



Biscaytel Sdad. Coop. Pequeña: El reto de dirigir una pequeña empresa recién creada

Aritza López de Guereño Zarraga

Cuaderno del estudiante

IKD baliabideak 1 (2011)

CASO: BISCAYTEL SDAD COOP. PEQUEÑA: El reto de dirigir una pequeña empresa recién creada

Bilbao, 14 de junio de 2010

BISCAYTEL SDAD COOP. PEQUEÑA: EL RETO DE DIRIGIR UNA PEQUEÑA EMPRESA RECIEN CREADA

El 20 de marzo de 2010 Sergio programó una comida con Javier y Raúl, sus dos compañeros de viaje y socios en Biscaytel, una pequeña empresa instalada en Bizkaia que se dedicaba a la instalación de antenas de telefonía móvil, en las comunidades limítrofes del norte de España. Quería poner en común con ellos sus inquietudes y miedos y, a la vez, el entusiasmo con el que afrontaba las nuevas responsabilidades que asumió como empresario y, principalmente, las oportunidades de mejora que preveía en la gestión futura de su empresa. Sergio quería entregarles un documento, pero pensaba: “¿Cómo organizo mis ideas?, ¿Cuáles son los problemas más importantes? ¿Qué se me ocurre para mejorar la gestión de la empresa?, ¿Cómo saber si vamos bien?”. Tenía la impresión de que la empresa marchaba bien pero sólo era una sensación.

1. El origen de Biscaytel

El año 2008 fue determinante en la vida de Sergio y en la de su entorno personal y profesional más cercano. Tras varias experiencias como empleado de distintas empresas del sector de instalación de antenas de telefonía móvil en la zona norte de España, En Octubre de 2008, Sergio creó su propia empresa junto con 2 excompañeros de trabajo (de esas empresas) y amigos.

Sin embargo, en febrero de 2010 algo sucedió. Sergio acababa de recibir por email un mensaje del gestor que se ocupaba de elaborar los documentos contables obligatorios para la administración de su empresa. Por fin llegó la oportunidad de evaluar el primer año de vida de Biscaytel Sociedad Cooperativa Pequeña.

Fue entonces cuando se dio cuenta de que aquel era el primero de muchos documentos que iba a recibir. Crear la empresa fue duro, pero la gestión de este nuevo proyecto empresarial y personal le estaba produciendo cierta angustia. El alto ritmo de trabajo del primer año de vida de la empresa no le permitió ser consciente de todos los ámbitos que comprenden la dirección de una empresa. Sergio había invertido dinero, tiempo y esfuerzo en esta nueva aventura y, en gran medida, se sentía responsable del proyecto. Se estaba dando cuenta de lo que significaba dirigir una empresa, “Un montón de trabajo y papeles. Ahora, cuando nos quitamos la ropa de trabajo, seguimos teniendo cosas que hacer y problemas que resolver”.

2. El sector de la telefonía móvil: auge y estancamiento de las ventas

Sergio estuvo más de 8 años trabajando en distintas empresas instaladoras de antenas de telefonía móvil y vivió muy de cerca el crecimiento exponencial del sector de la tecnología móvil en España durante la primera década del siglo XXI.

Según los informes anuales publicados por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (www.cmt.es), el teléfono móvil se convirtió en un producto imprescindible para la sociedad del siglo XXI. El primer teléfono móvil de la historia, el abuelo de los que conocemos en la actualidad (Motorola DynaTAC 8000X) apareció por primera vez en el año de 1983. Era algo pesado (casi 1 kilogramo de peso), la batería sólo daba para una hora de conversación (8 horas en espera), la calidad de sonido era muy mala y además era poco estético, pero aún así, había personas que pagaban los 4,000 dólares estadounidenses que costaba (el 8 de agosto de 1983 el dólar se cambiaba a 152,5 pesetas).

A principios del siglo XXI, las principales empresas operadoras españolas empezaron a competir por atraer nuevos clientes ofreciendo cada vez mayores servicios, asociados a la utilización de su terminal móvil. Según la CMT, la aceptación social del producto y la aparición de nuevas empresas operadoras de telefonía móvil convirtió el sector de las telecomunicaciones en uno de los de mayor crecimiento en toda España (ver figura 1).

