

**MANUAL  
DEL PLAN DE NEGOCIOS**

---

**Ariel Gringaus Higilchuk**

<b>INDICE</b>
---------------

<b>1. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO .....</b>	<b>3</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	3
1.2 RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1.3 NATURALEZA DEL PROYECTO .....	5
1.3.1 El producto o servicio.....	5
1.3.2 El equipo directivo .....	6
1.3.3 Breve historia del proyecto .....	8
1.3.4 Valoración global del proyecto y coherencia.....	8
1.4. EL PRODUCTO O SERVICIO .....	9
1.4.1 Especificaciones del producto o servicio.....	9
1.4.2 Área de producción.....	9
1.4.3 Equipos e infraestructura.....	11
1.5. EL MERCADO .....	11
1.5.1 Definición del mercado .....	12
1.5.2 Análisis de la competencia .....	14
1.5.3. Estrategia de precios.....	15
1.6. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA .....	16
1.6.1 Estrategia de producto.....	16
1.6.2 Estrategia de precios.....	16
1.6.3 Estrategia de Marketing: Promoción y publicidad.....	18
1.6.4 Distribución .....	18
1.6.5 Previsiones de ventas.....	19
<b>2. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL PROYECTO .....</b>	<b>20</b>
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
2.2 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
2.3. PLAN DE TRABAJO PARA EL PROYECTO .....	22
<b>3. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS .....</b>	<b>25</b>
3.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL NECESARIA.....	25
3.2 ESTUDIO DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DISPONIBLES.....	26
3.3 PROYECCIONES DE RESULTADOS.....	30
3.4 PLAN DE TESORERÍA Y PROYECCIONES .....	38
3.5 BALANCE DE SITUACIÓN.....	40
3.6 CONCLUSIONES .....	42

# 1. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este Manual consiste en ofrecer una guía de los puntos y aspectos a destacar para presentar la idea del producto o servicio de modo que sea un instrumento válido para:

- Ayudar al equipo promotor que presenta la idea del producto o servicio en el proceso de estructuración y divulgación del negocio que se plantea.
- Interesar a posibles inversores para reunir los recursos y capacidades necesarias para iniciar el negocio.

Es de destacar que el índice del presente Manual puede servir como una guía o referencia para cumplimentar cualquier Plan de Negocio, pero debemos recalcar que todo Plan de Negocio es diferente como lo son las ideas o productos que se presentan y, por ello, puede no ser necesario desarrollar todos los puntos u otorgar un peso diferente a cada uno de ellos.

Un buen Plan de Negocio debe poderse catalogar con los siguientes cinco adjetivos:

### Características de un Plan de Negocio

- **Eficaz:** Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- **Breve:** No debe superar, en conjunto, las 25 páginas.
- **Cómodo:** Debe ser fácil de leer. Tamaño de la letra igual a 10 puntos, interlineado igual a 1,5 y márgenes iguales a 2,5 cm (superior e inferior).

En las páginas siguientes se analizarán las áreas principales que debe contemplar un Plan de negocios y como ordenarlas de forma estructurada. Estas áreas son las siguientes:

- Naturaleza del proyecto
- Mercado
- El producto
- La organización
- Aspectos económico-financieros

## **1.2 RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo tiene como objetivo el sintetizar de forma breve todos aquellos aspectos claves del Plan de Negocio. Por ello, se recomienda hacerlo al final, cuando el Plan de Negocio ya esté acabado.

Un lector que no tuviera un conocimiento exhaustivo del proyecto empresarial debería, después de la lectura del resumen ejecutivo, disponer de información suficiente para poder evaluar de forma preliminar el proyecto.

El resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y de fácil comprensión. No debe exceder de dos páginas, y deberá contener la siguiente información:

- Breve presentación de la empresa.
- Cuál es la oportunidad (es) de mercado detectada: definir el problema o carencia existente y la solución que se plantea.
- Cuál es el producto/servicio de la empresa que permite aprovechar la oportunidad detectada y destacar los principales factores de diferenciación.
- Tecnología: si es necesario, se deberá hacer una descripción de las ventajas/beneficios que aporta la tecnología utilizada.
- El equipo humano fundador de la empresa: explicar, en un párrafo, su papel en el mercado en el que se posiciona y porque ofrece este producto/servicio.
- El modelo de negocio: se debe hacer referencia a la (s) fuente (s) de obtención de ingresos prevista.
- Mercado: en poco más de 10 líneas se ha de describir cuál es el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento que tiene.
- Se han de mencionar también las principales ventajas competitivas de la empresa.
- Reflejar las previsiones de facturación de la empresa para los 3 primeros años.

Por lo tanto, requerirá un importante ejercicio de síntesis y de estructuración mental por parte de los participantes.

Debe remarcarse la importancia de la presentación del resumen ejecutivo, por ello se ubica al principio del Plan de Negocios como "carta de presentación" del mismo y ha de estimular a un posible inversor a seguir leyendo e interesarse por el Plan de Negocio que se presenta. Por este motivo es un capítulo al que se debe prestar mucha atención y se debe estudiar su contenido y presentación con detenimiento.

### **1.3 NATURALEZA DEL PROYECTO**

En este capítulo se describen los aspectos esenciales del proyecto tales como:

- El producto o servicio nuevo
- Presentación del equipo directivo
- Breve historia del proyecto
- Valoración global del proyecto y coherencia

En los apartados siguientes se desarrollan los puntos más importantes a tratar en cada uno de los puntos enumerados.

#### **1.3.1 El producto o servicio**

En la presentación de la idea de negocio ya se ha descrito cual es el producto que se presenta, destacándose los aspectos innovadores del mismo y sus ventajas en relación otros productos existentes en el mercado, realizando una primera evaluación rápida acerca de su viabilidad y consistencia de la misma.

En este primer capítulo del Plan de Negocios, debe presentarse más ampliamente el producto o servicio y la oportunidad de mercado detectada, enfatizando en los siguientes aspectos:

- Definir el problema existente y la solución que se plantea.
- Presentar el bien o servicio que se va a producir o vender.
- Señalar enfoques específicos del mismo.
- Resaltar los aspectos innovadores.
- Destacar los factores fundamentales de diferenciación.
- Indicar acciones a desarrollar para la protección de la idea.

Se deberá tener en cuenta el no utilizar una jerga excesivamente técnica, que sea incomprensible para un posible inversor que puede ser no experto en la materia. También puede ser útil, en la medida de lo posible, la introducción de gráficos explicativos del producto o servicio que puedan ayudar al lector a tener una idea más clara de lo que se tiene en mente.

**Check list sobre la idea del producto o servicio**

- ¿Qué problema(s) soluciona su producto o servicio?
- ¿A que necesidad del cliente responde?
- ¿A qué tipo de producto o servicio responde?
- ¿Qué se está ofreciendo exactamente?
- ¿Qué es lo innovador del producto o servicio?
- ¿Cuáles son sus características distintivas en relación a otros productos o servicios?
- ¿Hasta qué punto nuestro producto es único?
- ¿Cómo protegeremos su exclusividad?

Sería interesante, si no lo hemos hecho en la presentación de la idea de negocio, la introducción del nombre del producto o servicio que se presenta. A la hora de pensar en dicho nombre deberíamos tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe ser descriptivo: el nombre por si mismo debe decirnos algo del producto o servicio.
- Debe ser original: no debe recordarnos a otros productos o servicios existentes.
- Debe ser atractivo: que sea llamativo y fácil de recordar.
- Claro y simple: que se escriba como se pronuncia.
- Significativo y agradable.

