

300 planes de negocio

**Plan de negocio
CONSULTORÍA DE CALIDAD**

Sector de Servicios a Empresas

Datos de 2007



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La actividad que desarrolla este negocio es una Consultoría en temas de calidad. Se trata de asesorar a empresas a la hora de obtener la certificación en un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y/o en un Sistema de Gestión del Medio Ambiente (SGA) a través de una entidad acreditada.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Existen dos grupos de normas relacionadas con las actividades de la calidad:

➤ **ISO 9000**

Conjunto de normas internacionales producidas por el Comité Técnico ISO/TC 176. Este conjunto de normas comprende:

- Normas ISO 9000 a ISO 9004.
- Normas ISO 10001 en adelante.
- La norma ISO 8402 sobre vocabulario.

Están relacionadas con las organizaciones que implantan sistemas para la Calidad.

También se encuentran las normas ISO 14000 cuyo objetivo pretende la mejora de las prestaciones medioambientales y pueden aplicarse a cualquier organización que desee implantar un Sistema de Gestión Medioambiental. Estas normas, al igual que las normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad, se basan en el principio de la mejora continua.

➤ **EN 45000**

Conjunto de normas que recoge todas las normas EN 45001 en adelante. Tratan sobre las entidades que certifican sistemas de calidad, productos o personas en este ámbito.

Por otra parte, la empresa deberá tener en cuenta la siguiente normativa:

- **Ley de Prevención de Riesgos Laborales**, de 8 de noviembre de 1995.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Por último, hay que destacar que la empresa debe estar inscrita en el I.A.E. (Índice de Actividades Económicas).

1.2. Perfil del emprendedor

El emprendedor debe ser una persona titulada, preferentemente en carreras técnicas (ingenierías, química, etc.) y con formación específica en temas de Calidad (Auditoría de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) Y Sistema de Gestión del Medio Ambiente (SGM) SGA. Es imprescindible una experiencia de al menos 2 años implantando SGC y SGA.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

La calidad en los últimos años ha adquirido una gran importancia. Las empresas han entendido que la mejora continua en los procesos, productos y servicios así como la satisfacción de los clientes es un elemento estratégico para cualquier empresa, que no sólo le ayuda a mejorar la satisfacción del cliente (y, por lo tanto, a incrementar los ingresos), sino también a reducir los costes derivados de los defectos en la producción, improductividad del personal, etc.

Actualmente hay en todo el mundo 161 países con alrededor de 776.608 certificados ISO entre todos, un 18% más que a finales de 2004.

Según el último informe de ISO presentado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en España, nuestro país se encuentra entre los primeros países del mundo en lo que se refiere a número de empresas certificadas, tanto en sistemas de gestión medioambiental (ISO 14001) como en sistemas de calidad (ISO 9001).

Concretamente, para los certificados en materia medioambiental, España ocupa el tercer puesto en el mundo y el primero en Europa con un total de 8.620 certificados ISO 14001 de gestión ambiental, un 25% más que en 2004. En lo que se refiere a gestión de la calidad, España ocupa el cuarto puesto con 457.445 certificados de ISO 9001 en la clasificación mundial, por detrás de China, Italia y Japón.

Esto nos da una idea de la gran relevancia que está adquiriendo la calidad para los empresarios de nuestro país, lo que deriva en una mayor demanda de empresas especializadas en estos temas.

Según el X Informe Forum Calidad, los sectores económicos en que más certificados se produjeron fueron: **comercio** con el 12,52% del total, **construcción** con el 11,69% y **metalurgia** con el 10,72%.

Por otra parte, según datos del Directorio Central de Empresas para el año 2006 (DIRCE, del Instituto Nacional de Estadística), el sector de las consultorías está muy atomizado. De

hecho, para el total nacional, cerca de un 64% de empresas no tiene ningún asalariado, mientras que sólo un 5% tiene más de 20 asalariados. En Andalucía, el porcentaje de las empresas sin asalariados se eleva a un 68%.

