</b> | <b>64.760,02</b> |
| Compra de inmovilizado       | 2.355,00         | 0,0              | 0,0              |
| Suelos y salarios            | 45.600           | 45.600           | 45.600           |
| Cargas sociales              | 10.761,6         | 10.761,6         | 10.761,6         |
| Proveedores                  | 2.955            | 3.251            | 3.576            |
| Profesionales independientes | 1.212            | 840              | 930              |
| Promoción                    | 1.500            | 550              | 600              |
| Arrendamientos               | 1.920            | 1.944            | 1.992            |
| Amortización préstamo        | 2.430,5          | 2.569,5          | 0                |
| Gastos financieros           | 229,55           | 90,56            | 0                |
| Impuestos                    | 70,00            | 0,00             | 1.300,42         |
| <b>TESORERIA</b>             | <b>5.566,35</b>  | <b>3.253,34</b>  | <b>10.985,98</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

## 7.5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional

Una vez analizadas las necesidades de inversión inicial, se deben realizar las previsiones de los estados financieros de la compañía.



Para ello desarrollará una cuenta de resultados previsional, a tres años, donde podremos ver todos aquellos elementos que lo componen.

Debemos aclarar que esta cuenta de resultados es aquella correspondiente al escenario más probable. Las del resto de escenarios se incluirán en el anexo del presente trabajo.

Entrados en materia, se puede afirmar que la cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo. El análisis de la cuenta de resultados nos permitirá conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de beneficios o de pérdidas y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada y la previsión sobre el futuro de la empresa.

Los diferentes conceptos que constituyen la cuenta de resultados son los siguientes:

### **Ingresos o importe neto de la cifra de negocios**

En este concepto se incluyen todas las partidas de ingresos por ventas o prestación de servicios, que prevemos van a generarse en los periodos a considerar.

- **Ventas o prestación de servicios.** En este concepto se incluirán las estimaciones de ingresos por ventas de los productos y servicios objeto del negocio.

### **Gastos**

En este concepto se incluyen todas las partidas de gastos previstas a las que se debe hacer frente para desarrollar la actividad empresarial (tanto directos o variables como indirectos o fijos). El detalle de los gastos se puede desglosar con arreglo a la siguiente clasificación:

- **Aprovisionamientos (gastos variables)**
  - *Trabajos realizados por otras empresas:* incluye el valor de los trabajos contratados a terceros como parte del proceso de producción o de prestación del servicio, es decir, a nuestros proveedores habituales.
  
- **Gastos fijos**
  - *Gastos de personal:* en este concepto se incluirán las previsiones de costes del personal que participa directamente en la actividad objeto del negocio. Este concepto debe incluir el coste de empresa, por lo que se deben considerar los salarios (importe bruto del salario antes de los descuentos del IRPF y de la seguridad social a cargo del trabajador), el importe de Seguridad Social a cargo de la empresa y cualquier otro coste fijo imputable directamente a la mano de obra.
  - *Otros gastos de explotación:* Incluye servicios exteriores como arrendamientos, servicios de profesionales independientes y de promoción.
  
- **Amortización del inmovilizado.** El origen de este concepto es la pérdida de valor (depreciación) de un activo a lo largo del tiempo. La amortización es el reflejo contable de la depreciación de los bienes de la empresa que forman parte del inmovilizado.

Los bienes de toda empresa sufren una depreciación (pérdida de valor) que se refleja contablemente a través de la amortización, contabilizándose esta pérdida de valor como un gasto deducible de la empresa.

El Ministerio de Economía y Hacienda ha establecido unos coeficientes de amortización de los bienes de la empresa en función de la depreciación estimada para cada bien y el número mínimo y máximo de años en los que los bienes de la empresa se amortizan.

### **Resultado de explotación (BAIT)**

Significa Beneficio Antes de Intereses e Impuestos. Es el resultado de restar al importe neto de la cifra de negocios todos los gastos reseñados anteriormente (gastos de aprovisionamientos, personal, otros gastos de explotación y la amortización del inmovilizado).

- **Gastos financieros.** Incluye los intereses del préstamo

### **Beneficio antes de impuestos (BAI)**

Refleja el resultado de restar los gastos financieros (intereses) al resultado de explotación (BAIT)

### **Beneficio después de impuestos o beneficio neto**

Representa el beneficio real de la compañía y es la diferencia entre el total de ingresos y el total de gastos, una vez hechos todos los descuentos, incluido impuestos. Como somos una sociedad mercantil considerada PYME, tributaremos al 25% en el impuesto de sociedades.

Tabla 14. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable

| <b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>  | <b>n</b>         | <b>n+1</b>      | <b>n+2</b>       |
|--|------------------|-----------------|------------------|
| <b>1. Importe Neto de la Cifra de Negocio</b>  | 62.600           | 68.860          | 75.746           |
| b) Prestaciones de servicios   | 62.600           | 68.860          | 75.746           |
| <b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b> | 0                | 0               | 0                |
| <b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>                          | 0                | 0               | 0                |
| <b>4. Aprovisionamientos</b>   | 3.717            | 4.091           | 4.506            |
| <b>5. Otros ingresos de explotación</b>  | 0                | 0               | 0                |
| <b>6. Gastos de personal</b>   | 56.361'6         | 56.361'6        | 56.361'6         |
| a) Sueldos, salarios y asimilados  | 45.600           | 45.600          | 45.600           |
| b) Cargas sociales   | 10.761'6         | 10.761'6        | 10.761'6         |
| <b>7. Otros gastos de explotación</b>  | 3.940            | 2.494           | 2.592            |
| a) Servicios exteriores  | 3.870            | 2.494           | 2.592            |
| b) Tributos  | 70               | 0               | 0                |
| <b>8. Amortización del inmovilizado</b>  | 621'15           | 621'15          | 621'15           |
| <b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero</b>                   | 0                | 0               | 0                |
| <b>10. Excesos de provisiones</b>  | 0                | 0               | 0                |
| <b>11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado</b>                    | 0                | 0               | 0                |
| <b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>   | <b>-2.039'75</b> | <b>5.292'25</b> | <b>11.665'25</b> |
| <b>12. Ingresos financieros</b>  | 0                | 0               | 0                |
| <b>13. Gastos financieros</b>  | 229'55           | 90'56           | 0                |
| b) Por deudas con terceros   | 229'55           | 90'56           | 0                |
| <b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>                  | 0                | 0               | 0                |
| <b>15. Diferencias de cambio</b>   | 0                | 0               | 0                |
| <b>16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>       | 0                | 0               | 0                |
| <b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>   | <b>-229'55</b>   | <b>-90'56</b>   | <b>0</b>         |
| <b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>   | <b>-2.269'3</b>  | <b>5.201'69</b> | <b>11.665'25</b> |
| <b>17. Impuesto sobre beneficios</b>   | 0                | 1300'42         | 2.916'31         |
| <b>A.4) RESULTADO EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>                | <b>-2.269'3</b>  | <b>3.901'27</b> | <b>8.748'94</b>  |
| <b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>  | <b>-2.269'3</b>  | <b>3.901'27</b> | <b>8.748'94</b>  |

Fuente: elaboración propia (2012)

A partir de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P y G), hemos elaborado la cuenta de P y G preparada para el análisis.

**Tabla 15. Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable**

|                       | n                |               | n+1              |               | n+2              |               |
|-----------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| Ventas                | 62.600,00        | 100,00%       | 68.860,00        | 100,00%       | 75.746,00        | 100,00%       |
| -Coste de ventas      | 3717             | 5,94%         | 4091             | 5,94%         | 4506             | 5,95%         |
| <b>Margen Bruto</b>   | <b>58.883,00</b> | <b>94,06%</b> | <b>64.769,00</b> | <b>94,06%</b> | <b>71.240,00</b> | <b>94,05%</b> |
| -Gastos fijos         | 60301,6          | 96,33%        | 58891,6          | 85,52%        | 59001,6          | 77,89%        |
| EBITDA                | -1.418,60        | -2,27%        | 5.877,40         | 8,54%         | 12.238,40        | 16,16%        |
| -Amortizaciones       | 621,15           | 0,99%         | 621,15           | 0,90%         | 621,15           | 0,82%         |
| <b>Beneficio All</b>  | <b>-2.039,75</b> | <b>-3,26%</b> | <b>5.256,25</b>  | <b>7,63%</b>  | <b>11.617,25</b> | <b>15,34%</b> |
| Ingr. financieros     | 0                | 0,00%         | 0                | 0,00%         | 0                | 0,00%         |
| -Gastos financieros   | 229,55           | 0,37%         | 90,56            | 0,13%         | 0                | 0,00%         |
| <b>Beneficio AI</b>   | <b>-2.269,30</b> | <b>-3,63%</b> | <b>5.165,69</b>  | <b>7,50%</b>  | <b>11.617,25</b> | <b>15,34%</b> |
| -Impuestos            | 0                | 0,00%         | 1.291,42         | 1,88%         | 2.904,31         | 3,83%         |
| <b>Beneficio Neto</b> | <b>-2.269,30</b> | <b>-3,63%</b> | <b>3.874,27</b>  | <b>5,63%</b>  | <b>8.712,94</b>  | <b>11,50%</b> |

Fuente: elaboración propia (2012)

Tras la realización de la cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para los tres primeros ejercicios de actividad de la empresa podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La evolución de las ventas ha sido positiva, experimentando en términos absolutos, con respecto al ejercicio n, un aumento de 6.260 euros y de 13.146 euros en los ejercicios n+1 y n+2 respectivamente.

En términos porcentuales, el incremento en la cifra de ventas de un 10% en el ejercicio n+1 con respecto al primer ejercicio de actividad, y en el ejercicio n+2 con respecto al ejercicio n+1.

Como podemos comprobar, tanto en el ejercicio n la sociedad no fue capaz de vender un número de productos suficientes para cubrir todos los gastos del ejercicio, ya que al ser el primer año de actividad no se dispondrá de una gran cartera de clientes.

Además, tenemos que tener en cuenta el importante desembolso inicial en partidas de publicidad y promoción de nuestra futura empresa, que nos permitirá darnos a conocer a un mercado de clientes más amplio.

- El coste de ventas es aquel cuyo importe varía de forma más o menos proporcional con el nivel de actividad y crecen al hacerlo la actividad de la empresa.

En nuestra empresa existen alrededor de un 6% de costes variables, lo cual generará un alto margen bruto.

- La principal partida que compone los gastos fijos son los gastos de personal (sueldos y cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa). Aunque en términos absolutos esta partida se mantiene a lo largo de los 3 primeros ejercicios, observamos que este porcentaje se va reduciendo con respecto a las ventas totales, ya que el aumento de estas hacen crecer los ingresos.
- Los gastos financieros hacen referencia a aquellos gastos efectuados por la empresa en comisiones bancarias, intereses de préstamos...En nuestro caso, los gastos financieros corresponden en su totalidad a los intereses generados por el préstamo solicitado. Como podemos comprobar que esta partida es mínima y además desaparece en el segundo ejercicio.