Si bien los servicios disponibles, a partir de un teléfono móvil, han ido variando e incrementándose considerablemente (cámara de fotos, reproducción multimedia, GPS, conectividad infrarrojos/bluetooth, acceso a Internet, etc.) la cobertura del servicio de telefonía móvil nunca ha perdido importancia como valor esencial de la oferta de cada empresa operadora.

La cobertura del servicio de telefonía móvil está condicionada por la limitación en la potencia de emisión de los teléfonos móviles y su capacidad de alcance a las estaciones base (donde van situadas las antenas que instala Biscaytel), por tanto, la potencia emitida por las estaciones base y su distribución se ha establecido de acuerdo con la limitación de alcance de los teléfonos. Ello obliga a distribuir estas estaciones de manera regular, proporcionando una adecuada cobertura de servicio, de forma similar a la iluminación que proporcionan las farolas instaladas a lo largo de las calles de las ciudades. Esto explica la creciente instalación de antenas de telefonía móvil para que las operadoras pudieran ofrecer una cobertura cercana al 100% del territorio nacional.

Biscaytel no fabricaba ni teléfonos móviles, ni los vendía pero era una parte de la cadena de empresas que al final conseguían que las personas pudieran disfrutar de la multitud de servicios que incorpora continuamente la telefonía móvil. La aportación de empresas similares a Biscaytel al sector de las telecomunicaciones, no era tan conocida como la de otras empresas fabricantes y distribuidoras (Nokia, Sony, LG, etc. y distribuidoras como Euskaltel, Movistar, Orange, etc.).

3. El origen de la idea del negocio de Biscaytel

En la primera década del siglo XXI, Sergio estuvo trabajando en diversas empresas del sector de telecomunicaciones del norte de España (todas ellas relacionadas con la instalación de antenas de telefonía móvil) durante más de 6 años antes de crear Biscaytel.

Las empresas de instalación de antenas donde trabajó Sergio organizaban el trabajo de instalación en “grupos” de trabajo. Los “grupos” se ocupaban de realizar la instalación de las antenas y, posteriormente, otras empresas realizaban la “obra civil asociada” (acondicionado de la zona, instalación de caseta con el equipo de medición y mantenimiento, reparaciones de la instalación). Muchas de estas tareas eran trabajo de electricistas, albañiles, instaladores de frío, etc. y la mayoría eran capaces de realizarlos ellos mismos. En los “grupos” de 3-6 personas, todos sus componentes tenían la formación necesaria y certificada para la instalación en altura de antenas de telefonía móvil y además cada uno tenía otras habilidades personales adquiridas de sus trabajos anteriores.

¿Y por qué no lo hacemos nosotros mismos? Sergio decía que las empresas eran más rentables en la instalación de las antenas que en la obra civil asociada y por eso se subcontrataban esas tareas a pequeñas empresas que lo rentabilizaban debido a que estaban especializadas en ese negocio (como al final acabo siendo Biscaytel). Fue entonces cuando Sergio se hizo una pregunta que dio origen a su idea de negocio: “¿por qué no montamos una empresa que ofrezca a la vez el servicio de instalación de antenas de telefonía móvil y realizar también la obra civil asociada?”.

De esta manera, las empresas en las que trabajó Sergio, se convirtieron en los principales clientes de Biscaytel. Sergio, aunque había dejado su trabajo en varias empresas, todas ellas guardaban un buen recuerdo de su profesionalidad por lo que resultó relativamente sencillo obtener contratos de instalación con ellas. Para ellas era una forma diferente de seguir contando con los valorados servicios de Sergio.

Uno de los aspectos que se tuvo que tener en consideración a la hora de crear Biscaytel era que la demanda de instalación de antenas de telefonía móvil tenía una característica que necesitaba de una solución para que el negocio fuera viable económicamente. Como el trabajo es realizado en el exterior, la demanda de Biscaytel se concentraba claramente en la época de meteorología favorable, es decir, en el norte de España de marzo a octubre y, especialmente, de mayo a agosto. El ritmo de trabajo en la época estival llegaba a ser muy elevado y las jornadas laborales se alargaban hasta las 12-14 horas diarias y muchas veces tocaba trabajar durante los fines de semana.

Y aún así, el negocio no era capaz de conseguir superar el umbral de rentabilidad trabajando sólo en la instalación de antenas y se decidió ofrecer servicios de reparación y obra doméstica (electricidad, albañilería, aire acondicionado, etc.). Esto les permitía generar actividad independientemente de la meteorología y obtener los beneficios necesarios para asegurar la viabilidad del negocio (ver tabla 1).