**1.3.2 El equipo directivo**

El equipo humano es de vital importancia en el plan de negocios ya que es un aspecto en el que los potenciales inversores centran su atención. Una sociedad de capital riesgo recibe muchos planes de empresa con ideas de productos o servicios innovadores y con grandes

estimaciones sobre su posible viabilidad, pero no olvidemos que todo proyecto que se plasma en un plan de negocios se ha de desarrollar por un equipo humano que es quien dirigirá el proyecto y determinará el éxito o fracaso del mismo.

En este capítulo se enumerarán cuales son los miembros que han colaborado en el desarrollo de la idea así como un breve resumen de su historial académico y profesional. Se trata de que los inversores lleguen a conocer el equipo y puedan convencerse de su motivación, experiencia y eficacia. Un ejemplo de la importancia de este capítulo queda plasmada en la frase que siempre afirma Arthur Rock, relacionado con la creación de empresas como Apple, Intel y Teledyne:

***"Yo invierto en personas no en ideas"***

Es recomendable no incluir más de un tercio por página por cada miembro ya que los Curriculums completos se pueden incluir como un anexo al final del Plan de Negocios, enumerando sintéticamente aspectos relativos a los siguientes puntos:

- educación y preparación profesional
- experiencia práctica
- estancias en el extranjero
- experiencia directiva
- habilidades especiales

Es importante que se indiquen las características especiales de todos los componentes del equipo así como destacar la complementariedad entre ellos. Al posible inversor no le interesa la suma de rendimientos individuales sino que lo que quiere evaluar es si es un equipo completo y si se han evaluado la distribución de acciones futuras a realizar por cada miembro. Por este motivo también se deberían considerar aspectos tales como:

- Si el equipo ha trabajado conjuntamente con anterioridad.
- Si la distribución de funciones es acorde con la experiencia indicada.
- Si los fundadores conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas.
- Si está claro la distribución de papeles.
- Si existe un objetivo común.
- Si la distribución de la propiedad está definida.

Por parte de los inversores se valorará el conocimiento y experiencia en el mercado objetivo, y especialmente, de sus actores (clientes, proveedores, etc.). La red de contactos se considera un factor fundamental de éxito.

Se trata de resaltar las experiencias y habilidades del equipo directivo útiles para la realización y desarrollo de la idea empresarial.

Los aspectos tratados en este apartado deberían ser acordes con los que se van a desarrollar en el capítulo de dedicado a Organización y Plan de trabajo para una adecuada coherencia del Plan de Negocios.

### **1.3.3 Breve historia del proyecto**

Una vez descrita la idea del proyecto y haber presentado al equipo humano que lo ha iniciado y lo va a desarrollar, es interesante de cara a un posible inversor ponerlo en antecedentes de los pasos que se han seguido:

- ¿Cómo se originó la idea?
- Tiempo transcurrido desde su origen y acciones que se han llevado a cabo.
- Cómo se han integrado los diferentes miembros del equipo.
- Principales problemas planteados.
- Contactos e investigaciones que se han realizado.

Se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto desde que se originó la idea hasta que esta se ha concretado y estructurado en el presente Plan de Negocio, resaltando el tiempo que se ha necesitado para madurar la idea hasta alcanzar el grado de desarrollo actual.

### **1.3.4 Valoración global del proyecto y coherencia**

En los apartados siguientes del Plan de Negocio se desarrollarán aspectos esenciales de las áreas involucradas en el proyecto y se cuantificarán los aspectos más importantes. Pero antes de perdernos en números, resultados de investigaciones y estadísticas, en este apartado al final del primer capítulo es muy positivo remarcar los aspectos que consideramos esenciales de nuestro proyecto destacando:

- los puntos fuertes
- los aspectos más atractivos del mismo
- una argumentación de su coherencia interna
- identificación de los riesgos que puedan surgir

Este último aspecto es muy importante ya que el análisis de los posibles riesgos demostrará al posible inversor que ha pensado en ellos y que no serán obstáculos importantes para el desarrollo del proyecto.

Es importante poner ejemplos de posibles riesgos que puedan amenazar el éxito de la empresa (por ejemplo, reacciones de la competencia, tecnología no disponible, etc.) y proponer formas de afrontarlos y minimizar su impacto.

## **1.4. EL PRODUCTO O SERVICIO**

### **1.4.1 Especificaciones del producto o servicio**

En este apartado se deberá demostrar que se conocen los requerimientos técnicos y de diseño del producto y que se han contemplado los aspectos necesarios para su producción.

El diseño del producto o servicio debe contemplar aspectos tales como:

- su simplicidad, es decir, facilidad de uso
- su fiabilidad, es decir, que no falle
- su calidad: materiales, duración

Se deberá especificar en qué consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen. En este apartado sería conveniente la utilización de gráficos que faciliten las explicaciones y mejoren la comprensión.

### **1.4.2 Área de producción**

Con independencia de si se va a producir o comprar será necesario conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido.

En este apartado se deberá hacer referencia a:

- al proceso de elaboración del producto o prestación del servicio
- la tecnología aplicada
- la determinación del coste del producto o servicio

En relación al proceso de elaboración del producto o prestación del servicio determinando, se deberá:

- describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio
- organizar las actividades de manera secuencial
- establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad

Será muy útil la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción que no es más que la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

Asimismo, será importante determinar la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio y especificarla ya que ello nos permitirá:

- Asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto.
- Pensar en las alternativas de tecnología para al considerarla hacer la mejor selección.

Deberemos considerar aspectos tales como:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos.
- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc).
- Posibilidades de copiado y protección de la misma.
- Velocidad en que se suceden las innovaciones tecnológicas en el ámbito empresarial en que se va a desarrollar nuestra actividad.
- Capacidad financiera de que se dispone.

En este apartado indicaremos los materiales necesarios, cuáles pueden ser nuestros proveedores, precios y condiciones que nos ofrecen. Ello nos permitirá identificar nuestros costes y distinguir cuales son fijos y cuales son variables y especificar qué criterios se van a utilizar para determinar el coste de un producto o servicio.

Por ejemplo si nuestra actividad empresarial se va a desarrollar en un sector donde la innovación tecnológica evoluciona rápidamente, es evidentemente más interesante alquilar los medios productivos mediante la formula del "renting", que adquirir los medios productivos.

### **1.4.3 Equipos e infraestructura**

Se deberán evaluar las necesidades reales de las infraestructuras necesarias que pueden abarcar los siguientes puntos:

- Locales y oficinas.
- Maquinaria y herramientas.
- Instalaciones.
- Elementos de transporte.
- Equipos para el proceso de información.
- Aplicaciones informáticas.
- Mobiliario.
- Derechos de traspaso/ Patentes y marcas.
- Depósitos y fianzas.
- Gastos de constitución y puesta en funcionamiento.
- Existencias.
- Otros.

Las premisas establecidas en el plan determinaran el tipo de equipos e instalaciones necesarias.

Por ejemplo, si nuestro posicionamiento, debido al segmento de mercado seleccionado, requiere una fuerte inversión en un determinado tipo de instalaciones, el hecho de no realizar dicha inversión, o realizar una alternativa que suponga un coste menor, puede suponer que nuestro segmento objetivo, no nos contemple como una empresa que puede satisfacer sus necesidades.

En el plan se indicará de qué se dispone en el momento inicial, las características de los equipos requeridos y se cuantificará la inversión requerida así como la política de amortizaciones que se seguirá.

Así mismo es importante temporalizar adecuadamente cómo evolucionará la política de inversiones.

### **1.5. EL MERCADO**

Una vez presentado el producto o servicio que vamos a desarrollar debemos introducir el mercado al cual vamos a dirigirnos. Debemos haber estudiado los datos básicos de este mercado, pudiendo contestar, por lo menos, a una serie de preguntas clave:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado al que vamos a dirigir nuestro producto o servicio?
- ¿Cuál es nuestro cliente potencial?
- ¿Por qué los clientes potenciales necesitan nuestro producto?
- ¿Cómo llegaremos a nuestros clientes potenciales?
- ¿Qué competencia existe en la actualidad?
- ¿Por qué nos diferenciamos de la competencia?
- ¿Cómo lograr que las personas se den cuenta de que lo necesitan?