2.2. La competencia

El hecho de que la calidad se valore cada vez más y la inversión sea más o menos baja, ha derivado en un incremento de la competencia en este sector. Para estudiar la competencia del negocio, habrá que tener en cuenta los siguientes tipos de competidores:

- **Otras Consultorías de calidad:** Empresas similares a la que se describe en este proyecto y que ya cuentan con muchos contactos. Sólo en la página Web de AEC (Asociación Española para la Calidad) encontramos 180 Consultoras de Calidad en el territorio nacional, de las cuales 136 también asesoran en Medio Ambiente.
- **Agencias medioambientales:** Este tipo de empresas ofrecen en muchos casos, no sólo una gestión medioambiental, sino también asesoramiento relacionado con temas de calidad.
- **Consultorías no especializadas:** Hay agencias y empresas consultoras que, para incrementar su volumen de negocio y abarcar un mercado más amplio, prestan servicios relacionados con la calidad.
- **Profesionales independientes:** Prestan el mismo servicio que una consultoría aunque quizá no con las mismas garantías.
- **Universidades:** Muchas de ellas tienen departamentos especializados en estos temas y realizan convenios de colaboración con empresas para asesorarlas a la hora de implantar sistemas de calidad.

2.3. Clientes

Este tipo de servicio va destinado a administraciones públicas y a empresas e instituciones privadas. Las empresas que requieren de un sistema de calidad pueden ser de todos los sectores: del sector servicios, del industrial, etc. Si bien, el cliente mayoritario de este negocio suele estar formado por empresas del sector industrial que es el que suele notar más los efectos de una mejora en la calidad del sistema. Con respecto al tamaño, son las medianas y grandes empresas las que representan un mayor porcentaje de empresas certificadas.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Es muy importante ampliar el abanico de actividades y tratar de enfocar el negocio desde el punto de vista que proporcione ingresos durante todo el año.

Podrían seguirse las siguientes líneas estratégicas:

1. Implantación de un sistema de gestión de calidad.

Es esencial que antes de dedicarnos a implantar sistemas de calidad en otras empresas, lo implantemos en la nuestra. Esto es muy importante, no sólo por los beneficios que se derivan de la implantación de este sistema, sino también por la garantía que se ofrece a los posibles clientes.

2. Asociarse y colaborar con la Asociación Española para la Calidad.

Esta línea ofrece también una garantía a los clientes. Además, el hecho de pertenecer a una asociación de este tipo favorece la obtención de información actualizada sobre todo lo referente a temas de calidad, lo cual es muy importante para una empresa como la que se describe en este proyecto. También hay entidades de este tipo a nivel europeo.

Además, hay muchas otras asociaciones empresariales de las que puede beneficiarse.

3. Imagen y prestigio de la consultoría.

Hay que procurar conseguir que los clientes perciban una buena imagen de la empresa y de su nombre. La mejor forma de diferenciarse de la competencia es ofrecer calidad, cuidar la imagen del negocio y dar un trato personalizado y exquisito a los clientes.

Algunas actuaciones que podemos llevar a cabo con el fin de ganar imagen y prestigio son: escribir artículos para revistas especializadas, impartir seminarios, dar conferencias, etc.

4. Implantación de sistemas de gestión medioambiental (ISO 14001).

Normalmente, las empresas que se dedican a consultoría en calidad también llevan temas medioambientales como la implantación de sistemas de gestión medioambientales de acuerdo con la normativa ISO 14001. De hecho, la implantación de estos sistemas también está experimentando un crecimiento como quedó expuesto en el análisis del sector. En el negocio de este proyecto de momento no se cubrirá el área medioambiental pero sí se considerará como una línea estratégica a seguir en un futuro con vistas a ampliar el mercado en el que se moverá esta empresa.

5. Ampliar la oferta de servicios.

Una consultoría de este tipo tiene muchas posibilidades de ampliar su cartera de servicios en un futuro. Entre los servicios que puede ofrecer se encuentran los siguientes: consultoría y auditoría medioambiental, consultoría empresarial, auditoría contable, etc.

Otra gama de servicio que se podría ofrecer sería la de formación.