4. Dirigir la empresa es trabajar después de terminar de trabajar.

Cuando, en el verano del 2008, Sergio y sus 2 socios preparaban la creación de Biscaytel, redactaron un plan de negocio siguiendo un modelo que encontraron en Internet. Realmente, a través de la relación que mantuvieron los socios de Biscaytel, con varias organizaciones, Sergio se decidió a escribir el plan de negocio:

- Erkide es una asociación que ofrece servicios de apoyo a cooperativas. Sergio recibió la ayuda de esta asociación para completar los impresos de creación de la empresa. En concreto, les ayudaron a recibir alguna subvención para las que era necesario adjuntar un plan de negocio.
- Caja Rural es una caja de ahorros que tenía un acuerdo de colaboración con Erkide para ofrecer financiación a emprendedores que crearan empresas bajo la fórmula jurídica de cooperativa. Para poder recibir préstamos en condiciones favorables era obligatorio entregar un plan de negocio y especialmente una previsión del plan financiero. Finalmente, entregado un plan de negocio potencialmente rentable, dos de los tres socios obtuvieron sus préstamos (18.000 euros cada uno) tras avalarlos personalmente con sus bienes.

Definitivamente, lo más útil de redactar aquel plan de negocio fue la posibilidad de prever un plan financiero para comprobar si merecía la pena embarcarse en un nuevo negocio. Pero una vez iniciada la actividad de la empresa, Sergio se dio cuenta de que el resto de temas que componen los problemas de una empresa no estaban suficientemente trabajados.

Concretamente, Sergio pensaba que había que mejorar los siguientes temas relacionados con la empresa:

1. Darse a conocer a nuevos clientes y mantener el volumen de negocio actual. La empresa facturaba más de un 80% de sus ventas a 2 empresas. A Sergio le preocupaba tener tan pocos clientes y le gustaría ampliar su cartera. Tampoco existía un claro canal de comunicación para ofrecer los servicios domésticos, ni las novedades del catálogo de servicios de la empresa. Las obras se conseguían, principalmente, a través de conocidos y familiares.
2. Mejorar la rentabilidad del negocio. Parecía que la empresa era rentable pero podía serlo más. Había que descubrir qué otros servicios (donde se obtuviera un mayor margen) podían ofrecerles a sus clientes actuales y futuros. Probablemente, tendrían que incorporar nuevas habilidades a la empresa (diseño de instalaciones, energías renovables, etc.).
3. Reducir las tensiones de tesorería. Aunque estaba previsto, en mayo de 2009 a Biscaytel sólo le quedaba el dinero para cubrir los gastos básicos del mes en curso. Es decir, en 30 días se quedaban sin dinero.
4. Orden en el almacén. La empresa tenía un espacio muy limitado para almacenar las herramientas y materiales de trabajo (incluida la furgoneta). Unas veces

porque había mucha actividad, a veces porque se compraba más de lo necesario para obtener descuentos, no podían permitirse que reinara el desorden.

5. Repartir las tareas “extra” y el trabajo en general. Los problemas anteriores les acarrearaban más trabajo y era hora de repartir las responsabilidades entre los 3 socios.

Sergio quería tener un plan para cada problema dónde se respondiera a las siguientes preguntas de manera coordinada:

- ¿Qué queremos conseguir?
- ¿Cómo lo vamos a conseguir?
- ¿Cómo saber si lo hacemos correctamente?

5. Los recursos y habilidades de Biscaytel

Los 3 socios de Biscaytel, además de propietarios a partes iguales, eran los únicos trabajadores de la empresa. Cada uno de ellos tenía conocimientos básicos similares en todo tipo de obras (electricidad, albañilería, fontanería,..) y, a su vez, cada uno tenía habilidades no compartidas, que se complementaban con bastante idoneidad.

Por otro lado, Biscaytel no tenía inversiones en activos (ver tabla 2), salvo una furgoneta industrial que compraron de segunda mano por 5.000€ La empresa disponía de una lonja en régimen de alquiler. Eran 2 plantas de aproximadamente 40 metros cuadrados donde la empresa guardaba todo el material (tornillería, cables, mecanismos, etc.) y las herramientas (arneses, taladros, herramienta de mano, etc.).