De cara a potenciales inversores hemos de convencerlos de que existe un mercado para nuestra idea y que nuestra idea va a dirigirse a este mercado. No se trata de hacer un plan de marketing completo pero sí trabajar sobre los puntos que a continuación se enumeran y que vamos a desarrollar en los apartados siguientes:

- la definición del mercado
- segmentación del mercado objetivo
- el análisis de la competencia existente
- ventajas competitivas
- la estrategia de precios
- la promoción y publicidad
- el sistema de distribución
- las previsiones

### **1.5.1 Definición del mercado**

En este apartado se ha de delimitar qué tamaño tiene el mercado y qué posibilidades de crecimiento plantea. Para ello deberá definirse:

- El mercado geográfico: delimitando las zonas donde se piensa ofrecer el producto o servicio
- El mercado objetivo: definiendo los segmentos de mercado específicos a los que nos vamos a dirigir
- La situación del mercado: describiendo el estado actual y la posible evolución o tendencia futura
- Definición clara del perfil de nuestro cliente potencial: identificando los futuros consumidores de nuestro producto o servicio.

Deberemos basarnos en datos o estadísticas fácilmente verificables distinguiendo si se trata de un mercado ya existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado ya

existente los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticas en prensa comercial, datos de organismos públicos o de asociaciones comerciales, indicando de dónde tomamos los datos utilizados. En cambio si se trata de un mercado completamente nuevo será necesario un pequeño estudio de mercado para la delimitación del tamaño del segmento de mercado al cual nos dirigimos. Para ello muchas veces se puede recurrir a estimaciones.

Por ejemplo: imaginemos que vamos a diseñar un sistema de skis fluorescentes y tomamos como destino geográfico un país imaginario de 70 millones de habitantes. Hemos de identificar cual va a ser nuestro segmento y deberíamos seguir una serie de pasos como:

- Establecer el tamaño del mercado: 70 millones de habitantes.
- Delimitar el porcentaje de esquiadores que hay en nuestro país. Por ejemplo un 3% (2,1 millones)
- Estudiar la distribución por edades de este segmento. Por ejemplo 30% entre 15 y 20 años, 40% entre 20 y 35 años, 25% entre 35 y 50 años y 5% el resto.
- Seleccionar los esquiadores más "a la moda", los que compran siempre el último modelo, por ejemplo, un 8% de cada segmento de edad.
- Determinar si consumidor y comprador son la misma persona.

Es decir, iríamos acotando, a partir de un mercado inicial los posibles segmentos del mismo para después identificar al que nos dirigimos para analizarlo en detalle y determinar las posibilidades de crecimiento. Algunos consejos prácticos para hacer las estimaciones son los siguientes:

- Partir de una base sólida utilizando cifras fácilmente verificables
- Seguir un camino lógico y que quede claro
- Comparar las fuentes
- Ser creativo: si un valor es desconocido, busquemos un sustituto que se relacione con el que falta
- Comprobar si el resultado es coherente y tiene sentido

Identificar los segmentos de mercado es importante para agrupar clientes potenciales y definir criterios consistentes en cuanto al diseño del producto, el precio, la publicidad y la distribución y es, por tanto, el paso previo para diseñar la estrategia de marketing que deberá adecuarse a cada segmento.

**Criterios para la segmentación de clientes**

Para bienes de consumo:

- Geográficos: país, zonas, comarcas.
- Demográficos: edad, sexo, profesión, ingresos.
- Estilo de vida.
- Comportamiento: uso, aplicaciones, aficiones.
- Comportamiento de compra: marcas, precios...

Para bienes de inversión:

- Demográficos: tamaño empresa, situación, sector..
- Operativos: tecnología aplicada.
- Comportamiento de compras.
- Factores de ubicación.

**1.5.2 Análisis de la competencia**

Una vez identificado nuestro mercado potencial ha de analizarse la competencia. Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con los de nuestro proyecto y definirla desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc., o en el caso de tratarse de un producto completamente nuevo, es necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo, hoy en día, se resuelve la necesidad que nuestro producto o servicio puede satisfacer.

Hay que identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al que presentamos y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan y cuales son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora.

Muchas veces, este tipo de análisis es menos complicado de lo que parece. Hay que ser imaginativo y emprender acciones tales como: revisar sus catálogos, aproximarse a alguno de sus clientes y, si se puede, adquirir alguno de sus productos. Además se debería ver qué facilidad tienen otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían los efectos en nuestro proyecto. Con esta información lo que se pretende es determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberá seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

A la hora de posicionar un producto en el mercado existen, básicamente, dos estrategias:

- la competencia directa
- la diferenciación

La competencia directa surgiría con aquellos que tienen productos similares dentro del mismo mercado y, normalmente, presenta la desventaja de estar basada en una competencia de precios. La diferenciación conlleva la selección de un nicho de mercado, a lo mejor más pequeño, pero donde existe menos o ninguna competencia.

La diferenciación se puede conseguir a través de destacar en diversos aspectos como son:

- El servicio de entrega.
- La documentación técnica.
- El servicio de post venta.
- La calidad.

Además es conveniente enfatizar cuáles son las habilidades o competencias esenciales de la empresa aquellas sobre las que se basan las ventajas competitivas a largo plazo, como por ejemplo:

- El conocimiento de determinadas tecnologías.
- Las relaciones con determinados agentes del mercado objetivo.
- El conocimiento de un proceso.
- El acceso a un canal de distribución.

En términos generales una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro "P": producto, precio, promoción y plaza.

- Producto: ha de satisfacer las necesidades del consumidor
- Precio: lo que se ofrece a cambio del producto
- Promoción: forma de dar a conocer el producto
- Plaza o distribución: la forma en que el producto llega al consumidor

### **1.5.3. Estrategia de precios**

Una vez identificada y analizada la competencia, es importante hacer una descripción de las ventajas competitivas de nuestra empresa, haciendo referencia a:

→ las habilidades (skills) de la empresa respecto a la competencia.

→ los recursos de que dispone (humanos, tecnológicos,...) para hacer frente a esta competencia.

→ posición de mercado en que nos encontramos.

## **1.6. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA**

### **1.6.1 Estrategia de producto**

Una vez hecha la descripción de tu producto o servicio (apartado 1.4) es necesario especificar cuál será tu estrategia entorno al mismo.

Se trata principalmente de posicionar vuestro producto o servicio y definir los objetivos que os planteáis conseguir, los cuales dependerán del área en que lo hayáis clasificado

Son cuatro las áreas en las hay posibilidades innovadoras:

- 1) Un producto o servicio ya existente en un mercado ya existente: la innovación hará referencia a algún otro aspecto como la técnica de ventas, cambio de diseño, cambio de distribución, etc.
- 2) Un nuevo producto o servicio en un mercado ya existente: añadir nuevas características al producto, agregar nuevos artículos a una línea de productos, añadir mejoras o nuevos servicios a aquellos que ya se ofrecen, etc.
- 3) Un producto o servicio ya existente en un mercado nuevo: se ha descubierto un nuevo nicho en el mercado que no está atendido por la empresa.
- 4) Un producto o servicio nuevo en un mercado nuevo: es el más arriesgado pero también el que ofrece la mejor oportunidad de obtener ganancias, siempre que se haya hecho un exhaustivo trabajo de investigación.

### **1.6.2 Estrategia de precios**

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará nuestros ingresos futuros.

En la fijación de precios hay que revisar los siguientes factores:

- Identificar los objetivos y limitaciones para la fijación de precios; tales como la elasticidad de la demanda (grado y estacionalidad de la misma), el tipo de producto, la existencia de sustitutivos y tipo de mercado.

