

AUTOEMPLEO VERDE

ITINERARIOS DE AUTOEMPLEO
PARA MUJERES DEL MEDIO RURAL



Unión Europea

Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

SECRETARÍA DE ESTADO
DE SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Título: **Cómo crear un plan de negocio**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización expresa del propietario del Copyright

Presentación

El manual “**Cómo crear un plan de negocio**” nace para cubrir la necesidad de muchos emprendedores de disponer de una herramienta completa para la confección de un plan de negocio ya que, tal y como pone de manifiesto un estudio realizado por UATAE, una parte importante de los nuevos emprendedores no realizaron un Plan de Negocio.

Está basado en la experiencia de asesoramiento a emprendedores, y creado para que cualquier persona, con independencia de su formación, pueda llevar a término su proyecto, incidiendo en aquellos aspectos de los negocios que más se desconocen, o que suelen dejarse de lado, y que resultan clave a la hora de tomar determinadas decisiones.

En la mayoría de los casos, se suele entender que un plan de negocio debe confeccionarse únicamente cuando existe una intención de iniciar una actividad. Además de para este importante supuesto, cualquier emprendedor, empresario individual o empresa debe realizar el ejercicio de confeccionar un plan de negocio para estimar el comportamiento de su actividad ante nuevos retos de expansión o cambio de líneas de negocio.

El manual está redactado con lenguaje sencillo y asequible para cualquier lector, de forma que tanto jóvenes sin experiencia profesional, como personas que buscan una alternativa en su vida laboral, puedan crear su plan de negocio sin conocimientos de gestión, de empresa o económicos previos.

Consta de varios temas, en los que poco a poco se profundiza en la labor de desarrollo del plan de negocio, con exposiciones teóricas, tests de autoevaluación y actividades propuestas. Todas estas herramientas, junto con un modelo de plan de negocio, y simuladores económicos financieros, conforman una unidad que ayuda a la elaboración del plan en las mejores condiciones.

No obstante, siempre hay que contar con asesoramiento técnico externo, que dote nuestro proyecto de mayor rigor y elimine, en lo concreto, los elementos emocionales (entusiasmo, pasión) que nos pueden llevar a calcular mal los riesgos y oportunidades.



Índice

Tema 1. Definición de plan de negocio	4
1. <i>Objetivos</i>	4
2. <i>Introducción</i>	5
3. <i>¿Qué es y qué no es un plan de negocio?</i>	5
4. <i>Test de evaluación</i>	8
Tema 2. Estructura y metodología de creación del plan de negocio	10
1. <i>Objetivos</i>	10
2. <i>Estructura y metodología de creación del plan de negocio</i>	11
3. <i>Creación del plan de negocio</i>	13
<i>Paso 1. Descripción de la idea</i>	14
<i>Paso 2. Viabilidad de mercado</i>	14
<i>Paso 3. Viabilidad de recursos</i>	15
<i>Paso 4. Viabilidad económico financiera</i>	16
<i>Paso 5. Recopilación de documentos</i>	16
<i>Paso 6. Plan de contingencias. Análisis de riesgos</i>	17
4. <i>Test de evaluación</i>	18
Tema 3. Orden de trabajo para la confección del plan de negocio	20
1. <i>Objetivos</i>	20
2. <i>Documentos físicos del plan de negocio</i>	21
3. <i>Apartados del plan de negocio</i>	21
4. <i>Estructura de trabajo para crear un plan de negocio</i>	22
5. <i>Test de evaluación</i>	25
Tema 4. Los procesos de investigación, documentación y planeación de un plan de negocio	26
1. <i>Objetivos</i>	26
2. <i>Investigación, documentación y planeación</i>	27
3. <i>Compañía, productos y servicios (apartado 4)</i>	28
4. <i>Estudio y análisis de mercado (apartado 5)</i>	29
5. <i>Estrategia comercial y de marketing (apartado 6)</i>	30
6. <i>Plan de operaciones (apartado 7)</i>	31