Desde su nacimiento y teniendo en cuenta el momento de crisis que se vivía, los socios de Biscaytel decidieron:

- Intentar no comprar, si se podía alquilar.
- Acumular sólo materiales dónde se obtengan descuentos por volumen.
- No endeudarse para comprar materiales.
- Obtener descuentos y negociar los plazos de pago.

6. Las relaciones con clientes y proveedores

Desde su creación Biscaytel era una empresa conocida por la mayoría de sus clientes (Sergio había trabajado anteriormente en la mayoría de esas empresas (Cys, Euskaltelen, etc.) y a su vez, Biscaytel conocía también a la mayoría de los proveedores que podían surtirles de los materiales necesarios para desarrollar su actividad.

Además de tener la ventaja de conocer profundamente la realidad de la actividad empresarial relacionada con la instalación de antenas de telefonía móvil, Sergio creó vínculos profesionales y, en algunos casos, personales con muchas personas.

La rotación que vivió entre las distintas empresas del sector de instalación de antenas y su profesionalidad y junto con su gran capacidad de trabajo, convirtió a Sergio en un trabajador muy valorado por todos los jefes que tuvo. Cada vez que abandonaba una empresa (normalmente por recibir ofertas económicas superiores) sus jefes y compañeros lo lamentaban profundamente. Sergio cumplía fielmente con sus obligaciones laborales y además tenía una gran capacidad de solucionar problemas. Nunca renunció a permanecer en su puesto de trabajo el tiempo necesario hasta considerar que el trabajo ya estaba finalizado.

En las empresas que estuvo trabajando tuvo que hacer de todo. Entre otras cosas, tenía que ocuparse de la llegada de los materiales necesarios para llevar a cabo las obras, de esta manera, por su carácter resolutivo, hizo amistad con varios proveedores, como Álvarez Beltrán que acabó convirtiéndose en el proveedor principal de Biscaytel. A Sergio le regalaban muestrarios, le trataban con preferencia cuando el pedido era urgente, le permitían aplazar los pagos. Sergio les proporcionaba mucho trabajo y él lo correspondía cumpliendo siempre con sus compromisos (principalmente, recogida y pago). En las obras de instalación de antenas, los imprevistos eran habituales y resultaba muy importante contar con cierta preferencia por parte de los proveedores.

Cuando Biscaytel empezó con su actividad, Sergio dedicó mucho tiempo a realizar llamadas de teléfono y, sobre todo, invitó a varios ex compañeros y jefes para darles a conocer la noticia de su emancipación profesional.

En las conversaciones que mantuvo con ellos, les explicó el catálogo de servicios que iba a ofrecer Biscaytel y les invitó a contar con sus servicios. Aunque en los comienzos de la actividad de Biscaytel a Sergio le parecía “estar todo el día de comida o rellenando papeles”, la verdad es que las llamadas y las comidas se seguían repitiendo. Era la forma a través de la cual Biscaytel conseguía contratos para realizar obras y les permitía anticipar el volumen de negocio de los próximos meses.

Sergio estaba contento con las relaciones que mantenía con sus clientes y proveedores pero le parecían poco “formales”. Durante el primer año de vida de Biscaytel sólo se realizaron dos acciones para estrechar las relaciones con el mercado:

1. En marzo de 2009 Sergio mandó imprimir unas tarjetas de visita donde aparecieran los datos de contacto de Biscaytel. Le resultó muy útil para repartirlas en las habituales comidas que mantenía con trabajadores de sus empresas clientes.
2. En verano de 2009, Sergio le pidió a un amigo suyo que le hiciera una página Web para Biscaytel. Su amigo informático, utilizando el plan de negocio de Biscaytel, confeccionó una página de sencilla estructura donde se mostraban principalmente: el catálogo de servicios y los datos de contacto.

7. No más sustos en la cuenta corriente.

A Sergio siempre le preocupó que el negocio fuera económicamente rentable. Desde que empezó a darle vueltas a crear su propia empresa le asaltaba la duda de si iban a ser capaces de mantenerla con vida. Para resolver la duda, en verano de 2008 encargó la elaboración de un plan financiero a la asesoría que posteriormente llevaría los asuntos financiero-administrativos de Biscaytel. Según el Volumen de negocios y los gastos previstos, Biscaytel resultaba un proyecto rentable a largo plazo.