- La demanda e ingresos esperados: a partir de la demanda esperada podemos poner el precio que tengamos en mente para ver el volumen de ingresos esperados. No seamos muy optimistas con la demanda y planteemos varias hipótesis: el mejor caso, el peor y el intermedio.
- Determinación de los costes y rentabilidad: deberíamos evaluar los costes ya que la ecuación fundamental a considerar es la siguiente:

$$\text{Beneficios: Ingresos} - \text{Costes}$$

Hemos de considerar que existen varios tipos de costes: coste total, coste fijos y costes variables. El coste total se compone de costes fijos y variables. Los costes fijos son aquellos en los que se incurrirá sin importar cuantos artículos se produzca (por ejemplo alquiler, seguros, sueldos, etc.) y los costes variables dependen del número de unidades que se produzcan (por ejemplo costes de la materia prima, consumo energético, etc.).

- Existen, básicamente, cuatro maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

**En base a la demanda:** se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.

**Con base a los costes:** se basa en observar los costos de producción y de comercialización y añadir lo suficiente para cubrir los costes fijos y obtener beneficios.

**Con base en los beneficios:** otra manera de fijar los precios es fijarse un objetivo anual de beneficios ya sea una cantidad específica o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas hipótesis de precios y cantidades.

**Con base en la competencia:** se establecen los precios basándose en los de la competencia

En general la fijación de precios es un proceso que será una combinación de los métodos descritos pero que no debe hacerse de manera improvisada. Además será necesaria la realización de ajustes y considerar la fijación de precios en función del valor, es decir, poner

los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el consumidor. El precio que fija la empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente.

En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

### **1.6.3 Estrategia de Marketing: Promoción y publicidad**

En este apartado se describirán los medios y sistemas de publicidad a utilizar para ganar mercado, indicando como se piensa competir con eficacia y conseguir el nivel de ventas prefijado.

La promoción tiene como objetivo dar a conocer nuestro producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y debe convencerle que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia u otras soluciones alternativas.

Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son los siguientes:

- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.
- El marketing directo a través de correo, teléfono, Internet
- Relaciones Públicas
- Exposición y ferias
- Visitas personalizadas a clientes

Una vez determinado el nivel de ventas a conseguir, hemos de calcular el volumen que podemos dedicar a publicidad y cual es el mejor canal en función de nuestro producto y estrategia fijada.

### **1.6.4 Distribución**

El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cual es el canal idóneo y con mejores resultados.

Hemos de considerar que los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de la información, por ejemplo Internet, han expandido el espectro de canales de distribución. Algunos de los canales habituales son los siguientes:

- Distribuidores.
- Agentes externos o comisionistas.
- Franquicia.
- Vendedores al por mayor.
- Puntos de venta propios.
- Agentes de venta propios.
- Correo directo.
- Centro de llamadas.
- Internet.

Sin embargo, existen en la actualidad canales específicamente orientados al ámbito de las TIC para llegar al consumidor final, como son los siguientes:

- O.E.M. (Original Equipment Manufacturing).
- Distribuidores de valor añadido o integradores de sistemas.
- Alianzas con empresas que dispongan de servicios o productos complementarios que puedan incluir nuestro producto o servicio en su oferta.

### **1.6.5 Previsiones de ventas**

Al final de este capítulo del Plan de Negocio hemos de tener definidos los siguientes aspectos:

- el producto o servicio que vamos a ofrecer
- el segmento de mercado al que nos dirigimos
- la competencia con la que contamos
- la estrategia de precios que vamos a establecer
- qué medios vamos a utilizar para dar a conocer nuestro producto o servicio
- qué canal o canales son los más idóneos para llegar al segmento de mercado que hemos establecido

El plan empresarial debe contener una clara definición del mercado total, el mercado objetivo y el porcentaje de mercado que esperamos conseguir.

Se debe hacer una estimación de los ingresos que podremos obtener en un horizonte de 3 a 5 años y para ello deberemos de haber definido nuestro modelo de negocio, es decir, cuál (es) será (n) la (s) fuente (s) de obtención de ingresos.

Además deberemos estimar el número de unidades del producto que esperamos vender (o alquilar) o el número de servicios que esperamos prestar. Por ejemplo: esperamos vender 1.500 unidades de nuestro producto el primer año y estimamos que el volumen de ventas se incrementará en un 20% cada año.

Hemos de demostrar que hemos pensado en el volumen de ventas que se pueden alcanzar en los primeros cinco años y que conocemos nuestras posibilidades de crecimiento a través del posicionamiento escogido y la competencia existente o que pueda surgir.

Esto nos permitirá que de forma razonada establezcamos previsiones acerca de la cifra de ventas, en unidades o importes que utilizaremos en nuestros cálculos, y cuando hayamos definido los costes fijos y variables que esperamos tener, podremos determinar el punto muerto o equilibrio. En el capítulo dedicado a los aspectos económico-financieros se explica detenidamente como se calcula el punto muerto.

## **2. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Los aspectos de organización incluyen la distribución de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la empresa. Este área hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberán definir los procesos operativos de la empresa:

- Los procesos operativos (funciones) de la empresa:

¿Qué se hace?

¿Cómo se hace?

¿Con que se hace?

¿Dónde se hace?

¿En cuanto tiempo se hace?

Cualquier actividad empresarial necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. La organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Se deberán establecer las siguientes fases:

- Análisis estratégico y definición de objetivos: se observarán los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto para hacer un diagnóstico de la situación del mismo. A partir de este diagnóstico, se debe establecer los objetivos a corto y medio plazo como empresa.
- Organización funcional de la empresa: en esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deberán cumplimentar los siguientes pasos:

Definición de funciones.

Reparto de funciones en base a los curriculums y experiencia profesional.

Organigrama.

Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones).

Perspectivas de la evolución de la plantilla.

Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios).

En esta apartado, al establecer la definición de funciones y su reparto, se podrá considerar la posibilidad de que parte de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, o la subcontratación de partes del proceso. Así, subcontratar al máximo es una buena recomendación para quienes empiezan una empresa. Se han de aprovechar al máximo los recursos externos y consumir recursos escasos en las primeras etapas de una empresa, posponiendo las inversiones hasta que exista una sólida evidencia favor del nuevo concepto de negocio. Es decir, el equipo humano debe concentrarse en salvaguardar las actividades realmente esenciales que constituyen el elemento esencial de su diferenciación, personalidad,

identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamientos como en distribución.

## **2.2 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Además de contemplar los aspectos indicados en el apartado anterior, cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- el número de socios que desean iniciar el negocio
- la cuantía del capital social
- los gastos de constitución
- los trámites a realizar para implantarla legalmente
- las obligaciones fiscales que se deberá afrontar
- las obligaciones laborales a las que estará sujeta
- las responsabilidades que se adquieren frente a terceros

## **2.3. PLAN DE TRABAJO PARA EL PROYECTO**

El plan de trabajo consiste en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos establecidos.

El plan de trabajo consistirá en la expresión concreta, clara y específica de lo establecido en cada una de las áreas y se concretará en el programa de realización.

Para la realización del mismo deben fijarse objetivos temporales, y debe fijarse una secuencia lógica de actuación.

Por ejemplo, no sería lógico empezar a analizar el coste de producción de un determinado producto o servicio, o la forma jurídica que tendrá la sociedad a constituir, si previamente no se ha determinado la existencia de un mercado para ese producto o servicio.

Pasos a seguir para el desarrollo del proyecto:

- Definir la idea del producto o servicio.
- Investigar el mercado.
- Definir el proceso de producción.
- Asignar funciones y responsabilidades.

- |  |
|--|
| - Ver la viabilidad global del proyecto. |
|--|

Es decir, en primer lugar debe de existir una idea o proyecto de producto o servicio.