6. Información.

Para conseguir una imagen seria y profesional es conveniente contar con un servicio de atención al cliente para resolver sus dudas y conocer sus quejas y las posibles mejoras del negocio.

7. Página Web.

También es importante tener una página Web para que los interesados puedan acceder a información sobre la empresa e, incluso, inscribirse en la base de datos. Además, esto sirve para que los clientes puedan pedir presupuesto sobre sus proyectos o consultar dudas acerca de temas en materia de calidad.

8. Profesionales.

Las personas que vayan a trabajar para la empresa deben ser profesionales. En una empresa como esta uno de los principales valores añadidos está constituido por los recursos humanos, por ello, deben ser personas cualificadas y la formación continua es un requisito indispensable.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Productos y desarrollo de las actividades

La actuación de la empresa se desarrolla en dos fases:

1. INFORMACIÓN

Antes del comienzo de cualquier actividad contratada por el cliente, la empresa deberá adoptar las medidas necesarias para garantizar que la persona usuaria esté informada de todos los servicios y condiciones. Además, se debe proporcionar una propuesta inicial incluyendo presupuesto para el proyecto presentado por el cliente, de tal forma que, una vez que la propuesta es aceptada por el cliente, la empresa se ponga en marcha.

2. SERVICIOS

Los servicios que puede ofrecer hoy en día una consultoría en temas de calidad son muchos.

Este proyecto intenta ser sencillo y centrarse en una línea general. Lo que se pretende es proporcionar un modelo a partir del cual se puedan ampliar y ajustar cuantos aspectos se estimen oportunos. Por ello, en este plan se limitará la oferta de servicios al ámbito de la calidad, dejando otros temas como el medioambiente u organización empresarial (auditoría, consultoría, etc.). Como se comentó anteriormente, una línea estratégica futura sería la de incorporar esta serie de servicios en un momento posterior.

Los servicios básicos que puede ofrecer una consultoría de calidad como la que se describe en este proyecto son:

- Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

- Implantación del modelo de excelencia europea EFQM.
- Implantación de modelos de mejora de la gestión y de los procesos.
- Auditoría de sistemas de calidad y de gestión.

Los pasos que se deben seguir a la hora de implantar un sistema son los siguientes:

1. Evaluación y diagnóstico de la situación inicial de la empresa.
2. Planificación de los planes necesarios para la correcta implantación del sistema.
3. Formación del personal de la empresa.
4. Puesta en marcha de los planes para llevar a cabo de manera gradual la implantación del sistema.
5. Implantación y control. No hay nada estandarizado pero normalmente los tiempos de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, se sitúan entre los 10 y 14 meses. Durante este tiempo los consultores realizarán una visita a la semana a la empresa cliente para verificar el ritmo de los trabajos, lo que supone entorno a 40 visitas durante todo el proceso de implantación.
6. Mantenimiento del sistema y controles periódicos.

No hay que olvidar que estos servicios pueden ser ampliados o reducidos según el tamaño y la dimensión que vaya a tener el negocio.

4.2. Precios

Hay que distinguir dos cuestiones:

- El precio que cobra la entidad certificadora por hacer todas las operaciones para verificar que la empresa cumple con los requisitos de la norma y otorgar así el certificado.
- El precio que cobrará la consultora por la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Al no haber un límite fijado por ley, cada empresa estipula sus tarifas. Las tarifas están en función de los servicios contratados por el cliente y de los recursos necesarios para la gestión del proyecto. Por ello, no hay un precio estándar por proyecto, pues la gran diversidad de proyectos existentes hace que el precio sea muy variable.

En la actualidad, en el mercado hay tarifas y modalidades muy diferentes. Por estos servicios se suele cobrar entre los 600 y los 10.000 euros, si bien los precios suelen establecerse por horas de trabajo necesarias para la realización del proyecto, e irán en función de la calidad de servicio que se desee dar a los clientes y de la necesidad de ingresos. Además, siempre tendrá que fijarse una tarifa acorde con la competencia.

4.3. Comunicación

Hay que tener en cuenta que una consultoría depende en gran medida de la publicidad que haga, pues es la principal vía de captación de la clientela.