- Por último, respecto al beneficio neto, observamos como en el primer ejercicio obtenemos un importe negativo debido principalmente al hecho de que no tenemos aún una cartera de clientes consolidada. Sin embargo, se espera obtener a partir del segundo año un beneficio positivo de 3.874,27.

### **7.6. Balance previsional**

El balance de situación constituye uno de los documentos contables de referencia (junto con la cuenta de resultados) que hemos de estimar en nuestro plan de empresa.

El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto, y en él deben figurar, de forma ordenada y equilibrada, tanto los bienes y derechos (elementos de activo, que se corresponden con las inversiones) que posee *Geneaval S.L.* como del capital y las obligaciones a que está comprometida (elementos de pasivo, que se corresponden con las fuentes de financiación).

Para la elaboración del balance de situación nos hemos apoyado en los datos de la cuenta de resultados previsional y del presupuesto de tesorería.

A continuación vemos el balance de situación previsional de la futura sociedad para los ejercicios n, n+1 y n+2 para el escenario más probable.

Los diferentes conceptos que constituyen el balance de situación son:

## ACTIVO

**Tabla 16. Previsión del Activo. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable**

| ACTIVO  | n               | n+1             | n+2              |
|---|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>                           | <b>1.733,85</b> | <b>1.112,70</b> | <b>491,55</b>    |
| I. Inmovilizado Intangible                              | 773,85          | 392,70          | 11,55            |
| II. Inmovilizado Material                               | 960             | 720             | 480              |
| III. Inversiones Inmobiliarias                          | 0               | 0               | 0                |
| IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p | 0               | 0               | 0                |
| V. Inversiones Financieras l/p                          | 0               | 0               | 0                |
| VI. Activo Impuesto Diferido                            | 0               | 0               | 0                |
| <b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>                              | <b>5.566,35</b> | <b>8.810,69</b> | <b>19.793,67</b> |
| I. Existencias  | 0               | 0               | 0                |
| II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar       | 0               | 0               | 0                |
| 1. Clientes por ventas y prestación de servicios        | 0               | 0               | 0                |
| 2. Accionistas por desembolsos exigidos                 | 0               | 0               | 0                |
| 3. Otros deudores                                       | 0               | 0               | 0                |
| III. Inversiones en empresas grupo y asociadas a c/p    | 0               | 0               | 0                |
| IV. Inversiones financieras a c/p                       | 0               | 0               | 0                |
| V. Periodificaciones c/p                                | 0               | 0               | 0                |
| VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes      | 5.566,35        | 8.810,69        | 19.793,67        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                     | <b>7.300,20</b> | <b>9.923,39</b> | <b>20.285,22</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

En esta sección se incluyen todos los bienes y derechos que la empresa posee a 31 de diciembre del año n. Los elementos de activo se consignan de acuerdo con la siguiente clasificación:



❖ **Activo no corriente**: está representado por el conjunto de elementos intangibles, materiales e inversiones financieras a largo plazo destinados a servir, de forma prolongada a la actividad empresarial (no suelen destinarse a la venta salvo en casos extraordinarios). Entre las partidas más habituales tenemos las siguientes:

- **Inmovilizado intangible**: son elementos de la empresa de carácter duradero y de naturaleza intangible (sin consistencia física). En nuestro caso consideramos aquí las aplicaciones informáticas anteriormente especificadas.

- **Inmovilizado material**: está constituido por aquellos elementos o bienes de la empresa que son tangibles, con consistencia material, y duraderos. Aquí se contabilizan terrenos, construcciones, instalaciones técnicas y demás inmovilizado material. En nuestro caso hemos encuadrado en este apartado los dos equipos informáticos que se adquirieron al inicio de la actividad.

En las partidas anteriormente descritas hay que tener en cuenta las amortizaciones de los activos provocadas por la depreciación experimentada desde su adquisición. Figuran en el mismo disminuyendo el valor del inmovilizado.

❖ **Activo corriente**: está formado por elementos vinculados al ciclo normal de explotación que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del mismo. Dentro del activo corriente, de manera general, se contabilizan básicamente las existencias, deudores y efectivo o tesorería.

En nuestro caso, no tenemos existencias puesto que no necesitamos adquirir material para la elaboración de nuestros productos y tampoco hay que olvidar que trabajamos bajo pedido. Por otro lado consideramos que las deudas con los clientes quedan saldadas al entregar cada producto, por lo que nuestro activo corriente, únicamente estará formado por el efectivo.

- **Efectivo-Tesorería:** en este apartado se contabiliza el dinero disponible por nuestra empresa, tanto en forma de billetes y monedas como en cantidades disponibles en cuentas bancarias.

## PATRIMONIO NETO Y PASIVO

**Tabla 17. Previsión del Patrimonio Neto y Pasivo. Ejercicios n, n+1 y n+2.**  
**Escenario más probable**

| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>            | <b>n</b>        | <b>n+1</b>      | <b>n+2</b>       |
|--|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                  | <b>4.730,70</b> | <b>8.631,97</b> | <b>17.380,91</b> |
| <b>A.1) Fondos Propios</b>                 | 4.730,70        | 8.631,97        | 17.380,91        |
| I. Capital                                 | 7.000,00        | 7.000,00        | 7.000,00         |
| II. Prima de Emisión                       | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| III. Reservas                              | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| IV. Acc. y Particip. en Patrimonio Propias | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| V. Resultados Ejercicios Anteriores        | 0,00            | -2.269,30       | 1.631,97         |
| VI. Otras Aportaciones Socios              | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| VII. Resultado del Ejercicio               | -2.269,30       | 3.901,27        | 8.748,94         |
| VIII. Dividendo a Cuenta                   | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| <b>A.2) Subv., Donac. y Leg. Recibidos</b> | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>              | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>      |
| I. Provisiones a l/p                       | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| II. Deudas a l/p                           | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| 1. Deudas entidades de crédito a l/p       | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| 2. Acreedores arrendamiento financiero     | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| 3. Otras deudas l/p                        | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| III. Deudas emp. grupo y asociadas l/p     | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| IV. Pasivos impuesto diferido              | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| V. Periodificaciones l/p                   | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                 | <b>2.569,50</b> | <b>1.291,42</b> | <b>2.904,31</b>  |
| I. Provisiones a c/p                       | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| II. Deudas a c/p                           | 2.569,50        | 1.291,42        | 2.904,31         |
| 1. Deudas entidades de crédito a c/p       | 2.569,50        | 0,00            | 0,00             |
| 2. Acreedores arrendamiento financiero     | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| 3. Otras deudas c/p                        | 0,00            | 1.291,42        | 2.904,31         |
| III. Deudas empresas grupo y asociadas c/p | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| IV. Acreed. Com. y otras ctas a pagar      | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| 1. Proveedores                             | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| 2. Otros acreedores                        | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| V. Periodificaciones c/p                   | 0,00            | 0,00            | 0,00             |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>      | <b>7.300,20</b> | <b>9.923,39</b> | <b>20.285,22</b> |

Fuente: elaboración propia (2012)

- ❖ Patrimonio neto: es la parte residual de los activos de la empresa una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones por los socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. En este apartado también se incluye el resultado del ejercicio procedente de la cuenta de pérdidas y ganancias así como los resultados de ejercicios anteriores (remanente).
- ❖ Pasivo: aquí se recogen las obligaciones (o medios de financiación de los bienes y derechos que constituyen el activo) de la empresa a 31 de diciembre del año n. El detalle de los elementos de pasivo se desglosan de acuerdo a los siguientes apartados.
  - Pasivo no corriente. Conjunto de deudas cuyo plazo de vencimiento es superior al año. En este capítulo, no tenemos nada que contabilizar, puesto que nuestras deudas son a corto plazo.
  - Pasivo corriente. Conjunto de deudas cuyo plazo de vencimiento es inferior al año. En este capítulo, las partidas más representativas son:
    - Proveedores – Acreedores comerciales: se recogen las deudas que tiene la empresa con los proveedores habituales: imprentas y correos. Sin embargo, no hemos contabilizado nada, puesto que las deudas se saldan en el momento del suministro del servicio.
    - Deudas con entidades de crédito a corto plazo: recoge la cuantía de la deuda con la entidad financiera con la que contratamos el préstamo, cuyo plazo de vencimiento es inferior al año.

- Deudas con las administraciones públicas: en esta partida se incluyen los impuestos que se deben a la Hacienda Pública, deudas que tiene la empresa con los distintos organismos de la Seguridad Social, etc. En nuestro caso, será el impuesto de Sociedades, que se pagará en julio del siguiente ejercicio al que corresponde.

Desde un punto de vista general podemos analizar la situación patrimonial de la empresa observando determinadas partidas del balance de situación.

Observamos que durante los primeros 3 años de la actividad, hay un crecimiento en cuanto a la estructura total de la empresa. Esto se debe principalmente al hecho de que la empresa está en pérdidas únicamente el primer año de actividad, pero a partir del segundo empezamos a tener beneficios lo que implicará un crecimiento de la estructura total de la empresa.

Los Balances de Situación Previsionales para los escenarios optimista y pesimista se adjuntan en los anexos del presente trabajo.

### **7.7. Umbral de rentabilidad**

El umbral de rentabilidad o punto muerto o punto de equilibrio, es aquella cifra de ventas con la cual la empresa únicamente cubre todos sus gastos, es decir, donde ingresos y gastos se igualan.

Es importante recalcar que el punto muerto no es una técnica para evaluar rentabilidad, sino que es una referencia importante dentro del marco del análisis de evaluación

**Figura 12. Cálculo del punto de equilibrio**

$$\text{Punto de equilibrio} = \left( 1 - \frac{\text{Costes fijos}}{\frac{\text{Costes Variables}}{\text{Importe de las ventas}}} \right)$$

*Fuente: apuntes de la asignatura de Microeconomía (2005)*

Datos relativos a Geneaval S.L. en el ejercicio n:

- Importe de ventas: 62.600 €
- Costes variables: 3.717 €
- Costes fijos: 60.922.75 €

**Punto de equilibrio = 64.768'51 €**

Para el primer ejercicio necesitaríamos obtener unas ventas de 64.768'51 € para cubrir nuestros costes.

### 7.8. Análisis de ratios

Una de las técnicas más utilizadas y difundidas en el análisis económico-financiero de cualquier entidad es precisamente a través del empleo de los ratios. Los ratios resultan de gran utilidad ya que permiten relacionar elementos que por sí solos no son capaces de reflejar la información que se puede obtener una vez que se vinculan con otros elementos, bien del propio estado contable o de otros estados, que guarden relación entre sí directa o indirectamente, mostrando así el desenvolvimiento de determinada actividad.

Los ratios sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo.

Existen infinidad de ratios, pero para que el análisis sea operativo ha de limitarse su uso, por lo tanto he seleccionado aquellos ratios que sean más idóneos para el análisis.