En segundo lugar, el siguiente paso será la realización de la investigación de mercado, muchos proyectos empiezan con un buen producto o servicio, pero se encuentran con el problema de que el mercado no tiene los clientes suficientes que demanden su producto. Lo que en definitiva abocaría nuestro proyecto empresarial al fracaso. Por ello es vital, antes de iniciar cualquier "aventura" empresarial, la realización de una buena investigación del mercado para determinar si el proyecto tiene capacidad de culminar en un éxito.

- Se debe determinar cual es la situación del mercado, en el ámbito en que se va a actuar, a nivel nacional, local, etc.
- Determinar cual es nuestro cliente objetivo, y una vez realizado esto determinar si podremos acceder al suficiente número de clientes para hacer viable nuestro proyecto.
- Análisis de la competencia. Efectos que puede provocar sobre la misma nuestra entrada en el mercado.
- Existencia de productos sustitutivos y/o complementarios.

Algunas de las técnicas específicas de investigación de mercados se concretan:

- En la detección de eventuales clientes y competidores, a través de las bases de datos de las cámaras de comercio y anuarios empresariales.
- Y en la realización de encuestas de diversa índole para recabar información. Algunos de los errores más comunes es la realización de preguntas cerradas, que se contestan con un "sí" o "no", se debería realizar preguntas abiertas que permitan reportar más información.
- Las encuestas se deben realizar a personas correctas, escogidas en función de la información que pueden reportar.

En tercer lugar el trabajo se debe orientar hacia el producto y la producción. En función de los resultados obtenidos en la investigación del mercado, se deberá: Concretar el diseño final y los complementos del producto, definir el proceso de producción, determinar la ubicación optima de las instalaciones, definir los requerimientos de mano de obra, determinar cual es la mejor opción para realizar las inversiones necesarias, establecer el proceso de compras y la selección de proveedores, establecimiento de controles de calidad, etc..

En cuarto lugar se debería determinar las capacidades de las personas que componen el proyecto para asignar diferentes funciones y responsabilidades dentro de la estructura de la empresa. Determinar si existen necesidades no cubiertas en dicha estructura, y buscar quien pueda cubrir las, determinar políticas de retribución salarial, etc..

Y por último determinar qué información se necesitará para realizar todas las proyecciones económicas y financieras necesarias, para verificar la viabilidad del proyecto.

### **3. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS**

En este apartado se establecerán todos los aspectos económicos y financieros del Plan de Negocio y deberá concluir acerca de la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial.

La vertiente económico-financiera de un Plan de Negocio debe tratar cuatro puntos básicos:

- Determinar la inversión inicial necesaria.
- Estudio de las fuentes de financiación disponibles.
- Proyecciones de resultados de la actividad empresarial (normalmente tres años).
- Proyecciones de estados de tesorería (normalmente tres años).

Si bien en este capítulo se desarrollarán los puntos indicados y se explicarán aspectos de carácter contable, no necesariamente deben incluirse en su totalidad en el Plan de Negocio. Debe considerarse que lo que realmente interesa a los inversores profesionales es un pequeño número de cifras clave muy estudiadas, que puedan estar soportadas por estudios económicos más amplios.

Es crucial que las proyecciones y estimaciones se apoyen en suposiciones y explicaciones bien sustentadas.

#### **3.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL NECESARIA**

A la hora de determinar la inversión inicial se deben tener en cuenta tres pasos:

1. Evaluar los elementos necesarios para desarrollar nuestra actividad y cuantificación de su coste.

Los eventuales elementos que serán necesarios son aquellos que se han descrito en el apartado de equipos e infraestructura del equipo productivo.

2. Además de los costes citados debe ser considerado en todo caso el capital de trabajo.

¿Qué es el capital de trabajo?

Es la necesidad de financiación a corto plazo originada por la diferencia temporal entre el periodo de pago de nuestras compras y el periodo de cobro de nuestras ventas.

Para ello es necesario conocer perfectamente el plazo de pago a nuestros proveedores y el periodo de cobro de nuestros clientes.

La situación que se plantea como ideal es la de diferir al máximo los pagos y anticipar al máximo los cobros. Para ello se establecerán medidas que posibiliten acortar los periodos de cobro, como por ejemplo mediante políticas de descuentos por pronto pago.

Es fundamental el cálculo del capital de trabajo, especialmente en proyectos relativos al ámbito de las TIC en las que los plazos de implantación de los proyectos son dilatados mientras que los equipos y materiales necesarios hay que adquirirlos al principio del proyecto.

3. A partir del análisis de los puntos anteriores, nos podemos formular la siguiente pregunta:

¿Cuánto dinero necesito para iniciar mi actividad?.

Como es de esperar esta pregunta no se podrá contestar hasta que no se hayan encajado todas las piezas del Plan de Negocio, pero ahora tenemos un punto de partida. Que se concreta en:

- 1) El coste de nuestra investigación de mercado.
- 2) La selección de los elementos necesarios para empezar (inversión).
- 3) Y la determinación de nuestro capital de trabajo.

### **3.2 ESTUDIO DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DISPONIBLES**

Una vez se conoce cuál es la inversión inicial necesaria, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos necesarios para financiar el plan de inversiones.

Pero la pregunta es: ¿Cómo financiar la inversión? ¿Cuál es la opción óptima?

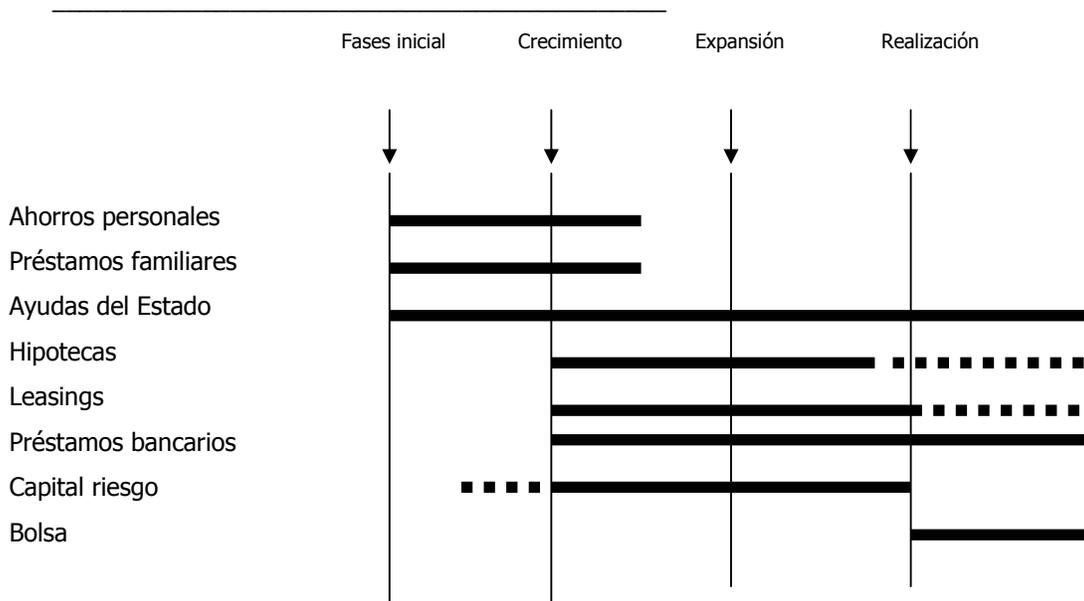
Ello dependerá en gran medida del proyecto de empresa que estemos impulsando; es decir, del producto o servicio de que se trate, de que se pueda acreditar nuestra capacidad comercial para alcanzar nuestras previsiones de ventas, etc.. En definitiva de la consistencia global de nuestro plan de empresa.