Para poner en marcha los 3 socios de Biscaytel decidieron aportar 18.000 euros como capital inicial. Parecía capital más que suficiente como para arrancar el negocio debido a que la única inversión prevista era la compra de una furgoneta.

Pero lo que Sergio no esperaba era que “a la empresa la podía matar la tesorería” (ver tabla 3). Es decir, cuando Biscaytel pagaba a sus proveedores podía negociar aplazamientos del pago de entre 30 y 60 días. Mientras que los clientes de Biscaytel les pagaban mediante un papel (confirming) que realmente se cobraba pasados 225 días. Como decía Sergio “el dinero corría más rápido saliendo de la cuenta que entrando. Afortunadamente, los confirming se podían llevar al banco y éste nos adelantaba el dinero con un coste razonable” (ver tabla 4).

El hecho de haber anticipado esta situación resultó muy útil. En abril de 2009, sólo quedaba dinero en la cuenta para pagar los gastos de próximo mes. En la regularización del IVA del primer trimestre tuvieron que pagar 6.000 euros, las obras realizadas varios meses antes todavía no se habían cobrado. La situación parecía complicada y tensa aunque ya sabían que si el negocio seguía siendo rentable los problemas de tesorería se resolverían.

Y las previsiones se cumplieron a grandes rasgos. A principios del año 2010, la asesoría envió al correo electrónico de Sergio los resultados del primer año. Efectivamente, la empresa había sido rentable. Según el balance de situación, Biscaytel había ganado 46.000 euros. A Sergio le parecía que estaba bien aunque no tenía ninguna referencia más que la previsión del plan financiero que hicieron para crear la empresa.

8. Llegó el momento

Era 20 de marzo del 2010, faltaba una semana para la primera comida de empresa en Biscaytel y Sergio quería que fuera un día especial. Había convencido a su cuñado para que preparara una comida especial y la iban a disfrutar en una Sociedad Gastronómica reservada para ellos en exclusiva. La empresa había empezado a echar raíces y como su padre siempre le enseñó: “las plantas están vivas, si no las cuidas se marchitan y al final se mueren”. Había que empezar a regar Biscaytel.

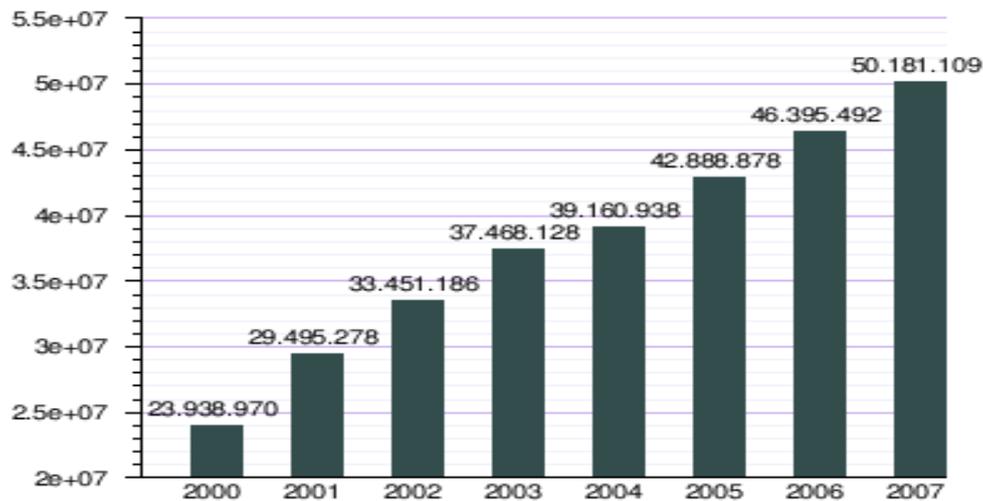
Ese día Sergio quería entregarles a Javier y Raúl un documento, no muy extenso y redactado a su manera, donde de forma organizada les presentaba sus ideas sobre las principales áreas de mejora en Biscaytel para el próximo año. Dejando claro qué quería

conseguir, de qué manera lograrlo y establecer los mecanismos que le permitieran evaluar la correcta marcha del negocio.