Así pues, atenderemos a los siguientes aspectos:

- El mercado es muy sensible a las acciones publicitarias. La comercialización debe contar con un importante apoyo de la política de comunicación y de promoción.
- Una vía muy eficaz es la de registrar la empresa en los principales directorios de empresas de este sector en Internet así como en las guías de anunciantes de la provincia donde se ubique.
- Otro medio económico y muy efectivo en este sector es la creación de una página Web en la que se publiciten todos los servicios que se ofrecen. Es muy importante porque los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa a través de este medio y resolver sus dudas a la vez que pedir información sobre el proyecto que desean acometer.
- Una opción interesante es la de contar con un relaciones públicas. Es muy importante asistir a todos los eventos en materia de calidad, así como anunciarse en revistas especializadas del sector. Lo ideal es hacer contactos con grandes y medianas empresas, que son actualmente las que suponen un mayor volumen de negocio, y con instituciones públicas. Para ello, también se puede probar con el mailing.
- También es destacable la confección de tarjetas de visita así como artículos de papelería con el logo de la empresa.
- Y tampoco se puede olvidar la gran influencia del boca-boca, importantísimo en este tipo de empresas a la hora de hacer nuevos contactos. Esto siempre dependerá de que nuestros clientes hayan quedado satisfechos con el servicio prestado.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Uno de los valores añadidos más importante de este tipo de empresas es el equipo humano del cual está formada. Una consultoría de calidad no es nada sin un equipo multidisciplinar de profesionales formados en los temas y las normativas relacionadas con la calidad, que trabajen de forma conjunta en todos los proyectos y estudios en los que la empresa se embarque.

En principio, una idea de la plantilla inicial podría ser la siguiente (la plantilla es variable, puede ser de otro tamaño, con más o menos profesionales de la misma área, etc.):

- **Gerente:** Que realizará todas las tareas de gestión de la empresa. Además desarrollará las actividades comerciales. Lo recomendable es que sea una persona con conocimientos administrativos y con experiencia y formación acerca de la implantación de sistemas de calidad. En este proyecto se supondrá que el emprendedor está familiarizado con estos temas y será el encargado de la gerencia del negocio. Las actividades de las que se encargará el gerente serán, principalmente, las siguientes:
 - Administración
 - Tramitación de subvenciones
 - Tramitación de certificaciones
 - Actividades comerciales (relaciones públicas)
 - Etc.
- **Dos técnicos de calidad:** Realizarán los proyectos e implantación de los mismos. Estarán coordinados por el gerente.
- **Administrativo/recepcionista:** Será el encargado de la atención telefónica, la facturación y gestión de cobros, etc.

HORARIOS

Este negocio se regirá por el horario normal de cualquier oficina. Éste comprenderá desde las 9:00 a las 14:00 y de 16:00 a 19:00, aunque esté puede variar según las preferencias de la empresa y los proyectos que se realicen.

Por otro lado, es conveniente facilitar un número de teléfono móvil a través del cual se podrá atender a los clientes en horario fuera de oficina, en caso de ser necesario.

5.2. Formación

Es muy importante que la plantilla esté integrada por profesionales debido a la naturaleza del negocio. La formación necesaria va a depender del puesto de trabajo que se trate:

- **Gerente:**

El gerente del negocio debe poseer conocimientos sobre la gestión del negocio y dotes comerciales. Sería bueno que tuviera titulación en alguna de las carreras que se presentan como adecuadas para este proyecto: Economía, Ingeniería, etc. También es recomendable que posea experiencia en la implantación de sistemas de calidad en las empresas.

- **Técnicos:**

Lo recomendable para las personas que van a desempeñar las funciones de técnicos de calidad es la titulación en Economía, Administración y Dirección de Empresas o Ingeniería industrial. Además se valorará positivamente que posean algún master o curso de postgrado especializado en gestión de la calidad. Por otra parte, existen muchos otros cursos que complementan esta formación y que se especializan en áreas más concretas, tanto impartidos por entidades públicas como privadas.