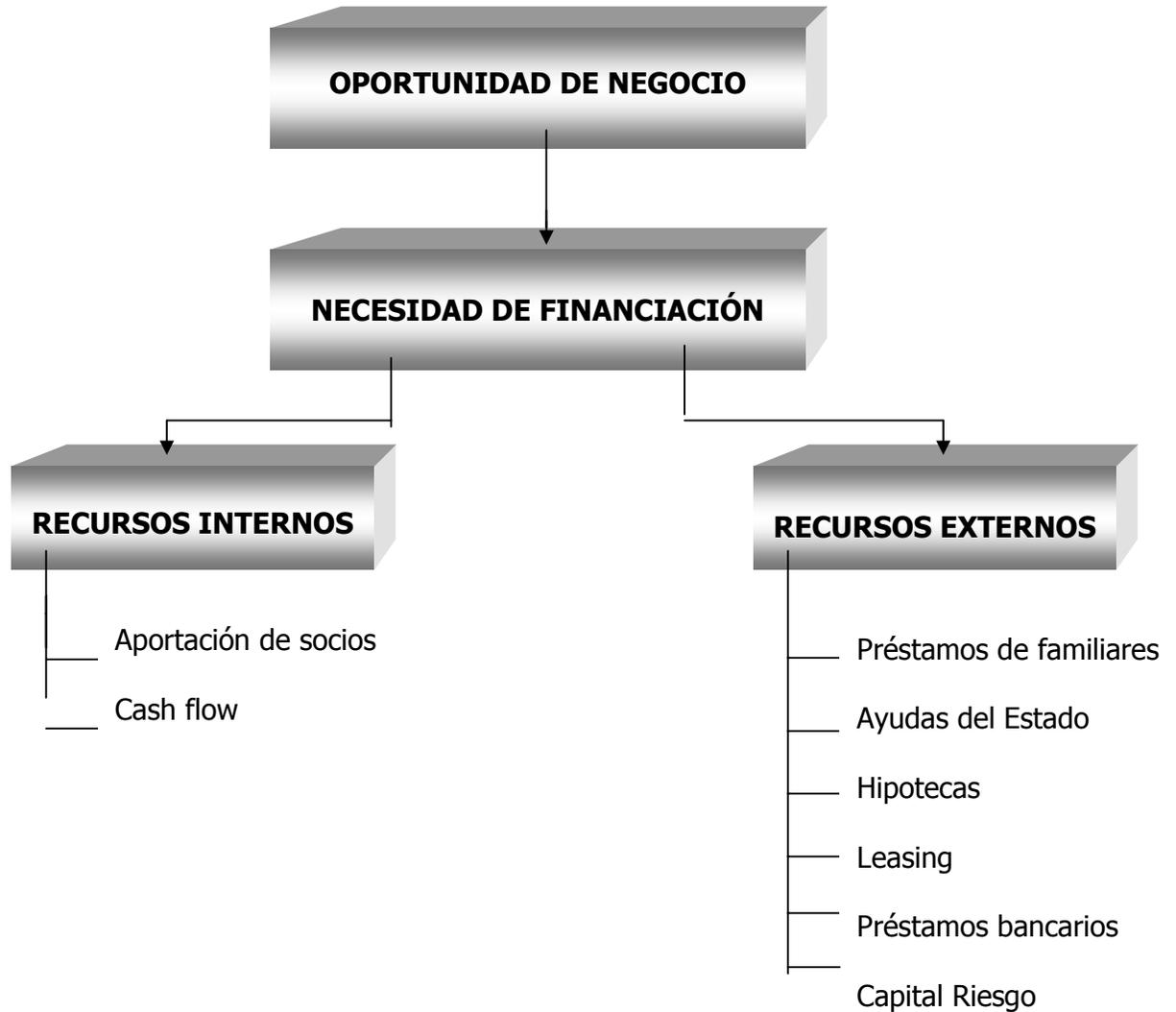
**Principales fuentes de financiación**

El capital no se utiliza sólo en una etapa del desarrollo de la empresa ni tiene una única forma, como se demuestra en el gráfico adjunto:

**Fuentes de financiación**

Fases temporales



**ESQUEMA DE FINANCIACIÓN****Características de las fuentes de financiación:****Préstamos familiares**

- Adecuado para proporcionar "dinero inicial" o "capital semilla".
- Requisitos: amigos o conocidos dispuestos a arriesgar dinero.
- Ventajas: Proceso simple e informal, con condiciones favorables.
- Desventajas: Tamaño o crédito con frecuencia restringido.

**Ayudas del Estado**

- Adecuado para todas las fases de inicio y desarrollo del negocio.
- Requisitos: Buen conocimiento de las posibilidades de ayuda. Siempre hay que recopilar toda la

información posible o acceder a un centro especializado para saber a que tipo de ayudas se puede acceder y como llegar a ellas.

- Ventajas: Términos muy favorables en general (créditos con períodos de carencia y con bajo interés, subvenciones, etc.).
- Desventajas: El proceso es en ocasiones burocrático con largos períodos de espera. No debe enfocarse ningún proyecto con el objetivo de conseguir una determinada ayuda pública.

#### **Hipotecas**

- Adecuado para: financiación de propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación.
- Requisitos: propiedad que pueda ser sometida a hipotecas.
- Ventajas: son sencillas de calcular y con condiciones a largo plazo relativamente favorables, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, porcentajes de devolución bajos durante largos períodos.
- Desventajas: pocas veces es posible la financiación por el total del valor del objeto hipotecado.

#### **Leasing**

- Adecuado para: financiación de maquinaria, equipamiento, vehículos, etc.
- Requisitos: El objeto de leasing debe ser fácil de vender (no puede ser maquinaria especial).
- Ventajas: Financiación del objeto completa, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, algo de flexibilidad en cuanto a devolución/cambio del objeto si cambian los requisitos (por ejemplo, si pasamos a necesitar una máquina más potente).  
Ventajas fiscales.
- Desventajas: limitado a la vida operativa del objeto del leasing, porcentajes de interés más altos que otros medios de financiación, en ocasiones, pagos de cancelación al terminar el contrato.

#### **Créditos bancarios**

- Adecuados para: capital de trabajo.
- Requisitos: normalmente se necesitan garantías o avales personales.
- Ventajas: muy flexible, puede ajustarse a las necesidades actuales / estacionales, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles.
- Desventajas: tipo de financiación cara.

#### **Capital riesgo**

- Adecuado para: todas las etapas desde el comienzo hasta la realización
- Requisitos: un plan empresarial sólido y negocios con objetivos de alto crecimiento.
- Ventajas: no se pierde la mayoría y se remunera en función de los resultados del proyecto empresarial (dividendo o plusvalía en la posterior venta de la participación).
- Desventajas: no existe, hasta la fecha, una amplia tradición en nuestro país.

**3.3 PROYECCIONES DE RESULTADOS**

Esquema y descripción de una cuenta de resultados.

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>
<b>INGRESOS</b>	
<b>- COSTE VENTAS</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	
<b>- GASTOS COMERCIALES</b>	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	
Servicios Externos	
Impuestos	
Gastos de personal	
Amortizaciones	
Provisiones	
<b>BAlI</b>	
<b>- GASTOS FINANCIEROS</b>	
<b>BAl</b>	
<b>- IMPUESTOS (17%)</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	
+ Amortizaciones	
<b>CASH FLOW</b>	

Definiciones:

Ingresos

- Ventas  
Ventas de productos y/o servicios que se corresponden con la actividad principal.
- Subvenciones a la explotación  
Subvenciones recibidas a fondo perdido para compensar déficits de la explotación.
- Otros ingresos  
Otros ingresos obtenidos que no se corresponden con la actividad principal de la empresa.