A continuación, se van a relacionar los principales ratios para estudiar el fondo de maniobra, la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad financiera y económica de *Geneaval S.L.*

### Fondo de maniobra

---

El *Fondo de Maniobra* representa la diferencia existente entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa.

Un Fondo de Maniobra positivo es una garantía financiera de estabilidad porque supone que al activo corriente es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo de la entidad. Es decir, que la empresa una vez liquidada todas sus obligaciones de pago en el corto plazo dispone de un remanente.

En nuestro caso, el Fondo de Maniobra estimado para los tres primeros años de actividad es el siguiente:

**Tabla 18. Fondo de Maniobra ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable**

|                   | n        | n+1      | n+2       |
|-------------------|----------|----------|-----------|
| Fondo de Maniobra | 2.996'85 | 7.519'27 | 16.889'36 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Como se puede observar en la tabla anterior, el Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios. Esto significa que nos encontraríamos en una situación financieramente correcta y que, en principio, la empresa no tendrá ningún problema para atender, de forma correcta, todas sus deudas a corto plazo.

Observamos que el Fondo de Maniobra se incrementa a lo largo de los tres años. Se espera que la empresa siga obteniendo beneficios, y por lo tanto que el Fondo de Maniobra siga aumentando.

### **Situación de liquidez**

---

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto a plazo. Para ello se pueden utilizar los siguientes ratios y los analizaremos desde un punto de vista conjunto y global para no llevarnos a errores posteriores que podría ocasionar el estudio individualizado de los ratios, y son los siguientes:

**Figura 13. Fórmulas de los ratios de liquidez**

RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL = Activo Corriente / Pasivo Corriente

RATIO DE TESORERÍA = (Realizable + Disponible) / Pasivo Corriente

RATIO DE DISPONIBILIDAD = Disponible / Pasivo Corriente

F.M. SOBRE ACTIVO = Fondo de Maniobra / Activo

F.M. SOBRE PASIVO = Fondo de maniobra / Pasivo Corriente

*Fuente: apuntes asignatura CGA (2009)*

**Tabla 19. Ratios de Liquidez. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable**

|                               | n    | n+1  | n+2  |
|-------------------------------|------|------|------|
| <b>liquidez</b>               | 2,17 | 6,82 | 6,82 |
| <b>tesorería</b>              | 2,17 | 6,82 | 6,82 |
| <b>disponibilidad</b>         | 2,17 | 6,82 | 6,82 |
| <b>F.M / activo</b>           | 0,41 | 0,76 | 0,83 |
| <b>F.M / pasivo corriente</b> | 1,17 | 5,82 | 5,82 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Antes que nada, tenemos que tener en cuenta que el valor de los ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad coinciden debido a que la empresa no dispone de existencias al tratarse de una empresa que trabaja bajo pedido. Por otra parte, estimamos que no tendremos realizable ya que los clientes nos pagarán siempre dentro del mismo año en el que se has prestado los servicios.

El ratio de liquidez general para el primer ejercicio está por debajo del valor considerado como óptimo. Sin embargo es algo pasajero, puesto que los siguientes ejercicios se triplica este valor. Debido a que este valor en los ejercicios siguientes al primero se encuentra muy por encima del 2'5 considerado como optimo, podemos afirmar que la empresa no tendrá problemas de liquidez. Pero por otro lado, es posible que su activo circulante esté ocioso y, por tanto, perdiendo rentabilidad.

Los ratios de tesorería y disponibilidad, presentan unos valores muy elevados, lo cual confirma lo anteriormente mencionado sobre la posibilidad que existan activos ociosos en la empresa, que podrían reinvertirse en otras fuentes para ganar rentabilidad.



Los últimos dos ratios relativizan el peso del Fondo de Maniobra, y confirman lo ya expuesto: el margen con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos está garantizado.

### Situación de endeudamiento

---

A través de los ratios que se citan en la Figura 14, se estudiará el volumen de endeudamiento de la empresa para determinar si la estructura financiera es o no adecuada, en el sentido de si permite a la empresa disfrutar de cierta independencia en la toma de decisiones o éstas se ven seriamente influidas por terceros. Además, estos ratios nos informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, así como de si el beneficio obtenido es suficiente como para soportar la carga financiera de la empresa.

**Figura 14. Fórmulas de los ratios de endeudamiento**

$$\text{RATIO DE ENDEUDAMIENTO} = \text{Pasivo} / \text{P. Neto} + \text{Pasivo}$$

$$\text{RATIO DE AUTONOMÍA} = \text{Patrimonio Neto} / \text{Pasivo}$$

$$\text{RATIO DE SOLVENCIA} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$$

$$\text{CALIDAD DE LA DEUDA} = \text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo}$$

$$\text{GASTOS FINANCIEROS} / \text{VENTAS} = \text{Gastos financieros} / \text{Ventas}$$

$$\text{COSTE DE LA DEUDA} = \text{Gastos financieros} / \text{Pasivo con coste}$$

$$\text{COBERTURA GASTOS FINANCIEROS} = \text{BAII} / \text{Gastos financieros}$$

*Fuente: apuntes asignatura CGA (2009)*

**Tabla 20. Ratios de endeudamiento. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable**

|                               | n           | n+1         | n+2         |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ratio de endeudamiento</b> | <b>0,35</b> | <b>0,13</b> | <b>0,14</b> |
| <b>ratio de autonomía</b>     | <b>1,84</b> | <b>6,68</b> | <b>5,98</b> |
| <b>ratio de solvencia</b>     | <b>2,84</b> | <b>7,68</b> | <b>6,98</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Los tres primeros ratios nos informan sobre la cantidad de la deuda.

El valor óptimo del ratio de endeudamiento debe presentar unos valores entre 0'4 y 0'6. En el primer año, se acerca ligeramente al 0'4, aunque se mantiene por debajo. Pero en los ejercicios sucesivos se mantiene muy por debajo del intervalo óptimo. Ello indica que el volumen de capitales propios que posee *Geneaval S.L.* puede ser excesivo, la empresa está sobrecapitalizada y poco endeudada. De esta forma, al ser una empresa poco endeudada tenemos, si en futuro se diera el caso, capacidad para endeudarnos.

Respecto al ratio de autonomía mide el peso de los recursos propios en el pasivo y por lo tanto la capacidad de toma de decisiones en la empresa. Los valores óptimos de este ratio son 0'7-1'5.

Los valores esperados para dicho ratio en *Geneaval S.L.* confirman lo visto en el ratio de endeudamiento: al mantenerse por encima de 1'5, la empresa estará sobrecapitalizada y tendrá capacidad de sobra para endeudarse.

Por último, el ratio de solvencia, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, o también la distancia a la quiebra de la empresa, lo que significa si con los activos disponibles podemos hacer frente a la totalidad de la deuda. Por la dificultad que tiene la conversión del activo en disponible se le exige que su valor supere la unidad, lo cual pasa en nuestro

caso, la sobrepasa. Ello es debido a que nuestro activo está compuesto básicamente por efectivo. Debido a esto, debemos pensar en una adecuada inversión para este activo, ya que si podemos correr el riesgo de poseer demasiados activos corrientes y al no tenerlo invertido puede perder valor con el paso del tiempo.

**Tabla 21. Ratio de Calidad de la Deuda. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable**

|                     | n | n+1 | n+2 |
|---------------------|---|-----|-----|
| Calidad de la deuda | 1 | 1   | 1   |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Las deudas tienen una mayor calidad cuanto más lejano sea su vencimiento, es decir, la obligación de pago. Así se considerará una deuda de mayor calidad si ésta es a largo plazo; consecuentemente la deuda a corto plazo será considerada de menor calidad.

Un valor correcto de este ratio, en términos generales, sería un valor lo más pequeño posible de 1 (inferior a 0'5), ya que indicaría que la mayor parte de la deuda es a largo plazo. Contrariamente, un valor de 1, como es nuestro caso, nos indica que toda la deuda es a corto plazo, con lo que la calidad de la misma es mala.

Sin embargo, debemos aclarar que nuestra única deuda a partir del segundo ejercicio es hacer frente al impuesto de sociedades y como hemos demostrado en con los ratios anteriores estamos muy poco endeudados.

Por último, esta panorámica sobre la situación de endeudamiento, debe completarse con un análisis de la carga financiera derivada del mismo y, especialmente, de la capacidad de la empresa para soportarla. Para el análisis del coste de la deuda recurrimos al análisis de 3 ratios:

**Tabla 22. Ratios relativos a la carga financiera. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable**

|  | n       | n+1     | n+2   |
|--|---------|---------|-------|
| <b>gastos financieros / ventas</b>     | 0,37%   | 0,13%   | 0,00% |
| <b>coste de la deuda</b>               | 8,93%   | 7,01%   | -     |
| <b>cobertura de gastos financieros</b> | -8,8859 | 58,0416 | -     |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

El primero de ellos, el de gastos financieros frente a ventas, presenta unos valores muy positivos en los dos primeros ejercicios ya que el valor se encuentra muy por debajo de 4% que es el que se entiende como aconsejable. En el ejercicio n+2, al haber cancelado el préstamos ya no existen gastos financieros.

En cuanto al coste de la deuda se podrían considerar valores adecuados para los dos primeros ejercicios, aunque esto es bastante relativo y por lo tanto habría que comparar con empresas pertenecientes al sector. En el ejercicio n+2 no existen gastos financieros, como ya hemos indicado.

El tercero de los ratios al que recurrimos es el de cobertura de gastos financieros, que nos permite comprobar que, si bien en el ejercicio n la situación de la empresa es desfavorable, con un valor por debajo de 0 debido a que el BAII es negativo, la situación evoluciona favorablemente en el ejercicio siguiente, provocado por un incremento del BAII.

### **Rentabilidad económica**

---

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué

beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo. No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente en función de la actividad que se dedique la empresa.

**Figura 15. Fórmula de la Rentabilidad económica**

$$\text{Rentabilidad económica} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}}$$

*Fuente: apuntes asignatura CGA (2009)*

Los valores de la rentabilidad económica y su descomposición se recogen en la siguiente tabla:

**Tabla 23. Rentabilidad Económica. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario más probable**

|                               | n              | n+1           | n+2           |
|-------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Rotación de activos</b>    | 8'58           | 6'94          | 3'73          |
| <b>Margen de ventas</b>       | -0'03          | 0'08          | 0'15          |
| <b>Rentabilidad económica</b> | <b>-27'94%</b> | <b>52'97%</b> | <b>57'27%</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Como podemos observar, la rentabilidad económica en el primer ejercicio es negativa, puesto que el BAI es negativo. A partir del segundo ejercicio, se observa que este indicador toma valores positivos y crecientes debido a que tanto la rotación de activos como el margen, mejoran. La rotación de activos gracias a que el incremento de las ventas es mayor que el incremento del activo y el margen debido a que aumenta el BAI en mayor cuantía que las ventas.

## Rentabilidad financiera

---

La rentabilidad financiera, por su parte, relaciona los beneficios netos con los capitales propios, por lo que algunos autores señalan que es el ratio más decisivo para las empresas, puesto que mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios.