- **Administrativo/Recepcionista:**

La persona encargada de las tareas administrativas deberá tener conocimientos tanto prácticos como teóricos en el desarrollo de sus actividades: Atención al público, desarrollo de tareas administrativas y documentación, etc. Para ello, el perfil más adecuado sería el de una persona con la titulación de formación profesional de la rama administrativa.

No hay que olvidar en este punto la formación continua para el reciclaje de la plantilla.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DEL LOCAL

En este negocio no es fundamental la ubicación del local. Esto se debe a que no es la oficina la fuente de atracción de clientes. Para ello deberemos emprender una buena política de comunicación.

No es necesario contar con un local a pie de calle o en un centro comercial, pero es conveniente que la oficina elegida esté situada en una zona bien comunicada y fácil de encontrar.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Para iniciar la actividad bastará con una oficina de entre 60 y 90 m². Así pues, escogeremos un local de 75m². Es conveniente que el local disponga de recepción/ sala de espera, sala de reuniones y contar con tres despachos. De esta forma, la superficie quedará distribuida de la siguiente forma:

- Un despacho para el gerente.
- Dos pequeños despachos (o una habitación grande de trabajo) para los dos técnicos de calidad.
- Una recepción.

- Aseos.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, cierres, etc.
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo, también supondrán un coste a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 10.440,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Mobiliario y decoración

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad posible al tiempo que transmitir una imagen moderna y profesional a los clientes. Además, hay que mantener esa imagen y prestigio que se comentó en las líneas estratégicas.

El mobiliario básico estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- Una mesa-mostrador para la recepción.
- Sillones para la sala de espera.
- 3 mesas de despacho.
- 4 sillas giratorias.

- 6 sillas de confidente.
- 1 mesa de reuniones.
- 6 sillas para la sala de reuniones.
- Estanterías y armarios.

El coste por estos elementos puede rondar los 6.496,00 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

6.3. Equipo informático

Es recomendable disponer un equipo informático completo con impresora, fax y conexión a Internet para cada uno de los integrantes de la plantilla y otro para la recepción.

El coste de este equipamiento informático es de unos 5.200,00 € más 832,00 € en concepto de IVA.

6.4. Stock inicial.

Para comenzar la actividad habrá que realizar una primera compra de material de oficina: bolígrafos, papel, tinta para impresora, etc.

El coste por estos conceptos se estima en 1.160,00 € (IVA incluido)

6.5. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- Gastos de constitución y puesta en marcha
- Fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: Proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 1.798,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. Además, aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 1.650,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.6. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	957,000 €
Suministros	290,00 €
Sueldos	4.500,00 €
S.S. trabajadores	990,00 €
Asesoría	104,40 €
Publicidad	104,40 €
Otros gastos	203,00 €
Total Pagos en un mes	7.148,80 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	21.446,40 €

6.7. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	9.000,00 €	1.440,00 €	10.440,00 €
Mobiliario	5.600,00 €	896,00 €	6.496,00 €
Equipo informático	5.200,00 €	832,00 €	6.032,00 €
Stock Inicial	1.000,00 €	160,00 €	1.160,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.550,00 €	248,00 €	1.798,00 €
Fianzas	1.650,00 €	0,00 €	1.650,00 €
Fondo de maniobra	21.446,40 €	0,00 €	21.446,40 €
TOTAL	45.446,40 €	3.576,00 €	49.022,40 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Respecto a los márgenes, hay que destacar que éstos van a depender de los distintos servicios que se oferten y del tipo de tarifa que va a aplicar la empresa a sus clientes.

La mayoría de los costes variables que soporta la empresa están en función de los materiales empleados para cada trabajo: papel, tinta de impresión, etc. así como del combustible necesario para el desplazamiento del personal a las empresas cliente. Sin embargo, el mayor coste de una consultora como la analizada en este proyecto va a estar formado por costes fijos, concretamente por el coste de personal.

Por otro lado, tras consultar los resultados de diversas empresas consultoras en materia de calidad, se ha podido comprobar cómo el volumen de negocio al principio es reducido (lo suficiente para cubrir los costes), sin embargo la tasa de crecimiento anual es bastante alta. Esto se debe al crecimiento en la cartera de clientes, probablemente muy favorecido por el boca-boca.