### Coste de ventas

Compras de mercancías destinadas a su posterior venta, así como los trabajos realizados por terceros que forman parte del proceso productivo.

### Margen bruto

Es la diferencia entre los ingresos y el coste de ventas

### Gastos comerciales

Son los gastos relacionados con la comercialización del producto o servicio: comisiones, sueldos de los vendedores, etc.

### Margen de contribución

Es la diferencia entre el margen bruto y los gastos comerciales

### Gastos de explotación

Son todos los gastos ocasionados por la estructura de la empresa y no imputables a las ventas

- Servicios exteriores
  - Consumos de agua, luz y gas.
  - Alquileres por todos los conceptos.
  - Seguros.
  - Mantenimiento y reparaciones.
  - Transportes.
  - Servicios profesionales independientes.
  - Material de oficina.
  - Comunicaciones: teléfono, correos,...
  - Publicidad y R.R.P.P.
  - Diversos.
- Impuestos

Todo tipo de contribuciones, impuestos y tasas.
- Gastos de personal
  - Salarios brutos del personal asalariado.
  - Otros gastos sociales.
  - Salarios de los socios o retribución propia en caso de autónomos.
  - Seguridad social a cargo de la empresa y/o seguros de autónomos.
  - Indemnizaciones.

- Amortizaciones  
Es el resultado de aplicar anualmente un porcentaje sobre el valor del inmovilizado material e inmaterial, que recoge el efecto de su desgaste u obsolescencia.
- Provisiones  
Existen de varios tipos, la más importante es la derivada de saldos de difícil realización por morosidad.

### BAlI

Beneficio antes de intereses e impuestos

### Gastos financieros

- Ingresos financieros
- Gastos financieros
  - Intereses de préstamos.
  - Descuentos sobre ventas por pronto pago.
  - Intereses y comisiones por descuento de efectos comerciales.

### BAI

Beneficio antes de impuestos

### Impuesto de sociedades

Es el impuesto sobre el beneficio del periodo, que es diferente del resto de impuestos pagados por la empresa.

### Cash flow

Es la medida real de cuántos ingresos está teniendo la empresa y muestra si las actividades de explotación están generando o consumiendo dinero.

Así mismo, tal como se ha comentado al explicar la estrategia de precios, debe distinguirse entre costes fijos y variables, ya que dicha distinción será importante tenerla presente en el desarrollo del enfoque económico y financiero que se dará al plan de empresa.

Costes Variables: Están directamente asociados a las unidades producidas y varían proporcionalmente al número producido de las mismas.

Costes Fijos: Son totalmente independientes de las unidades producidas y no varían con respecto al número producido de las mismas.

### **Previsión de la cifra de resultados**

#### ¿Cómo se realiza una previsión?

Tenemos que tener en cuenta nuestro proyecto empresarial, globalmente, ya que las previsiones tienen que ser consecuentes y consistentes en base a las premisas que hemos establecido.

Hay que ser realista, lo cual supone:

- a) Realizar una adecuada previsión de ingresos por ventas.
- b) Determinar la totalidad de costes y gastos, diferenciando los variables de los fijos.

La forma más sencilla de ver esto es con un ejemplo "absurdo" o imposible.

Datos facilitados, sin análisis previo:

Tipo de empresa:	Empresa de servicios: Consultoría
Fuente de ingresos:	Facturación horas de consultoría
Precio/hora (previsto):	4.000 pesos
Personal:	3 profesionales
Ingresos previstos:	24.820.000 pesos

#### Análisis de la previsión:

Días laborable x año:	210
Horas x día:	8
Profesionales:	3
Precio x hora (previsto):	4.000

Cálculo:  $210 \text{ d} \times 8 \text{ h} \times 3 \text{ profesionales} \times 4.000 \text{ pesos/h} = 20.160.000 \text{ pesos}$

Con esto determinamos el potencial ingreso máximo. Que ya es inferior a la previsión inicial. Pero además deberíamos multiplicar este ingreso máximo por un factor corrector, ya que si la empresa la componen 3 personas, hay que dedicar un tiempo a tareas administrativas y otro a tarea comercial que no generará ingresos.

Con lo que se puede determinar una previsión óptima:

Cálculo:	$20.160.000 \text{ pesos} \times 0,75 = 15.120.000$
----------	---

Supuesto previsión de costes y gastos:

Alquiler	200.000 pesos x mes	2.400.000
Teléfono	25.000 pesos x mes	300.000
Varios	Globalmente (transportes, mat. Oficina, etc.)	1.400.000
Tributos	I.A.E.	150.000
Gasto de personal	3.000.000 x 3 personas	9.000.000
Seguridad social empresa	Salario bruto x 0,28	2.520.000
Amortizaciones	Variable según inversión inicial (supuesto)	340.000
		16.110.000

Previsión del resultado:

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>

Ventas 15.120.000

Compras

---

**Margen Bruto**

Gastos comerciales

---

**Margen de Contribución**

Costes de explotación

Servicios externos 4.100.000

Impuestos 150.000

Gastos de personal 11.520.000

Amortizaciones 340.000

---

**BAII -990.000**

Gastos financieros	
<b>BAI</b>	<b>-990.000</b>
Impuestos	
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-990.000</b>

Errores más comunes que hay que evitar:

- No trabajar con previsiones realistas. Un exceso de confianza u optimismo puede llevarnos a iniciar un proyecto económicamente no viable.
- No soportar y documentar la forma en que se ha realizado la previsión. La realización de este ejercicio puede hacer ver en detalle cuestiones no previstas.
- Las previsiones se realizarán bajo las premisas establecidas a lo largo del plan de empresa.

### **Punto muerto o de equilibrio.**

Es el nivel de ventas en el cual se cubren exactamente todos los costes de la actividad. Exceder esa cifra implica obtener beneficios, evidentemente no llegar significa operar con pérdidas.

Se determina en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{Costes fijos}}{1 - \frac{\text{Costes variables}}{\text{Importe de las ventas}}} \quad \left. \vphantom{\frac{\text{Costes variables}}{\text{Importe de las ventas}}} \right\} \text{ Margen comercial de las ventas}$$

La forma más sencilla de entenderlo es con un ejemplo práctico:

Datos facilitados:

Tipo de empresa:	Empresa de implantación componentes electrónicos elaborados con tecnología propia
Fuente de ingresos:	Facturación por cada implantación
Precio (previsto):	250.000 pesos
Personal:	3 profesionales
Ingresos previstos:	33.000.000 pesos

## Análisis de la previsión:

Implantaciones x mes	12
Precio	250.000
Profesionales:	3

Cálculo: 11 meses x 12 implantaciones x 250.000 pesos = 33.000.000 pesos

Previsión razonable: se posee capacidad técnica suficiente para conseguirlo, las previsiones comerciales son válidas.

## Coste de las ventas:

Precio de venta	250.000
Materia prima A	-100.000
Materia prima B	-25.000
<b>Margen</b>	<b>125.000</b>

Supuesto previsión de costes y gastos:

Compras	12 imp. x 11 meses x 125.000 Mat. Prima A y B	16.500.000
Alquiler	120.000 pesos x mes	1.440.000
Teléfono	10.000 pesos x mes	120.000
Varios	Globalmente (transportes, mat. Oficina, etc.)	300.000
Tributos	I.A.E.	150.000
Gasto de personal	3.000.000 x 3 personas	9.000.000
Seguridad social empresa	Salario bruto x 0,28	2.520.000
Amortizaciones	Variable según inversión inicial (supuesto)	340.000
		30.370.000

Previsión del resultado:

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	
Descripción	Importe
Ventas	33.000.000
Compras (V)	16.500.000
<b>Margen Bruto</b>	<b>16.500.000</b>
Gastos comerciales	
<b>Margen de Contribución</b>	<b>16.500.000</b>
Gastos de explotación	
Servicios externos (F)	1.860.000
Impuestos (F)	150.000
Gastos de personal (F)	11.520.000
Amortizaciones (F)	340.000
<b>BAII</b>	<b>2.630.000</b>
Gastos financieros	
<b>BAI</b>	<b>2.630.000</b>
Impuestos	920.500
<b>Beneficio Neto</b>	<b>1.709.500</b>
Amortizaciones	340.000
<b>Cash-Flow</b>	<b>2.049.500</b>

El cálculo del punto muerto, para el caso expuesto:

$$\text{Punto muerto} = \frac{13.870.000}{1 - \frac{16.500.000}{33.000.000}} = 27.740.000$$

} Margen comercial de las ventas = 50%

Lo cual supone:

$$27.740.000 / 250.000 = 110,96 \text{ unidades } 111 \text{ unidades}$$

Se tienen que vender 111 unidades para cubrir gastos. Cada unidad vendida a partir de 111 reporta beneficio.