**Figura 16. Fórmula Rentabilidad Financiera. Método de Parés**

$$\text{Rentabilidad financiera} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}} \times \underbrace{\frac{\text{Activo total}}{\text{P. Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAI}}}_{\text{Apalancamiento financiero}} \times \underbrace{\frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}}_{\text{Efecto fiscal}}$$

*Fuente: apuntes asignatura CGA (2009)*

A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que satisfactoriamente se cubrirán las expectativas de la inversión realizada. Por ello, para determinar si el valor es adecuado, habría que compararlo con otro tipo de inversiones alternativas de mercado financiero, por lo que en el caso, trataremos de analizar la evolución experimentada en el intervalo considerado, ayudándonos de su descomposición en otros ratios más elementales, cuyos valores se recogen en la siguiente tabla:

**Tabla 24. Rentabilidad financiera. Método de Parés. Ejercicio n, n+1, n+2.**

**Escenario más probable**

|                                  | <b>n</b>       | <b>n+1</b>    | <b>n+2</b>    |
|----------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Rotación de activos</b>       | 8'58           | 6'94          | 3'73          |
| <b>Margen de ventas</b>          | -0'03          | 0'08          | 0'15          |
| <b>Apalancamiento financiero</b> | 1'72           | 1'13          | 1'17          |
| <b>Efecto fiscal</b>             | 1              | 0'75          | 0'75          |
| <b>Rentabilidad financiera</b>   | <b>-47'97%</b> | <b>44'88%</b> | <b>50'13%</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Como podemos observar en el ejercicio n, la rentabilidad es negativa. Esto viene provocado por el resultado negativo de ese ejercicio.

A partir del segundo año ya obtenemos una rentabilidad positiva ya que el resultado de la empresa también es positivo. Este valor se encuentra por encima del coste de la deuda por lo que podemos afirmar a partir del segundo año nuestro negocio será rentable.

Analizando los diferentes componentes podemos concluir que:

- El Apalancamiento Financiero estudia la relación existente entre la deuda y los capitales propios, así como el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. Por valores superiores a 1 se considera que la deuda aumenta la rentabilidad y por lo tanto sería conveniente endeudarse. Esta situación es exactamente donde se encuentra *Geneaval S.L.* para los 3 ejercicios analizados.
- El Efecto Fiscal, mide la repercusión que tiene el Impuesto sobre Sociedades sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En el primer ejercicio, al obtener pérdidas, el efecto fiscal es 1, es decir, no

hay presión fiscal. Para el segundo y tercer año el efecto fiscal asciende a 0,75 ya que se ha considerado un tipo impositivo del 25% debido a que la empresa será de reducida dimensión y se pondrán aplicar los beneficios del Régimen Especial.

Por último añadir que el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.

### **7.9. Análisis de la inversión**

En el presente apartado realizaremos el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) para poder la comprobar la rentabilidad del presente proyecto a largo plazo. El VAN nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. Se trata de descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Si el presente proyecto presenta un VAN positivo querrá decir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y, por tanto, el proyecto se considerará rentable.

El TIR es el tipo de actualización o descuento que hace 0 el VAN. Es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. Si el TIR es alto estamos ante un proyecto empresarial rentable que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

Para el cálculo del VAN y el TIR tendremos en cuenta los siguientes datos:

- Inversión inicial: 4.645 euros.
- Tasa de descuento (TAE): 6,7%.
- Previsión de los flujos de caja de los tres años analizados.



**Tabla 25. Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable**

|                       | n                | n+1             | n+2             |
|-----------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| <b>COBROS</b>         | 62.600           | 68.860          | 75.746          |
| <b>PAGOS</b>          | 69.033,65        | 65.606,66       | 63.459,6        |
| <b>Flujos de caja</b> | <b>-6.433,65</b> | <b>3.253,34</b> | <b>12.286,4</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Los datos obtenidos para el VAN y el TIR son los siguientes:

**Tabla 26. VAN y TIR. Escenario más probable**

|            |                   |
|------------|-------------------|
| <b>VAN</b> | <b>2.152,89 €</b> |
| <b>TIR</b> | <b>16,5%</b>      |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

De esta forma podemos afirmar que nos encontramos ante un **proyecto viable** ya que obtenemos un VAN positivo, además se recupera la inversión inicial obteniendo un ligero beneficio. Además, tras los análisis realizados, observamos que el beneficio de la empresa tienen una tendencia creciente, por lo tanto esperamos que estos valores se digan incrementando.

Asimismo, al ser la TIR mayor que el coste de la inversión (TAE) nos indica que es conveniente realizar el proyecto.



# **CAPÍTULO 8**

---

## **CONCLUSIONES**



## 8. CONCLUSIONES

Una vez analizadas y desarrolladas todas las áreas de estudio que se especificaban en los capítulos iniciales de este trabajo, vamos a proceder con la recapitulación de todas y cada una de las conclusiones que se han ido extrayendo en relación con el plan de empresa relativo a *Geneaval S.L.*, una empresa de estudios genealógicos.

- 1) El interés por la genealogía ha ido en incremento en los últimos años gracias a la estabilidad política de la sociedad, la mejora de las telecomunicaciones, el generalizado uso de internet, etc. Todo ello, ha hecho que el saber o conocer de los antepasados de cualquier persona no sea algo exclusivo del círculo nobiliario y se abra a todas las clases sociales.
- 2) El análisis de la coyuntura nacional nos muestra la situación en la que nos encontramos. Estamos inmersos en una época de crisis dónde gran parte de la población está en paro y decide recortar gastos. Debido a esto, nos veremos amenazados por la disminución de clientes, pero trataremos de anular esta amenaza obteniendo el liderazgo en el sector.
- 3) Nuestra empresa se verá fortalecida por diferentes factores cómo el trato personal a nuestros clientes, gran personalización del pedido, constante comunicación con el cliente, comprobación por parte de éste del estado de su pedido, precios competitivos, y servicios con un gran componente sentimental.
- 4) *Geneaval S.L.* pertenecerá al sector servicios, sin embargo lo que podríamos llamar como subsector de la genealogía es un área escasamente explotada empresarialmente, con escasas referencias. Se trata de un sector altamente influenciado por personas no profesionales y por el poder de negociación de nuestro principal “proveedor”, que son los archivos. Además deberá tener en cuenta la amenaza que supondría la entrada de nuevos competidos debido a la reducida inversión inicial.

- 5) Al ser nuevos en el mundo del negocio carecemos de experiencia, pero intentaremos formarnos lo mejor posible y solucionar los problemas que surjan en la empresa siguiendo nuestro mejor criterio.
- 6) La organización de la empresa que hemos escogido es muy simple debido a la estructura de nuestra empresa, pero es de vital importancia que cada persona realice bien sus funciones y que la comunicación fluya constantemente para que la empresa funcione de manera óptima.
- 7) En cuanto a la forma jurídica de la empresa, nos hemos decantado por la Sociedad de Responsabilidad Limitada por que creemos que es la que más se adapta a nuestras necesidades.
- 8) Las líneas de negocio están definidas, es decir, sabemos qué tipo de productos y servicios debemos ofrecer a nuestros clientes, enmarcados en un clima de gran confianza para que se sientan satisfechos y entiendan nuestro servicio como uno de alta calidad. La profesionalidad y la imagen de la empresa será el pilar fundamental, junto con su clara constancia para la captación de nuevos clientes y ampliación de sus horizontes.
- 9) El Plan de Marketing es una parte fundamental en nuestro proyecto ya que es imprescindible mostrar una buena imagen frente a los clientes para que decidan contratar nuestros servicios. Debemos actuar en las áreas más propicias para captar la mayor parte de los clientes y hacerlo de la manera adecuada para llamar su atención.
- 10) Al tratarse de una empresa de nueva creación sin ningún renombre en el mercado, es fundamental la creación de una excelente imagen de la marca. La profesionalidad y la imagen de la empresa será el pilar fundamental, junto con su clara constancia para la captación de nuevos clientes y la ampliación de sus horizontes. En este sentido, nuestro punto fuerte es nuestra web, visto como el escaparate de nuestros productos y servicios a nuestros clientes potenciales. Debido a esto,

debe ser de gran profesionalidad y mostrar toda la información muy clara.

- 11) El resultado del primer año es negativo debido a que las ventas serán menores que en los siguientes años. A partir del segundo ejercicio, se espera estar en el principio de la recuperación económica estaremos en la fase de introducción al mercado y deberemos hacernos un hueco.
- 12) La partida con más peso dentro de los gastos serán los “sueldos y salarios”. Aunque su valor absoluto se mantiene, a la espera de la evolución de la empresa, su peso relativo disminuye a lo largo de los 3 ejercicios analizados.
- 13) Los valores de los ratios de liquidez, un fondo de maniobra positivo y los plazos de cobro y pago nos indican que la empresa no tendrá problemas para hacer frente a sus obligaciones, aunque es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.
- 14) La calidad de la deuda es mala, puesto que toda es a corto plazo. Pero únicamente contamos con un préstamo a dos años, por lo que esta situación se supera ya en el tercer ejercicio.
- 15) Los gastos financieros son escasos, representan un bajo porcentaje.
- 16) La rentabilidad económica y financiera se ven distorsionadas en el primer ejercicio debido a que el BAII es negativo. Aun así, a partir del segundo año, el beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.
- 17) El VAN y TIR confirman la rentabilidad de *Geneaval S.L.* y, por tanto, la viabilidad del proyecto.





# **CAPÍTULO 9**

---

## **BIBLIOGRAFÍA**



## 9. BIBLIOGRAFÍA

### Soporte impreso

AMAT, ORIOL (2004). *Análisis Económico Financiero*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.

DALMAU, Juan Ignacio (2005). *Competencia y estrategia*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

DALMAU PORTA, Juan Ignacio y HERVÁS OLIVER, José Luis (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. 1ª edición. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

DE ANDRÉS FERRANDO, José María (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique (2005). *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada y BLASCO RUIZ, Ana (2005). *La inversión y financiación en la empresa*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima Edición. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid. Editorial Pearson Educación.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Madrid. Editorial Prentice Hall.

MARÍ VIDAL, Sergio; MATEOS RONCO, Alicia; POLO GARRIDO, Fernando; SEGUÍ MÁS, Elies (2003). *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

MATEOS RONCO, Alicia (2005). *Contabilidad General y Analítica*. Valencia. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

MIGUEL, Salvador; MOLLÁ, Alejandro y BIGNÉ, J. Enrique (1996). *Introducción al Marketing*. Madrid. Editorial McGraw-Hill.

SAMPEDRO, José Luis (1999). *Con nombre y apellidos*. Barcelona. Editorial Martínez Roca.