7. Plan de recursos humanos (apartado 8)	32	
8. Test de evaluación	33	
Tema 5. Análisis económico financiero		36
1. Objetivos	36	
2. Desarrollo del plan económico financiero	37	
3. Pasos para la preparación del plan económico	37	
<i>Inversiones</i>	39	
<i>Inversiones en inmovilizado</i>	40	
<i>Fianzas</i>	42	
<i>Inventario inicial</i>	42	
<i>Fondo de maniobra</i>	43	
<i>Financiación</i>	44	
<i>Ventas y compras de producto</i>	44	
<i>Desarrollo económico y financiero. Costes generales fijos y variables</i>	50	
<i>Necesidades de tesorería, financiación y ajuste y cierre del plan</i>	58	
4. Indicadores económico financieros (apartado 9)	61	
5. Plan económico financiero (apartado 12)	63	
6. Test de evaluación	65	
Tema 6. Recopilación documental y análisis alternativos		68
1. Objetivos	68	
2. Aspectos legales (apartado 10)	69	
3. Plan de contingencias (apartado 11)	70	
4. Anexos (apartado 13)	71	
5. Test de evaluación	72	
Tema 7. Exposición y conclusiones del plan de negocio		74
1. Objetivos	74	
2. Introducción (apartado 3)	75	
3. Resumen ejecutivo (apartado 1)	75	
4. Índice (apartado 2)	76	
5. Test de evaluación	78	
Actividades propuestas		80

Tema 1. Definición de plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Introducción
3. ¿Qué es y qué no es un plan de negocio?
4. Test de evaluación

1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno dispondrá de las nociones básicas y necesarias para comprender la utilidad de un plan de negocio
- ✚ Aclarar las posibles dudas acerca de la utilidad de un plan de negocio
- ✚ Definir a máximo nivel la estructura de un plan de negocio



2. Introducción

El desarrollo de cualquier idea en el ámbito de la empresa o los negocios debe pasar por diseñar y cumplimentar un **plan de negocio**. Desde el primer momento se deben tener en cuenta variables (ventas, gastos, inversiones, etc.), cuyo control se hace efectivo a través de esta herramienta de planeación.

Además, no olvidemos que en muchos casos la financiación es el punto clave para poder iniciar una actividad empresarial. El plan de negocio debe ayudar a buscar esa financiación, expresando claramente el modelo de negocio, los indicadores económicos y financieros y, lo que es más importante, el por qué, cómo y cuándo del proyecto.

En este curso repasaremos técnicas sencillas para crear un plan de negocio, avanzando paulatinamente desde la idea hasta la conclusión de cada uno de sus elementos, combinando desde el primer momento teoría y casos prácticos.

Se utiliza un lenguaje claro y sencillo, alejado de tecnicismos. A lo largo del texto aparecen términos técnicos que se explican convenientemente, y que posiblemente en el futuro serán muy comunes para usted.

El curso comienza con algunas consideraciones sobre el plan de negocio y la descripción de las partes que lo componen, así como el detalle de un índice orientativo, para continuar con el estudio de cada uno de los apartados, desarrollando un caso práctico que, poco a poco, se convertirá en un modelo completo de documento válido para su presentación.

Conceptúe el plan de negocio como una herramienta no sólo para emprendedores que desean iniciar una actividad empresarial. El plan de negocio es necesario y de gran utilidad durante la vida de la empresa o del negocio a lo largo del tiempo. Cualquier cambio o proyecto de evolución debería analizarse con un plan de negocio que, si no abarca la actividad total, se centre en el estudio de un área de actividad concreta, aportando análisis e información sobre la evolución prevista.

Por tanto, el presente curso está dirigido a cualquier persona, tanto aquellos que contemplan la opción de crear un negocio (empresarios individuales, trabajadores por cuenta propia o autónomos, micro-pymes o pymes), o quienes están ya inmersos en la gestión de un proyecto en curso.



3. ¿Qué es y qué no es un plan de negocio?

En resumen, un plan de negocio es, como hemos comentado anteriormente, **una herramienta de análisis y planeación del comportamiento de un negocio o línea de negocio, en el que se crean uno o varios escenarios posibles de comportamiento de un negocio.**

El plan de negocio se utiliza básicamente para administrar y planificar la empresa, y también para la obtención de financiación que posibilite iniciar o consolidar un negocio.

Además de estas dos vertientes fundamentales, también debe servir para reflexionar sobre la evolución de la empresa y su modelo de negocio, y otro aspecto relevante para el que apenas se suele utilizar: la comunicación.