### **Conclusiones**

Si el margen de contribución de las ventas es mayor (margen comercial), se reduce el número de unidades a vender para cubrir los costes.

Si reducimos los costes fijos, que en gran parte vienen condicionados por la inversión inicial, el número de unidades a vender para obtener beneficios también se reduce.

### **3.4 PLAN DE TESORERÍA Y PROYECCIONES**

El plan de tesorería, no es más que un cuadro donde iremos colocando, razonable y razonadamente todas nuestras previsiones.

Recordar que las ventas y cobros no suelen coincidir, de igual manera que compras y pagos. El cash flow es la medida real de cuantos ingresos está teniendo la empresa y muestra si las actividades de explotación están generando o consumiendo dinero.

Se tiene que partir necesariamente de la situación inicial que determina el plan de inversiones inicial y la financiación de las mismas y utilizar el resultado que va generando la propia actividad de la empresa.

La importancia de plantearlo correctamente radica en que un plan de empresa, con unos resultados previstos aceptables desde los puntos de vista técnico y comercial, puede no ser viable porque la previsión financiera concretada en la previsión de tesorería muestre un desequilibrio, de forma que la empresa no puede atender sus pagos.

La previsión económica es única y la previsión financiera, requiere normalmente un proceso reiterativo de ajustes hasta que se llega a conseguir un determinado equilibrio, en dicho proceso puede darse el caso en que la previsión económica se vea afectada, normalmente por el coste financiero de disponer de fondos ajenos.

El plan de tesorería es una herramienta dinámica sobre la que hay que hacer un seguimiento continuo, analizando las desviaciones sobre la previsión inicial, y qué efecto tienen las mismas.

Pueden suceder 2 cosas:

- 1) Previsiones conservadoras que la realidad supera, se genera un excedente que se debe utilizar adecuadamente para aumentar el beneficio.
- 2) Previsiones optimistas que no se cumplen, se deben tomar medidas correctivas y/o analizar posibles soluciones para poder cumplir con los pagos.

### **Técnica de elaboración**

Lo ideal sería la realización de un plan de tesorería, por lo menos para el primer año, mes a mes, y en su defecto como mínimo trimestralmente

El plan de tesorería obedece a un criterio de caja, debiendo tenerse en cuenta que los flujos monetarios reales, difícilmente coinciden con el devengo de los ingresos o gastos que los originaron.

Recordar que el plan de tesorería, junto con la cuenta de resultados, y la inversión inicial, nos reportará la información que nos servirá para configurar lo que será el balance de situación a una fecha determinada y que se explica en el apartado siguiente.

Se deberá, en primer lugar, ubicar los cobros de las ventas, en función de los periodos en que se realizarán las mismas, y los periodos medios de cobro de los clientes establecidos.

Seguidamente, colocar los pagos de la inversión inicial. Después colocar las compras en función de las cifras de ventas establecidas anteriormente.

Y por último acomodar el resto de gastos.

### **Plan de tesorería**

	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	4 Trim.
<b><u>COBROS</u></b>				
Ventas				
IVA a recuperar				
Subvenciones				
Otros				
<b>TOTAL COBROS (1)</b>				

<b><u>PAGOS</u></b>
---------------------

Proveedores				
Personal (neto)				
Seguridad Social				
IVA a pagar				
Publicidad y promoción				
Alquileres				
Suministros				
Hacienda Publica				
Pagos diversos				
Devolución préstamos				
<b>TOTAL PAGOS (2)</b>				
Diferencia (1 – 2)				
Saldo anterior				
Necesidad de fondos				

El Plan de Tesorería constituye una herramienta básica para, en primer lugar, conocer cuáles son las necesidades reales de fondos (última línea de la tabla anterior) y, a continuación, establecer la negociación con posibles proveedores de financiación (créditos, hipotecas, capital riesgo,...).

### **3.5 BALANCE DE SITUACIÓN**

Finalmente queda comentar la existencia de un estado contable no explicado anteriormente. Es el balance de situación y expresa la situación de la empresa en un momento determinado, donde se refleja la situación patrimonial de la sociedad, sus recursos y cómo éstos se han aplicado. El balance de situación presenta el activo y el pasivo a una fecha determinada, es decir, muestra de donde procede el capital y como se invierte.

Se determina a partir de la situación real consecuencia de la concreción de las previsiones iniciales, el plan de inversión, el plan de financiación y la evolución recogida en el plan de tesorería.

<b>ACTIVO</b>	<b>Saldo</b>	<b>PASIVO</b>	<b>Saldo</b>
INMOVILIZADO Gastos establecimiento Inmovilizado inmaterial Inmovilizado material Inmovilizado financiero TOTAL INMOVILIZADO  GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS  ACTIVO CIRCULANTE Existencias Deudores Inversiones financieras temporales Tesorería TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		FONDOS PROPIOS Capital social Reservas Resultado del ejercicio TOTAL FONDOS PROPIOS  INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS  ACREEDORES A LARGO PLAZO  ACREEDORES A CORTO PLAZO Deudas con entidades de crédito Deudas comerciales Deudas no comerciales TOTAL ACREEDORES A CORTO PLAZO	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	

Las definiciones de los epígrafes principales del balance de situación son las siguientes:

- Inmovilizado: incluye aquellos activos destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, es decir, bienes inmuebles, instalaciones, maquinaria, mobiliario, etc., así como otras inversiones o deudas a cobrar que no se recibirán en menos de un año.
- Activo circulante: incluye recursos líquidos o recursos cuyo período medio de maduración o de realización es inferior a un año tales como: existencias, deudas, clientes, tesorería, etc.
- Fondos propios: incluye el dinero aportado por los socios de la empresa (capital social), beneficios retenidos no distribuidos (reservas) o pérdidas acumuladas y el resultado del período.

- Acreedores: incluyen los recursos o capitales ajenos y se clasifican atendiendo al vencimiento de las deudas:
  - A corto plazo: son las deudas con vencimiento inferior o igual al plazo de un año.
  - A largo plazo: son las deudas con vencimiento superior a un año.

### **3.6 CONCLUSIONES**

De cara a la elaboración de un Plan de Negocio que tiene que presentarse a un inversor, es importante no caer en el error de aportar demasiadas cifras o con excesivo detalle. Hay que resaltar aquellas cifras que se consideran fundamentales para entender la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Se considera que los mínimos requerimientos en cuanto a información que es necesario aportar son:

- Cuenta de resultados.
- Plan de tesorería.

Además, para la cuenta de resultados, deberán presentarse las proyecciones para los próximos tres o cuatro años, y para el plan de tesorería del primer año, habrá que incluir el detalle trimestral, indicando en cada caso las hipótesis que justifican las cifras y sus variaciones más significativas.

Finalmente, y como resultado de las proyecciones del plan de tesorería, habrá que especificar cuáles son las necesidades (si las hay) de financiación.