### **Soporte electrónico**

Archiveros Españoles en la Función Pública (AEFP). El derecho de acceso a los archivos. Marzo 2002. [En línea]. Disponible en:

[http://www.aefp.org.es/NS/Servicios/Der\\_acces.html](http://www.aefp.org.es/NS/Servicios/Der_acces.html) [Consulta 05-10-2012]

Banco de España. Informe de proyecciones de la Economía Española. Año 2012. [En línea]. Disponible en:

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/12/Ene/Fich/art1.pdf> [Consulta 20-09-2012]

Eurostat. Euro area unemployment rate at 11.2%. Julio 2012. [En línea]. Disponible en:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-31072012-BP/EN/3-31072012-BP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-31072012-BP/EN/3-31072012-BP-EN.PDF) [Consulta 22-09-2012]

Expo-Guadalajara, espacio de exposiciones (México). Empresa socialmente responsable. Año 2012. [En línea]. Disponible en:

[http://www.expo-guadalajara.com/SistemaExpo/tmp/pdfs/para\\_saber/371925296\\_811753450\\_876520621\\_233350471.pdf](http://www.expo-guadalajara.com/SistemaExpo/tmp/pdfs/para_saber/371925296_811753450_876520621_233350471.pdf) [Consulta 02-10-2012]

Instituto de Crédito oficial. Línea ICO Liquidez. Año 2012. [En línea]. Disponible en:

[http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/liquidez/colaboradoras/index.html?prod=/destino/liquidez/colaboradoras/producto\\_0041](http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/liquidez/colaboradoras/index.html?prod=/destino/liquidez/colaboradoras/producto_0041) [Consulta 22-10-2012]

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Población Activa (EPA). Julio 2012. [En línea]. Disponible en:

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0212.pdf> [Consulta 18-09-2012]

Regus, work your way. *Espacios de oficinas para alquilar. Localización.* Año 2011. [En línea]. Disponible en:

<http://www.regus.es/products/offices/office-space-to-rent.aspx> [Consulta 15-10-2012]

Vaticano. Código de Derecho Canónico. Año 1983. [En línea]. Disponible en:

[http://www.vatican.va/archive/ESL0020/\\_INDEX.HTM](http://www.vatican.va/archive/ESL0020/_INDEX.HTM) [Consulta 05-10-2012]



# **CAPÍTULO 10**

---

## **ANEXOS**





## 10. ANEXOS

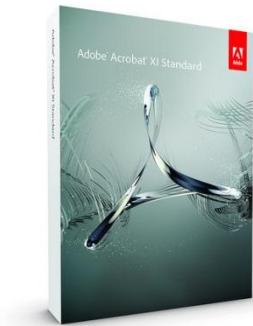
### ANEXO 1. INMOVILIZADO

---

#### Inmovilizado intangible

→ **Adobe XI Standard.** Herramienta ofimática de texto

**Figura 17. Imagen Acrobat**



**Precio: 425 euros**

*Fuente: Google.es (2012)*

→ **Photoshop CS6.** Herramienta ofimática de tratamiento de imágenes y composición.

**Figura 18. Imagen Photoshop CS6.**



**Precio: 280 euros**

*Fuente: Google.es (2012)*

→ **Microsoft Office.** Herramienta de edición de textos.

**Figura 19. Imagen Microsoft Office**



**Precio: 140 euros**

*Fuente: Google.es (2012)*

→ **Contaplus.** Programa contable monopuesto, multiempresa y multiusuario.

**Figura 20. Imagen Contaplus**

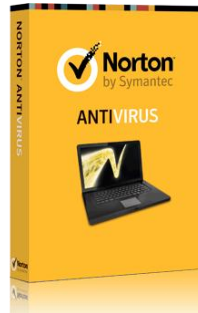


**Precio: 220 euros**

*Fuente: Google.es (2012)*

→ **Norton Antivirus.** Protección de los PC's.

**Figura 21. Imagen Antivirus Norton**



**Precio: 90 euros**

*Fuente: Google.es (2012)*

### **Inmovilizado material**

El ordenador Asus A53SD-SX199 es un portátil con procesador de doble núcleo Intel® Core™ i5-2450M y gráfica NVIDIA® GeForce® 610M con 2 GB de memoria dedicada, además de llevar un disco duro de 500 GB y una memoria RAM de 4GB, por lo que es perfecto para trabajar o almacenar todo tu contenido multimedia. Gracias a la tecnología IceCool, que mantiene el equipo refrigerado.

**Figura 22. Imagen Ordenador Portátil Asus**



**Precio: 600 euros**

*Fuente: Google.es (2012)*

## ANEXO 2. ESCENARIO OPTIMISTA

---

Seguidamente se va a llevar a cabo la realización del plan económico financiero dentro de un **escenario optimista** en el que se estima obtener unas ventas un 15% superior a las previstas en el escenario más probable.

Por tanto, los resultados estimados teniendo en cuenta unas ventas un 15% superior a las previstas son los siguientes:

**Tabla 27. Previsión de ventas. Ingresos de los ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista**

|            | n      | n+1    | n+2    |
|------------|--------|--------|--------|
| Ventas (€) | 71.990 | 79.189 | 87.107 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

En cuanto a los gastos, tendremos en cuenta los fijos y los variables. Estos últimos se verán aumentados en un 15%:

**Tabla 28. Gastos previsionales del ejercicio n, n+1, n+2. Escenario optimista**

|            | n         | n+1       | n+2       |
|------------|-----------|-----------|-----------|
| Gastos (€) | 66.955'03 | 68.001'13 | 70.344'21 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Con ambos parámetros (ingresos y gastos), pasamos a calcular la previsión de Tesorería:

**Tabla 29. Previsión de Tesorería. Escenario optimista**

|                              | n                | n+1              | n+2              |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>COBROS</b>                | <b>83.990</b>    | <b>68.860</b>    | <b>75.746</b>    |
| Cobros por ventas            | 71.990           | 79.189           | 87.107           |
| Capital                      | 7.000            | 0                | 0                |
| Préstamo                     | 5000             | 0                | 0                |
| <b>PAGOS</b>                 | <b>69.591,65</b> | <b>67.748,84</b> | <b>67.265,27</b> |
| Compra de inmovilizado       | 2.355,00         | 0,0              | 0,0              |
| Suelos y salarios            | 45.600           | 45.600           | 45.600           |
| Cargas sociales              | 10.761,6         | 10.761,6         | 10.761,6         |
| Proveedores                  | 3.399            | 3.739            | 4.113            |
| Profesionales independientes | 1.326            | 966              | 1.070            |
| Promoción                    | 1.500            | 550              | 600              |
| Arrendamientos               | 1.920            | 1.944            | 1.992            |
| Amortización préstamo        | 2.430,5          | 2.569,5          | 0                |
| Gastos financieros           | 229,55           | 90,56            | 0                |
| Impuestos                    | 70,00            | 1.528,18         | 3.129,17         |
| <b>TESORERIA</b>             | <b>14.398,35</b> | <b>1.111,16</b>  | <b>8.480,73</b>  |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

En cuanto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis, a continuación se presenta para el escenario optimista:

**Tabla 30. Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista**

|                       | n                |               | n+1              |               | n+2              |               |
|-----------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| Ventas                | 71.990           | 100,00%       | 79.189           | 100,00%       | 87.107           | 100,00%       |
| -Coste de ventas      | 4.275            | 5,94%         | 4.705            | 5,94%         | 5.182'5          | 5,95%         |
| <b>Margen Bruto</b>   | <b>67.715,00</b> | <b>94,06%</b> | <b>74.484,00</b> | <b>94,06%</b> | <b>81.924,50</b> | <b>94,05%</b> |
| -Gastos fijos         | 60301,6          | 83,76%        | 58891,6          | 74,37%        | 59001,6          | 67,73%        |
| EBITDA                | 7.413,40         | 10,30%        | 15.592,40        | 19,69%        | 22.922,90        | 26,32%        |
| -Amortizaciones       | 621,15           | 0,86%         | 621,15           | 0,78%         | 621,15           | 0,71%         |
| <b>Beneficio All</b>  | <b>6.792,25</b>  | <b>9,43%</b>  | <b>14.971,25</b> | <b>18,91%</b> | <b>22.301,75</b> | <b>25,60%</b> |
| Ingr. financieros     | 0                | 0,00%         | 0                | 0,00%         | 0                | 0,00%         |
| -Gastos financieros   | 229,55           | 0,32%         | 90,56            | 0,11%         | 0                | 0,00%         |
| <b>Beneficio AI</b>   | <b>6.562,70</b>  | <b>9,12%</b>  | <b>14.880,69</b> | <b>18,79%</b> | <b>22.301,75</b> | <b>25,60%</b> |
| -Impuestos            | 1.640,68         | 2,28%         | 3720,17          | 4,70%         | 5575,44          | 6,40%         |
| <b>Beneficio Neto</b> | <b>4.922,03</b>  | <b>6,84%</b>  | <b>11.160,52</b> | <b>14,09%</b> | <b>16.726,31</b> | <b>19,20%</b> |

Fuente: elaboración propia (2012)

Podemos comprobar cómo en el primer ejercicio de actividad de la empresa se logra un Beneficio Neto de 4.922'03 euros, mientras que en el escenario más probable la empresa obtenía pérdidas.

Esto es debido a que en el ejercicio n la sociedad es capaz de prestar un número de servicios más que suficiente para cubrir todos los gastos.

A continuación, presentamos el Balance de Situación Previsional de *Geneaval S.L.* para los ejercicios n, n+1 y n+2 dentro del escenario optimista.

**Tabla 31. Previsión activo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista**

| <b>ACTIVO</b>   | <b>n</b>         | <b>n+1</b>       | <b>n+2</b>       |
|---|------------------|------------------|------------------|
| <b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>                           | <b>1.733,85</b>  | <b>1.112,70</b>  | <b>491,55</b>    |
| I. Inmovilizado Intangible                              | 773,85           | 392,70           | 11,55            |
| II. Inmovilizado Material                               | 960              | 720              | 480              |
| III. Inversiones Inmobiliarias                          | 0                | 0                | 0                |
| IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p | 0                | 0                | 0                |
| V. Inversiones Financieras l/p                          | 0                | 0                | 0                |
| VI. Activo Impuesto Diferido                            | 0                | 0                | 0                |
| <b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>                              | <b>12.757,68</b> | <b>25.699,02</b> | <b>44.904,75</b> |
| I. Existencias  | 0                | 0                | 0                |
| II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar       | 0                | 0                | 0                |
| 1. Clientes por ventas y prestación de servicios        | 0                | 0                | 0                |
| 2. Accionistas por desembolsos exigidos                 | 0                | 0                | 0                |
| 3. Otros deudores                                       | 0                | 0                | 0                |
| III. Inversiones en empresas grupo y asociadas a c/p    | 0                | 0                | 0                |
| IV. Inversiones financieras a c/p                       | 0                | 0                | 0                |
| V. Periodificaciones c/p                                | 0                | 0                | 0                |
| VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes      | 12.757,68        | 25.699,02        | 44.904,75        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                     | <b>14.491,53</b> | <b>26.811,72</b> | <b>45.396,30</b> |

Fuente: elaboración propia (2012)