El plan de negocio es una potente baza en nuestra estrategia de comunicación, tanto interna como externa. No debe ser un documento secreto. Extracte la información relevante y haga partícipe a sus colaboradores, clientes, proveedores, empleados, socios y cualquier otro grupo que interrelacione con su empresa, de los objetivos que se desean conseguir, cómo se conseguirán o los recursos necesarios.

En el otro sentido, algunas consideraciones sobre lo que no debe ser un plan de negocio son:

- ✚ Un tratado extenso, complicado y difícil de entender.
- ✚ Una simple exposición de intenciones, no analizadas económica y financieramente.
- ✚ Un planteamiento sin base lógica de negocio.
- ✚ Un estudio de mercado o del sector.
- ✚ Y algo muy importante, no es un documento infalible.

El plan de negocio debe modificarse a medida que pasa el tiempo y se van cumpliendo o no sus estimaciones. Debe irse ajustando a las circunstancias y seguir sirviendo de proyección para períodos posteriores.

En resumen, el plan de negocio sirve para:

- ✚ Definir estrategias.
- ✚ Controlar a posteriori las proyecciones iniciales.
- ✚ Analizar la viabilidad de opciones de negocio.
- ✚ Planificar la actividad de la empresa.
- ✚ Comunicar interna y externamente los retos y objetivos a conseguir.

En relación al objetivo del plan de negocio, no debe ser solamente demostrar la viabilidad del proyecto. La longevidad es un aspecto clave y que tiene la misma importancia a la hora de considerarlo atractivo.

Un plan de negocio debe analizar y mostrar información, al menos, de los primeros tres años de actividad, siendo recomendable que se alargue a largo plazo, con supuestos de evolución a 5 o 10 años.

Culminamos este punto con una definición que aglutina todo lo visto hasta ahora:

“El Plan de Negocio es un **documento** que identifica, analiza y expone una oportunidad de negocio, demostrando su **viabilidad económica, financiera y técnica**, desarrollando los **procedimientos** y las **estrategias** para convertir dicha oportunidad en un **proyecto real de negocio**”.



4. Test de evaluación

1. ¿Qué es un plan de negocio?

- a) Un documento escrito
- b) Una herramienta de análisis y planeación del comportamiento de un negocio o línea de negocio
- c) Una estrategia de crecimiento

2. Fundamentalmente, el plan de negocio se utiliza para...

- a) Saber cuánto dinero tenemos en el banco
- b) Conocer a los socios del negocio
- c) Administrar y planificar la empresa, y también para la obtención de financiación

3. ¿Es importante el plan de negocio en la estrategia de comunicación?

- a) Sí, tanto en la estrategia de comunicación interna como en la externa
- b) Sí, pero sólo en la estrategia de comunicación interna
- c) No

4. Indique la expresión correcta

- a) El plan de negocio es un estudio de mercado
- b) El plan de negocio es infalible
- c) El plan de negocio ayuda a planificar la actividad de la empresa

5. Indique la definición correcta de plan de negocio

- a) El Plan de Negocio es un documento que identifica, analiza y expone una oportunidad de negocio, sin demostrar su viabilidad económica, financiera y técnica
- b) El Plan de Negocio es un documento que identifica, analiza y expone una oportunidad de negocio, demostrando su viabilidad económica, financiera y técnica, desarrollando los procedimientos y las estrategias para convertir dicha oportunidad en un proyecto real de negocio
- c) El Plan de Negocio es un documento que identifica, analiza y expone una oportunidad de negocio, con gran exposición de las estrategias para convertir dicha oportunidad en un proyecto real de negocio




Respuestas: 1. b / 2. c / 3. a / 4. c / 5. b

Tema 2. Estructura y metodología de creación del plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Estructura y metodología de creación del plan de negocio
3. Creación del plan de negocio
 - Paso 1. Descripción de la idea
 - Paso 2. Viabilidad de mercado
 - Paso 3. Viabilidad de recursos
 - Paso 4. Viabilidad económico financiera
 - Paso 5. Recopilación de documentos
 - Paso 6. Plan de contingencias. Análisis de riesgos
4. Test de evaluación

1. Objetivos

-  Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno conocerá la estructura del plan de negocio y los pasos básicos para la determinación de la información y documentación necesarias para la confección del plan
-  Definir la estructura de un plan de negocio válido para cualquier tipo de negocio
-  Determinar claramente las necesidades de información para confeccionar un plan de negocio



2. Estructura y metodología de creación del plan de negocio

El plan de negocio es un documento consolidado, en el que se integran los cálculos financieros y económicos, las estrategias, definición de equipos, análisis de mercado y otros detalles, así como documentos, estadísticas y modelos que son la base de dichos cálculos.