DOCUMENTOS ANEXOS

Bilbao, 14 de junio de 2010

Figura 1: Evolución del número de líneas de telefonía móvil en España (2000-2007)



Fuente: www.red.es

Tabla 1: Previsión de la cuenta de resultados para el año 2009 (Elaboración Septiembre 2008)

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	179.600,00 €	191.148,00 €	203.474,00 €	216.630,00 €	216.630,00 €
Coste de Ventas	52.000,00 €	55.320,00 €	58.863,00 €	62.644,00 €	62.644,00 €
Margen Bruto	127.600,00 €	135.828,00 €	144.611,00 €	153.987,00 €	153.987,00 €
Costes fijos					
Personal	46.800,00 €	48.906,00 €	51.107,00 €	53.407,00 €	55.810,00 €
Gastos Comerciales	21.600,00 €	22.932,00 €	24.575,00 €	26.571,00 €	26.571,00 €
Gastos Generales	10.815,00 €	11.448,00 €	12.176,00 €	13.010,00 €	13.010,00 €
Beneficio antes de amortización	48.385,00 €	52.542,00 €	56.754,00 €	60.999,00 €	58.595,00 €
Amortizaciones	810,00 €	810,00 €	810,00 €	810,00 €	810,00 €
Beneficio de explotación	47.575,00 €	51.732,00 €	55.944,00 €	60.189,00 €	57.785,00 €
Resultados financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Subvenciones de capital	9.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Beneficio antes de impuestos	56.575,00 €	51.732,00 €	55.944,00 €	60.189,00 €	57.785,00 €
Impuestos	5.657,00 €	5.173,00 €	5.594,00 €	6.019,00 €	5.779,00 €
Beneficio después de impuestos	50.917,00 €	46.559,00 €	50.349,00 €	54.170,00 €	52.007,00 €

Tabla 2: Activo de Biscaytel a 31-12-2009

- ACTIVO -

A) ACTIVO NO CORRIENTE	4.600,91
<i>I. Inmovilizado intangible.</i>	<i>0,00</i>
<i>II. Inmovilizado material.</i>	<i>3.400,91</i>
2. Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material.	3.400,91
218 Elementos de transporte	4.099,00
2818 Amortización acumulada de elementos de transporte	-698,09
<i>III. Inversiones inmobiliarias.</i>	<i>0,00</i>
<i>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo.</i>	<i>0,00</i>
<i>V. Inversiones financieras a largo plazo.</i>	<i>1.200,00</i>
5. Otros activos financieros.	1.200,00
260 Fianzas constituidas a largo plazo	1.200,00
<i>VI. Activos por impuesto diferido.</i>	<i>0,00</i>
B) ACTIVO CORRIENTE	107.961,34
<i>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta.</i>	<i>0,00</i>
<i>II. Existencias.</i>	<i>0,00</i>
<i>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.</i>	<i>107.505,46</i>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.	106.605,46
4300 Clientes (euros)	102.987,72
4302 Clientes, retenciones no fiscales practicadas	3.617,74
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas.	900,00
4708 Hacienda Pública, deudora por subvenciones concedidas	900,00
<i>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.</i>	<i>0,00</i>
<i>V. Inversiones financieras a corto plazo.</i>	<i>235,00</i>
5. Otros activos financieros.	235,00
565 Fianzas constituidas a corto plazo	235,00
<i>VI. Periodificaciones a corto plazo.</i>	<i>0,00</i>
<i>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.</i>	<i>220,88</i>
1. Tesorería.	220,88
570 Caja, euros	841,82
572 Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	-620,94
TOTAL ACTIVO (A + B)	112.562,25

Tabla 4: Previsión del presupuesto de tesorería para el año 2009 (Elaborado Julio 2008)