**Tabla 32. Previsión del PN y Pasivo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario optimista**

| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                          | <b>n</b>         | <b>n+1</b>       | <b>n+2</b>       |
|--|------------------|------------------|------------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                                | <b>11.922,03</b> | <b>23.082,55</b> | <b>39.808,86</b> |
| <b>A.1) Fondos Propios</b>                               | 11.922,03        | 23.082,55        | 39.808,86        |
| I. Capital   | 7.000,00         | 7.000,00         | 7.000,00         |
| II. Prima de Emisión                                     | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| III. Reservas  | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias     | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| V. Resultados Ejercicios Anteriores                      | 0,00             | 4.922,03         | 16.082,55        |
| VI. Otras Aportaciones Socios                            | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| VII. Resultado del Ejercicio                             | 4.922,03         | 11.160,52        | 16.726,31        |
| VIII. Dividendo a Cuenta                                 | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>A.2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos</b> | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                            | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      |
| I. Provisiones a l/p                                     | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| II. Deudas a l/p   | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| 1. Deudas entidades de crédito a l/p                     | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| 2. Acreedores arrendamiento financiero                   | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| 3. Otras deudas l/p                                      | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| III. Deudas empresas grupo y asociadas l/p               | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| IV. Pasivos impuesto diferido                            | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| V. Periodificaciones l/p                                 | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                               | <b>2.569,50</b>  | <b>3.729,17</b>  | <b>5.587,44</b>  |
| I. Provisiones a c/p                                     | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| II. Deudas a c/p   | 2.569,50         | 3.729,17         | 5.587,44         |
| 1. Deudas entidades de crédito a c/p                     | 2.569,50         | 0,00             | 0,00             |
| 2. Acreedores arrendamiento financiero                   | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| 3. Otras deudas c/p                                      | 0,00             | 3.729,17         | 5.587,44         |
| III. Deudas empresas grupo y asociadas c/p               | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar       | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| 1. Proveedores   | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| 2. Otros acreedores                                      | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| V. Periodificaciones c/p                                 | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                    | <b>14.491,53</b> | <b>26.811,72</b> | <b>45.396,30</b> |

Fuente: elaboración propia (2012)



Una vez presentado el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que la mostraría la sociedad en el escenario optimista mostramos los diferentes ratios.

En cuanto al Fondo de Maniobra:

**Tabla 33. Fondo de maniobra. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario optimista**

|                          | n         | n+1       | n+2       |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Fondo de Maniobra</b> | 10.188,18 | 21.969,85 | 39.317,31 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Observamos que el Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios analizados y muy superior al mostrado en el escenario más probable, por lo que podemos afirmar que nos encontraríamos ante una situación financieramente correcta y que la sociedad no tendría ningún problema para atender de forma correcta a todas sus deudas a corto plazo.

Respecto a los Ratios de Liquidez para medir la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo en el escenario optimista:

**Tabla 34. Ratios de Liquidez ejercicio n, n+1, n+2. Escenario optimista**

|                               | n    | n+1  | n+2  |
|-------------------------------|------|------|------|
| <b>Liquidez</b>               | 4,97 | 6,89 | 8,04 |
| <b>Tesorería</b>              | 4,97 | 6,89 | 8,04 |
| <b>Disponibilidad</b>         | 4,97 | 6,89 | 8,04 |
| <b>F.M / activo</b>           | 0,70 | 0,82 | 0,87 |
| <b>F.M / pasivo corriente</b> | 3,97 | 5,89 | 7,04 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Los ratios de liquidez son similares a los estudiados en el escenario más probable, es decir, se prevé que la futura empresa no tenga problemas de liquidez y que pueda hacer frente a sus pagos. Pero hay que indicar que en determinados casos los valores llegan a valores en los que el Activo Corriente está ocioso, por lo tanto, estaríamos ante pérdida de rentabilidad. Nos plantearemos diferentes alternativas para invertir nuestra tesorería para obtener una mayor rentabilidad.

Respecto a los Ratios de Endeudamiento:

**Tabla 35. Ratios de endeudamiento ejercicio n, n+1, n+2. Escenario optimista**

|                               | n    | n+1  | n+2  |
|-------------------------------|------|------|------|
| <b>Ratio de endeudamiento</b> | 0,18 | 0,14 | 0,12 |
| <b>Ratio de autonomía</b>     | 4,64 | 6,19 | 7,12 |
| <b>Ratio de solvencia</b>     | 5,64 | 7,19 | 8,12 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Los tres primeros ratios nos informan sobre la cantidad de la deuda.

El valor óptimo del ratio de endeudamiento debe presentar unos valores entre 0'4 y 0'6. Como vemos estos valores se sitúan para todos los ejercicios se mantiene muy por debajo del intervalo óptimo. Ello indica que el volumen de capitales propios que posee *Geneaval S.L.* puede ser excesivo, la empresa está sobrecapitalizada y poco endeudada. De esta forma, al ser una empresa poco endeudada tenemos, si en futuro se diera el caso, capacidad para endeudarnos. Esta capacidad será mucho mayor en este caso en comparación con el escenario más óptimo.

Respecto al ratio de autonomía mide el peso de los recursos propios en el pasivo y por lo tanto la capacidad de toma de decisiones en la empresa. Los valores óptimos de este ratio son 0'7-1'5.

Los valores esperados para dicho ratio en *Geneaval S.L.* confirman lo visto en el ratio de endeudamiento: al mantenerse por muy encima de 1'5, la empresa estará sobrecapitalizada y tendrá capacidad de sobra para endeudarse.

Por último, el ratio de solvencia, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, o también la distancia a la quiebra de la empresa, lo que significa si con los activos disponibles podemos hacer frente a la totalidad de la deuda. Por la dificultad que tiene la conversión del activo en disponible se le exige que su valor supere la unidad, lo cual pasa en nuestro caso, la sobrepasa. Ello es debido a que nuestro activo está compuesto básicamente por efectivo. Debido a esto, debemos pensar en una adecuada inversión para este activo, ya que si podemos correr el riesgo de poseer demasiados activos corrientes y al no tenerlo invertido puede perder valor con el paso del tiempo.

La calidad de la deuda del escenario pesimista la calculamos a continuación:

**Tabla 36. Ratio de Calidad de la Deuda ejercicio n, n+1, n+2. Escenario optimista**

|                     | n | n+1 | n+2 |
|---------------------|---|-----|-----|
| Calidad de la deuda | 1 | 1   | 1   |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Al no tener deuda a largo plazo, estamos ante el mismo caso que en el escenario más probable.

Un valor de 1, como es nuestro caso, nos indica que toda la deuda es a corto plazo, con lo que la calidad de la misma es mala.

Sin embargo, debemos aclarar que nuestra única deuda a partir del segundo ejercicio es hacer frente al impuesto de sociedades y como hemos demostrado en con los ratios anteriores estamos muy poco endeudados.

Por último, esta panorámica sobre la situación de endeudamiento, debe completarse con un análisis de la carga financiera derivada del mismo y, especialmente, de la capacidad de la empresa para soportarla. Para el análisis del coste de la deuda recurrimos al análisis de 3 ratios:

**Tabla 37. Ratios relativos a la carga financiera ejercicio n, n+1, n+2. Escenario optimista**

|  | n     | n+1    | n+2 |
|--|-------|--------|-----|
| <b>gastos financieros / ventas</b>     | 0,3%  | 0,1%   | 0   |
| <b>coste de la deuda</b>               | 8,93% | 2,43%  | 0   |
| <b>cobertura de gastos financieros</b> | 29,59 | 165,32 | -   |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

El primero de ellos, el de gastos financieros frente a ventas, presenta unos valores muy positivos en los dos primeros ejercicios ya que el valor se encuentra muy por debajo de 4% que es el que se entiende como aconsejable. En el ejercicio n+2, al haber cancelado el préstamo ya no existen gastos financieros.

En cuanto al coste de la deuda se podrían considerar valores adecuados para los dos primeros ejercicios, aunque esto es bastante relativo y por lo tanto habría que comparar con empresas pertenecientes al sector. En el ejercicio n+2 no existen gastos financieros, como ya hemos indicado.

El tercero de los ratios al que recurrimos es el de cobertura de gastos financieros, que nos permite comprobar que la situación es favorable en todos los ejercicios ya que tenemos BAII positivo en todos ellos.

Respecto a los valores de la rentabilidad económica y su descomposición se recogen en la siguiente tabla:

**Tabla 38. Rentabilidad Económica. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario optimista**

|                               | n      | n+1    | n+2    |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Rotación de activos</b>    | 4,97   | 2,95   | 1,92   |
| <b>Margen de ventas</b>       | 0,09   | 0,19   | 0,26   |
| <b>Rentabilidad económica</b> | 46,87% | 55,84% | 49,13% |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

La Rentabilidad Económica es positiva en los tres años y alcanza valores elevados debidos, principalmente, a un valor en las ventas muy superior al activo de la empresa, y a un margen de ventas también elevado.

Por lo que respecta a la rentabilidad financiera:

**Tabla 39. Rentabilidad financiera. Método de Parés. Ejercicio n, n+1, n+2.**  
**Escenario optimista**

|                                  | n      | n+1    | n+2    |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Rotación de activos</b>       | 4,97   | 2,95   | 1,92   |
| <b>Margen de ventas</b>          | 0,09   | 0,19   | 0,26   |
| <b>Apalancamiento financiero</b> | 1,17   | 1,15   | 1,14   |
| <b>Efecto fiscal</b>             | 0,75   | 0,75   | 0,75   |
| <b>Rentabilidad financiera</b>   | 41,29% | 48,35% | 42,02% |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

La Rentabilidad Financiera es positiva en los tres ejercicios ya que los resultados de la empresa serían positivos. Aunque no tiene tendencia creciente, ya que en el tercer ejercicio la rentabilidad financiera disminuye con respecto al segundo año.

Para finalizar este análisis en el escenario optimista calcularemos el VAN y la TIR para comprobar la rentabilidad del proyecto a largo plazo.

Para ello, tendremos en cuenta los siguientes datos:

- Inversión inicial: 4.645 euros.
- Tasa de descuento (TAE): 6,7%.
- Previsión de los flujos de caja de los tres años analizados.

**Tabla 40: Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario optimista**

|                       | n         | n+1       | n+2       |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>COBROS</b>         | 71.990    | 79.189    | 87.107    |
| <b>PAGOS</b>          | 69.591,20 | 67.748,49 | 67.864,79 |
| <b>Flujos de caja</b> | 2.398,80  | 11.440,51 | 19.242,22 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Los datos obtenidos para el VAN y el TIR son los siguientes:

**Tabla 41. VAN y TIR. Escenario optimista**

|            |             |
|------------|-------------|
| <b>VAN</b> | 22.017,12 € |
| <b>TIR</b> | 133%        |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Con estos datos podemos afirmar que nos encontramos ante un proyecto viable que al cabo de los tres primeros años de actividad la empresa recuperaría la inversión inicial, y además se obtendrían beneficios adicionales. Estos resultados son superiores a los obtenidos en el escenario más probable.