También es preciso tener en cuenta que el precio de una implantación de ISO 9001 es bastante más caro que la realización de una auditoría de calidad, si bien esta última se realiza más veces en el mismo tiempo.

Por término medio, los costes variables alrededor han estimado en un 10% de los ingresos de la empresa consultora. Esto se corresponde con un margen comercial sobre ingresos de un 90% sobre la facturación anual.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales (sin incluir IVA) es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables se componen básicamente del coste de los materiales utilizados para cada trabajo concreto. También se incluye el gasto en desplazamientos del personal hacia algún sitio determinado. En principio, estos costes se han estimado en un 10% de los ingresos.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 75 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones es de unos 825,00 € mensuales.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: Luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo material de oficina, etc.). En este tipo de empresas el material de oficina es un gasto importante.

Estos gastos se estiman en unos 250,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 90,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 90,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio. Además se contratará a dos personas más para la realización de los proyectos y a una persona administrativa que se encargará también de la recepción. Todos estarán contratados a tiempo completo.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye la prorrata de las pagas extra):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00 € (*)	0,00 €	1.500,00 €
Dos Técnicos	2.200,00 €	726,00 € (**)	2.926,00 €
Administrativo	800,00 €	264,00 € (**)	1.064,00 €
TOTAL	4.500,00 €	990,00 €	5.490,00 €

(*) Incluye la cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratados a tiempo completo.

▪ **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, etc.). La cuantía estimada anual será de 2.100,00 € por lo que su cuantía mensual será de 175,00 €.

▪ **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	9.000,00 €	10 %	900,00 €
Mobiliario	5.600,00 €	20 %	1.120,00 €
Equipo informático	5.200,00 €	25 %	1.300,00 €
TOTAL ANUAL			3.320,00 €

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil

queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.550,00 €	33,3 %	516,67 €
TOTAL ANUAL			516,67 €

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos; a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficios.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** Estos ingresos vendrán dados por la prestación de servicios.
- **Gastos mensuales:** Estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 90% de los ingresos) y la suma de: Alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUANTÍA
Alquiler	9.900,00 €
Suministros	3.000,00 €
Sueldos	54.000,00 €
S.S. trabajadores	11.880,00 €
Asesoría	1.080,00 €
Publicidad	1.080,00 €
Otro gastos	2.100,00 €
Amortización del inmovilizado material	3.320,00 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67 €
Total gastos fijos estimados	86.876,67 €
Margen bruto medio sobre ingresos	90%
Umbral de rentabilidad	96.529,63 €

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 96.529,63 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 8.044,14 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar este negocio existen varias opciones: Financiación propia, subvenciones, préstamos... Cuál será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	9.000,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario	5.600,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	5.200,00 €		
Stock inicial	1.000,00 €		
Gastos de constitución	1.550,00 €		
Fianzas	1.650,00 €		
Tesorería (*)	21.446,40 €		
IVA soportado	3.576,00 €		
Total activo	49.022,40 €	Total pasivo	49.022,40 €

(*) Se consideran 21.446,40 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se han supuesto tres posibles niveles de ingresos:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	90.000,00	110.000,00	130.000,00
Costes variables (Ingresos x 10%)	9.000,00	11.000,00	13.000,00
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	81.000,00	99.000,00	117.000,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	90.000,00	110.000,00	130.000,00
COSTES VARIABLES	9.000,00	11.000,00	13.000,00
MARGEN BRUTO	81.000,00	99.000,00	117.000,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	9.900,00	9.900,00	9.900,00
Suministros, servicios y otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Otros gastos	2.100,00	2.100,00	2.100,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	65.880,00	65.880,00	65.880,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080,00	1.080,00	1.080,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.080,00	1.080,00	1.080,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	3.320,00	3.320,00	3.320,00
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67	516,67	516,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	86.876,67	86.876,67	86.876,67
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-5.876,67	12.123,33	30.123,33

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de tres trabajadores a tiempo completo, a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que dispongan las personas concretas que vayan a emprender el negocio.