MES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total 2009
Cobros	45.000,00 €	1.856,00 €	3.712,00 €	1.856,00 €	19.952,00 €	18.096,00 €	19.952,00 €	18.096,00 €	16.240,00 €	18.096,00 €	19.952,00 €	12.712,00 €	195.520,00 €
Obras Teleco	- €	- €	- €	- €	16.240,00 €	16.240,00 €	16.240,00 €	16.240,00 €	16.240,00 €	16.240,00 €	16.240,00 €	- €	113.680,00 €
Obras Reforma	- €	1.856,00 €	3.712,00 €	1.856,00 €	3.712,00 €	1.856,00 €	3.712,00 €	1.856,00 €	- €	1.856,00 €	3.712,00 €	3.712,00 €	27.840,00 €
Aportación de Capital	45.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	45.000,00 €
Subvenciones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	9.000,00 €	9.000,00 €
Pagos	13.624,00 €	16.196,00 €	12.136,00 €	16.130,00 €	12.136,00 €	12.716,00 €	16.568,00 €	6.916,00 €	12.136,00 €	15.020,00 €	12.716,00 €	12.136,00 €	158.429,00 €
Compras	5.220,00 €	5.800,00 €	5.220,00 €	5.800,00 €	5.220,00 €	5.800,00 €	5.220,00 €	- €	5.220,00 €	5.800,00 €	5.800,00 €	5.220,00 €	60.320,00 €
Personal	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €	33.120,00 €
Seguridad Social	- €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	9.900,00 €
Hacienda Pública	- €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	2.640,00 €
Gastos Comerciales	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	2.088,00 €	25.056,00 €
Gastos Generales	2.338,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	928,00 €	12.546,00 €
Gastos primer establecimiento	1.218,00 €	3.480,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	4.698,00 €
Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impuestos	- €	- €	- €	3.414,00 €	- €	- €	4.432,00 €	- €	- €	2.304,00 €	- €	- €	10.150,00 €
Cash-Flow mes	31.376,00 €	- 14.340,00 €	- 8.424,00 €	- 14.274,00 €	7.816,00 €	5.380,00 €	3.384,00 €	11.180,00 €	4.104,00 €	3.076,00 €	7.236,00 €	576,00 €	37.091,00 €
Cash-Flow acumulado	31.376,00 €	17.036,00 €	8.612,00 €	- 5.661,00 €	2.155,00 €	7.535,00 €	10.919,00 €	22.099,00 €	26.203,00 €	29.279,00 €	36.515,00 €	37.091,00 €	

Tabla 4: Pasivo de Biscaytel a 31-12-2009

- PATRIMONIO NETO Y...

A) PATRIMONIO NETO	84.801,05
<i>A-1) Fondos propios.</i>	<i>84.801,05</i>
I. Capital.	54.000,00
1. Capital escriturado.	54.000,00
100 Capital social	54.000,00
V. Resultados de ejercicios anteriores.	-15.435,92
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores).	-15.435,92
121 Resultados negativos de ejercicios anteriores	-15.435,92
VII. Resultado del ejercicio.	46.236,97
129 Resultado del ejercicio	46.236,97
<i>A-2) Ajustes por cambios de valor.</i>	<i>0,00</i>
<i>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.</i>	<i>0,00</i>
B) PASIVO NO CORRIENTE	18.000,00
<i>I. Provisiones a largo plazo.</i>	<i>0,00</i>
<i>II Deudas a largo plazo.</i>	<i>18.000,00</i>
5. Otros pasivos financieros.	18.000,00
171 Deudas a largo plazo	18.000,00
<i>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.</i>	<i>0,00</i>
<i>IV. Pasivos por impuesto diferido.</i>	<i>0,00</i>
<i>V. Periodificaciones a largo plazo.</i>	<i>0,00</i>
C) PASIVO CORRIENTE	9.761,20
<i>I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta.</i>	<i>0,00</i>
<i>II. Provisiones a corto plazo.</i>	<i>0,00</i>
<i>III. Deudas a corto plazo.</i>	<i>-1.000,00</i>
5. Otros pasivos financieros.	-1.000,00
555 Partidas pendientes de aplicación	-1.000,00
<i>IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo.</i>	<i>0,00</i>
<i>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.</i>	<i>10.761,20</i>
1. Proveedores	2.039,52
4000 Proveedores (euros)	2.039,52
3. Acreedores varios.	287,36
4100 Acreedores por prestaciones de servicios (euros)	316,36
4109 Acreedores por prestaciones de servicios, facturas pendientes de recibir o de formalizar	-29,00
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas.	8.434,32
4750 Hacienda Pública, acreedora por IVA	8.307,42
4751 Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas	126,90
<i>VI. Periodificaciones a corto plazo.</i>	<i>0,00</i>
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	112.562,25



López de Guereño, A. (2011). Biscaytel Sdad. Coop. Pequeña: El reto de dirigir una pequeña empresa recién creada. <http://www.ikd-baliabideak/ik/LopezdeGuereño-04-2011-ik.pdf>



Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.