Respecto a la TIR alcanza una cifra de 133%, lo cual nos indica que es un proyecto muy rentable.

### ANEXO 3. ESCENARIO PESIMISTA

---

A continuación se va a llevar a cabo la realización del plan económico financiero dentro de un **escenario pesimista** en el que se estima obtener unas ventas un 15% inferior a las previstas en el escenario más probable y con una tasa de crecimiento inferior que en los demás escenarios.

Por tanto, las ventas previstas son los siguientes:

**Tabla 42. Previsión de ventas. Ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario pesimista**

|            | n      | n+1      | n+2    |
|------------|--------|----------|--------|
| Ventas (€) | 53.210 | 55.870,5 | 58.664 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

En cuanto a los gastos, hemos recalculado la tabla, ya que si las condiciones van a ser desfavorables hemos tomado la decisión de reducir costes. De esta forma, únicamente contrataremos al administrativo a media jornada.

**Tabla 43. Gastos previsionales del ejercicio n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

|            | n         | n+1       | n+2       |
|------------|-----------|-----------|-----------|
| Gastos (€) | 56.895,75 | 55.628,66 | 56.233,53 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Con estos datos calculamos la previsión de tesorería correspondiente a este escenario:



**Tabla 44. Previsión de Tesorería. Escenario pesimista**

|                              | n                | n+1              | n+2              |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>COBROS</b>                | <b>65.210</b>    | <b>55.871</b>    | <b>58.664</b>    |
| Cobros por ventas            | 65.210           | 55.871           | 58.664           |
| Capital                      | 7.000            | 0                | 0                |
| Préstamo                     | 5000             | 0                | 0                |
| <b>PAGOS</b>                 | <b>61.060,65</b> | <b>57.576,66</b> | <b>55.368,60</b> |
| Compra de inmovilizado       | 2.355,00         | 0,0              | 0,0              |
| Suelos y salarios            | 39.600           | 39.600           | 39.600           |
| Cargas sociales              | 9.345,6          | 9.345,6          | 9.345,6          |
| Proveedores                  | 2.512            | 2.763            | 3.040            |
| Profesionales independientes | 1.098            | 714              | 791              |
| Promoción                    | 1.500            | 550              | 600              |
| Arrendamientos               | 1.920            | 1.944            | 1.992            |
| Amortización préstamo        | 2.430,5          | 2.569,5          | 0                |
| Gastos financieros           | 229,55           | 90,56            | 0                |
| Impuestos                    | 70,00            | 181,64           | 2.005,69         |
| <b>TESORERIA</b>             | <b>4.149,35</b>  | <b>-1.706,16</b> | <b>3.295,40</b>  |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

En cuanto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis, a continuación se presenta para el escenario pesimista:

**Tabla 45. Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

|                       | n                |               | n+1              |               | n+2             |               |
|-----------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|
| Ventas                | 53.210           | 100,00%       | 55.870,5         | 100,00%       | 58.664          | 100,00%       |
| -Coste de ventas      | 3159,7           | 5,94%         | 3477             | 6,22%         | 3831            | 6,53%         |
| <b>Margen Bruto</b>   | <b>50.050,3</b>  | <b>94,06%</b> | <b>52.393,50</b> | <b>93,78%</b> | <b>54.833</b>   | <b>93,47%</b> |
| -Gastos fijos         | 52885,6          | 99,39%        | 51439,6          | 92,07%        | 51537,6         | 87,85%        |
| EBITDA                | <b>-2.835,3</b>  | <b>-5,33%</b> | 953,90           | 1,71%         | 3.295,4         | 5,62%         |
| -Amortizaciones       | 621,15           | 1,17%         | 621,15           | 1,11%         | 621,15          | 1,06%         |
| <b>Beneficio All</b>  | <b>-3.456,45</b> | <b>-6,50%</b> | <b>332,75</b>    | <b>0,60%</b>  | <b>2.674,25</b> | <b>4,56%</b>  |
| Ingr. financieros     | 0                | 0,00%         | 0                | 0,00%         | 0               | 0,00%         |
| -Gastos financieros   | 229,55           | 0,43%         | 90,56            | 0,16%         | 0               | 0,00%         |
| <b>Beneficio AI</b>   | <b>-3.686</b>    | <b>-6,93%</b> | <b>242,19</b>    | <b>0,43%</b>  | <b>2.674,25</b> | <b>4,56%</b>  |
| -Impuestos            | 0                | 0,00%         | 60,55            | 0,11%         | 668,56          | 1,14%         |
| <b>Beneficio Neto</b> | <b>-3.686</b>    | <b>-6,93%</b> | <b>181,64</b>    | <b>0,33%</b>  | <b>2.005,69</b> | <b>3,42%</b>  |

Fuente: elaboración propia (2012)

Podemos comprobar cómo en el primer ejercicio la empresa obtiene pérdidas. En el segundo ejercicio comienza a tener algo de beneficios, aunque suponen un porcentaje muy bajo.

A continuación, presentamos el Balance de Situación Previsional de *Geneaval S.L.* para los ejercicios n, n+1 y n+2 dentro del escenario pesimista.

**Tabla 46. Previsión activo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

| ACTIVO  | n               | n+1             | n+2             |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>                           | <b>1.733,85</b> | <b>1.112,70</b> | <b>491,55</b>   |
| I. Inmovilizado Intangible                              | 773,85          | 392,70          | 11,55           |
| II. Inmovilizado Material                               | 960             | 720             | 480             |
| III. Inversiones Inmobiliarias                          | 0               | 0               | 0               |
| IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p | 0               | 0               | 0               |
| V. Inversiones Financieras l/p                          | 0               | 0               | 0               |
| VI. Activo Impuesto Diferido                            | 0               | 0               | 0               |
| <b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>                              | <b>4.149,65</b> | <b>2.564,58</b> | <b>7.015,47</b> |
| I. Existencias  | 0               | 0               | 0               |
| II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar       | 0               | 0               | 0               |
| 1. Clientes por ventas y prestación de servicios        | 0               | 0               | 0               |
| 2. Accionistas por desembolsos exigidos                 | 0               | 0               | 0               |
| 3. Otros deudores                                       | 0               | 0               | 0               |
| III. Inversiones en empresas grupo y asociadas a c/p    | 0               | 0               | 0               |
| IV. Inversiones financieras a c/p                       | 0               | 0               | 0               |
| V. Periodificaciones c/p                                | 0               | 0               | 0               |
| VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes      | 4.149,65        | 2.564,58        | 7.015,47        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                     | <b>5.883,5</b>  | <b>3.677,28</b> | <b>7.507,02</b> |

Fuente: elaboración propia (2012)

**Tabla 47. Previsión del PN y Pasivo. Ejercicios n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                          | <b>n</b>        | <b>n+1</b>      | <b>n+2</b>      |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                                | 3.314,00        | 3.495,64        | 5.501,33        |
| <b>A.1) Fondos Propios</b>                               | 3.314,00        | 3.495,64        | 5.501,33        |
| I. Capital   | 7.000,00        | 7.000,00        | 7.000,00        |
| II. Prima de Emisión                                     | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| III. Reservas  | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias     | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| V. Resultados Ejercicios Anteriores                      | 0,00            | -3.686,00       | -3.504,36       |
| VI. Otras Aportaciones Socios                            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| VII. Resultado del Ejercicio                             | -3.686,00       | 181,64          | 2.005,69        |
| VIII. Dividendo a Cuenta                                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>A.2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos</b> | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                            | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b>     |
| I. Provisiones a l/p                                     | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| II. Deudas a l/p   | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 1. Deudas entidades de crédito a l/p                     | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 2. Acreedores arrendamiento financiero                   | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 3. Otras deudas l/p                                      | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| III. Deudas empresas grupo y asociadas l/p               | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| IV. Pasivos impuesto diferido                            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| V. Periodificaciones l/p                                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                               | <b>2.569,50</b> | <b>181,64</b>   | <b>668,56</b>   |
| I. Provisiones a c/p                                     | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| II. Deudas a c/p   | 2.569,50        | 181,64          | 668,56          |
| 1. Deudas entidades de crédito a c/p                     | 2.569,50        | 0,00            | 0,00            |
| 2. Acreedores arrendamiento financiero                   | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 3. Otras deudas c/p                                      | 0,00            | 181,64          | 668,56          |
| III. Deudas empresas grupo y asociadas c/p               | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar       | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 1. Proveedores   | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 2. Otros acreedores                                      | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| V. Periodificaciones c/p                                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                    | <b>5.883,5</b>  | <b>3.677,28</b> | <b>6.169,89</b> |

Fuente: elaboración propia (2012)

Una vez presentado el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que la mostraría la sociedad en el escenario pesimista mostramos los diferentes ratios.

En cuanto al Fondo de Maniobra:

**Tabla 48. Fondo de maniobra. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

|                          | n       | n+1     | n+2      |
|--------------------------|---------|---------|----------|
| <b>Fondo de Maniobra</b> | 1580,15 | 2382,94 | 6.346,91 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Observamos que el Fondo de Maniobra es positivo en los tres ejercicios analizados, aunque inferior al del escenario más probable. Sin embargo podemos afirmar que nos encontraríamos ante una situación financieramente correcta y que la sociedad no tendría ningún problema para atender de forma correcta a todas sus deudas a corto plazo.

Respecto a los Ratios de Liquidez para medir la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo en el escenario pesimista:

**Tabla 49. Ratios de Liquidez ejercicio n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

|                               | n    | n+1   | n+2   |
|-------------------------------|------|-------|-------|
| <b>Liquidez</b>               | 1,61 | 14,12 | 10,49 |
| <b>Tesorería</b>              | 1,61 | 14,12 | 10,49 |
| <b>Disponibilidad</b>         | 1,61 | 14,12 | 10,49 |
| <b>F.M / activo</b>           | 0,27 | 0,65  | 0,67  |
| <b>F.M / pasivo corriente</b> | 0,61 | 13,12 | 7,49  |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

El ratio de liquidez general para el primer ejercicio está por debajo del valor considerado como óptimo. Sin embargo es algo pasajero, puesto que los siguientes ejercicios aumenta este valor. Debido a que este valor en los ejercicios siguientes al primero se encuentra muy por encima del 2'5 considerado como optimo, podemos afirmar que la empresa no tendrá problemas de liquidez. Pero por otro lado, es posible que su activo circulante esté ocioso y, por tanto, perdiendo rentabilidad.

Los ratios de tesorería y disponibilidad, presentan unos valores muy elevados, lo cual confirma lo anteriormente mencionado sobre la posibilidad que existan activos ociosos en la empresa, que podrían reinvertirse en otras fuentes para ganar rentabilidad.

Los últimos dos ratios relativizan el peso del Fondo de Maniobra, y confirman lo ya expuesto: el margen con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos está garantizado.

En términos relativos es una situación similar a la correspondiente al escenario más probable.

Respecto a los Ratios de Endeudamiento:

**Tabla 50. Ratios de endeudamiento ejercicio n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

|                               | n    | n+1   | n+2   |
|-------------------------------|------|-------|-------|
| <b>ratio de endeudamiento</b> | 0,44 | 0,03  | 0,11  |
| <b>ratio de autonomía</b>     | 1,29 | 30,29 | 8,23  |
| <b>ratio de solvencia</b>     | 2,29 | 20,24 | 11,23 |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Los tres primeros ratios nos informan sobre la cantidad de la deuda.

El valor óptimo del ratio de endeudamiento debe presentar unos valores entre 0'4 y 0'6. En el primer año, se encuentra dentro del rango óptimo, aunque los dos siguientes se mantiene muy por debajo. Ello indica que el volumen de capitales propios que posee *Geneaval S.L.* puede ser excesivo, la empresa está sobrecapitalizada y poco endeudada. De esta forma, al ser una empresa poco endeudada tenemos, si en futuro se diera el caso, capacidad para endeudarnos.

Respecto al ratio de autonomía mide el peso de los recursos propios en el pasivo y por lo tanto la capacidad de toma de decisiones en la empresa. Los valores óptimos de este ratio son 0'7-1'5.

Los valores esperados para dicho ratio en *Geneaval S.L.* confirman lo visto en el ratio de endeudamiento: al mantenerse por encima de 1'5 en los dos ejercicios siguientes al primero, la empresa estará sobrecapitalizada y tendrá capacidad de sobra para endeudarse.

Por último, el ratio de solvencia, sucede como en los demás escenarios. Este ratio es mayor que la unidad, ello es debido a que nuestro activo está compuesto básicamente por efectivo. Debido a esto, debemos pensar en una adecuada inversión para este activo, ya que si podemos correr el riesgo de poseer demasiados activos corrientes y al no tenerlo invertido puede perder valor con el paso del tiempo.

**Tabla 51. Ratio de Calidad de la Deuda ejercicio n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

|                     | n | n+1 | n+2 |
|---------------------|---|-----|-----|
| Calidad de la deuda | 1 | 1   | 1   |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Al no tener deuda a largo plazo, estamos ante el mismo caso que en el escenario más probable y que en el escenario optimista.

Un valor de 1, como es nuestro caso, nos indica que toda la deuda es a corto plazo, con lo que la calidad de la misma es mala.

Sin embargo, debemos aclarar que nuestra única deuda a partir del segundo ejercicio es hacer frente al impuesto de sociedades y como hemos demostrado en con los ratios anteriores estamos muy poco endeudados.

Por último, esta panorámica sobre la situación de endeudamiento, debe completarse con un análisis de la carga financiera derivada del mismo y, especialmente, de la capacidad de la empresa para soportarla. Para el análisis del coste de la deuda recurrimos al análisis de 3 ratios:

**Tabla 52. Ratios relativos a la carga financiera ejercicio n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

|  | n      | n+1   | n+2 |
|--|--------|-------|-----|
| <b>gastos financieros / ventas</b>     | 0,43%  | 0,16% | 0   |
| <b>coste de la deuda</b>               | 8,9%   | 12,9% | 0   |
| <b>cobertura de gastos financieros</b> | -15,06 | 3,67  | -   |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

El primero de ellos, el de gastos financieros frente a ventas, presenta unos valores muy positivos en los dos primeros ejercicios ya que el valor se encuentra muy por debajo de 4% que es el que se entiende como aconsejable. En el ejercicio n+2, al haber cancelado el préstamo ya no existen gastos financieros.

En cuanto al coste de la deuda se podrían considerar valores adecuados para los dos primeros ejercicios, aunque esto es bastante relativo y por lo tanto habría que comparar con empresas pertenecientes al sector. En el ejercicio n+2 no existen gastos financieros, como ya hemos indicado.



El tercero de los ratios al que recurrimos es el de cobertura de gastos financieros, que nos permite comprobar que, si bien en el ejercicio n la situación de la empresa es desfavorable, con un valor por debajo de 0 debido a que el BAII es negativo, la situación evoluciona favorablemente en el ejercicio siguiente, provocado por un incremento del BAII.

Respecto a los valores de la rentabilidad económica y su descomposición se recogen en la siguiente tabla:

**Tabla 53. Rentabilidad Económica. Ejercicio n, n+1, n+2. Escenario pesimista**

|                               | n              | n+1       | n+2          |
|-------------------------------|----------------|-----------|--------------|
| <b>Rotación de activos</b>    | 9,04           | 15,19     | 7,81         |
| <b>Margen de ventas</b>       | -0'065         | 0'008     | 0'046        |
| <b>Rentabilidad económica</b> | <b>-27'94%</b> | <b>9%</b> | <b>35'6%</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Como podemos observar, la rentabilidad económica en el primer ejercicio es negativa, puesto que el BAII es negativo. A partir del segundo ejercicio, se observa que este indicador toma valor positivo y creciente, debido sobre todo a que la rotación de activos mejora.

Por lo que respecta a la rentabilidad financiera:

**Tabla 54. Rentabilidad financiera. Método de Parés. Ejercicio n, n+1, n+2.**

**Escenario pesimista**

|                                  | n              | n+1         | n+2          |
|----------------------------------|----------------|-------------|--------------|
| <b>Rotación de activos</b>       | 9,04           | 15,19       | 7,81         |
| <b>Margen de ventas</b>          | -0,06          | 0,01        | 0,05         |
| <b>Apalancamiento financiero</b> | 1,89           | 0,77        | 1,36         |
| <b>Efecto fiscal</b>             | 1              | 0,75        | 0,75         |
| <b>Rentabilidad financiera</b>   | <b>-111,2%</b> | <b>5,2%</b> | <b>36,5%</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

La Rentabilidad Financiera es negativa en el primer año, debido a que el resultado de la empresa arroja pérdidas. Sin embargo, los ejercicios posteriores la rentabilidad financiera presenta unos valores positivos y crecientes.

Para finalizar este análisis en el escenario pesimista calcularemos el VAN y la TIR para comprobar la rentabilidad del proyecto a largo plazo.

Para ello, tendremos en cuenta los siguientes datos:

- Inversión inicial: 4.645 euros.
- Tasa de descuento (TAE): 6,7%.
- Previsión de los flujos de caja de los tres años analizados.

**Tabla 55. Flujos de Caja. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario pesimista**

|                       | n                | n+1              | n+2             |
|-----------------------|------------------|------------------|-----------------|
| <b>COBROS</b>         | 53.210           | 55.870,5         | 58.664          |
| <b>PAGOS</b>          | 61.060,65        | 57.576,66        | 55.368,6        |
| <b>Flujos de caja</b> | <b>-7.850,65</b> | <b>-1.706,16</b> | <b>3.295,40</b> |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

Los datos obtenidos para el VAN y el TIR son los siguientes:

**Tabla 56. VAN y TIR. Escenario pesimista**

|            |                     |
|------------|---------------------|
| <b>VAN</b> | <b>-10.111,08 €</b> |
| <b>TIR</b> | <b>-51%</b>         |

*Fuente: elaboración propia (2012)*

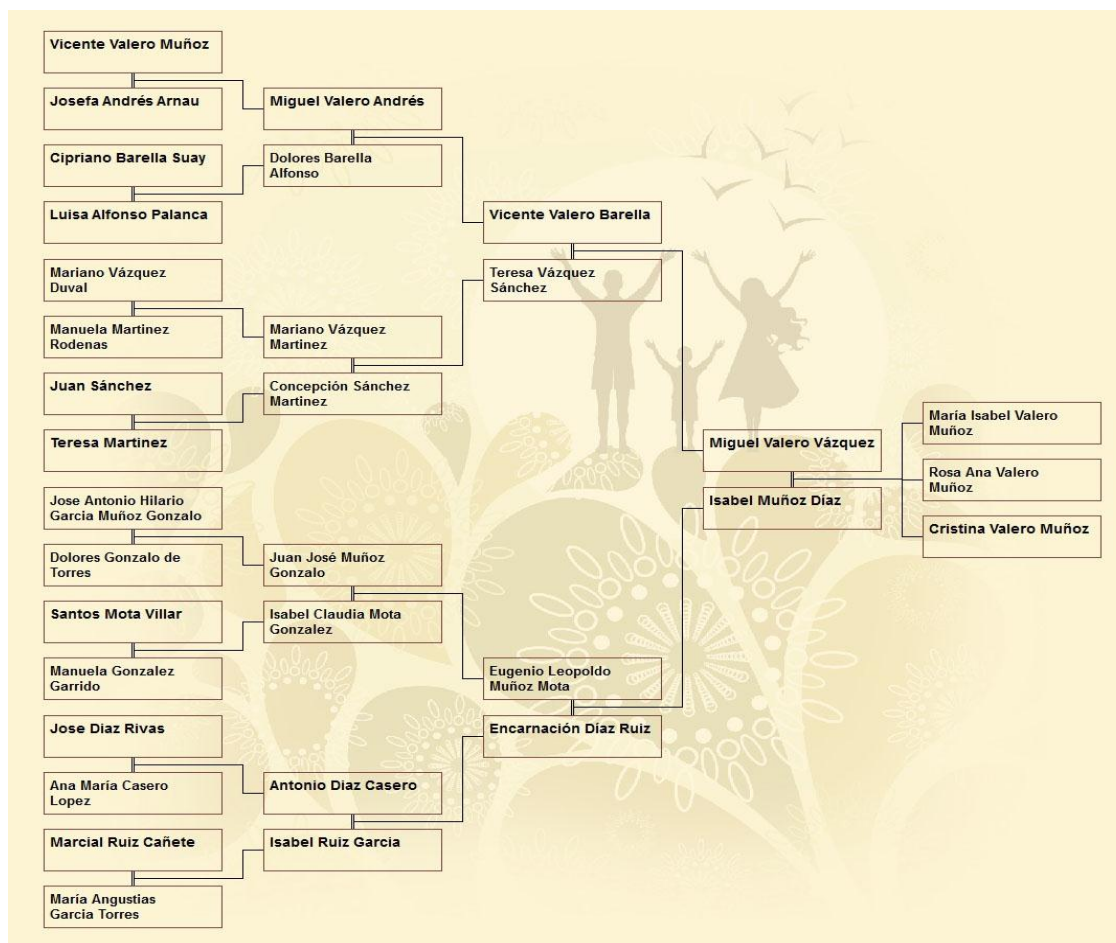
Con estos datos podemos afirmar que nos encontramos ante un proyecto que con estos datos no sería viable. Al cabo de los tres primeros años no recuperaríamos la inversión inicial, y además la TIR arroja un valor negativo, lo que indica que no sería viable.

Sin embargo podríamos revisar los salarios o incluso prescindir del puesto administrativo. Con ello igual mejorarían estos datos.

#### **ANEXO 4. EJEMPLO DE ÁRBOL GENEALÓGICO**

---

**Figura 23. Árbol Genealógico de 5 generaciones. Familia Valero-Muñoz**



Fuente: Elaboración propia (2012)