Algunas de las cuestiones básicas que debe responder un plan de negocio son:

- ✚ **Qué.** Cuáles serán los productos o servicios. Cuál será el modelo de negocio y qué propuesta de valor define para el mercado. Cuantía de porcentaje de mercado que se desea obtener. Período de consolidación del negocio....
- ✚ **Dónde.** Ubicación del negocio. Mercado y territorios que se cubrirán. Canales de distribución o comercialización. Procesos de atención al cliente previstos. Propuestas de investigación y desarrollo....
- ✚ **Por qué.** Cuáles son las motivaciones que promueven la creación del negocio. Qué objetivos de beneficios se persiguen. Si procede, qué beneficios sociales se procuran crear. Si es una propuesta de negocio de nueva creación, si nace por diversificación de negocio en una empresa en marcha o se propone la adquisición de un competidor....
- ✚ **Cuándo.** El momento de inicio de la actividad es crucial y afecta de manera importante a la definición de la estrategia de incursión en el mercado. Ciclo de vida del negocio. Tiempos necesarios para el inicio de la actividad. Descripción de la evolución del negocio a corto y medio plazo....
- ✚ **Quién.** Descripción del equipo promotor y del personal previsto. Colaboradores. Nombre de la compañía o nombre comercial. Recursos humanos previstos. Organigrama con indicación de toma de decisiones....
- ✚ **Cuánto.** Inversiones requeridas. Ventas e ingresos y gastos previstos. Resultados de operación y relacionales de beneficios y capital invertido. Recursos humanos necesarios....

Como puede observar, todas son evidentes. Antes de tomar una decisión tan importante como asumir la responsabilidad de crear un negocio deben tener respuesta, de la manera más concreta y elaborada que sea posible.

La respuesta a estas preguntas es el plan de negocio, expuestas de forma ordenada y aportando, tanto las explicaciones y comentarios, como los datos estadísticos, económicos y financieros que para cada una se puedan obtener.

Además de las cuestiones planteadas anteriormente, se deben tener en cuenta los conceptos de **viabilidad** y **durabilidad** de la idea de negocio que desarrolla el plan.

A este respecto, el plan de negocio debe mostrar la **viabilidad** del proyecto, en todas aquellas áreas que influyen (finanzas, gestión, recursos, ubicación, mercado, etc.). El negocio debe ser, además de viable, productivo, es decir, debe dar beneficios, si no en el primer año, en los sucesivos.

Pero también debe procurar mostrar y convencer en lo referido a la **durabilidad** del negocio, su futuro a medio y largo plazo, con la evolución que esté prevista, y las razones y fundamentos de la misma. En caso contrario, deben quedar claros los propósitos concretos para aventurar la inversión o cualquier otro activo del emprendedor.

El plan de negocio se presenta de forma ordenada, en apartados que conformen un índice lógico que puede responder, al menos, al siguiente esquema:

APARTADO	ÁREA DE TRABAJO
1.- Resumen ejecutivo.	Extracto del plan y principales indicadores
2.- Índice.	Detalle de los apartados del plan
3.- Introducción.	Idea, concepto y oportunidad
4.- Compañía, productos y servicios.	} Viabilidad de mercado y operativa
5.- Estudio y análisis del mercado.	
6.- Estrategia comercial y de marketing.	
7.- Plan de operaciones.	
8.- Plan de recursos humanos.	
9.- Indicadores económicos y financieros.	Viabilidad financiera
10.- Aspectos legales.	Contratos y otros. Necesidades
11.- Plan de contingencias.	Análisis de riesgos
12.- Plan económico y financiero.	Desarrollo económico del plan
13.- Anexos.	Documentación y otros

Como puede observar, las áreas que detalla un plan de negocio conforman un análisis completo, desde el planteamiento de la oportunidad, pasando por la exposición de la viabilidad operativa y financiera, hasta el plan de contingencias. La argumentación debe “vender” el proyecto en todo momento, evitando exageraciones y objetivos no realistas.

El área de trabajo que tiene una importancia primordial es la referida a la **viabilidad de mercado y operativa**. Como veremos más adelante, en muchas ocasiones, el éxito de un proyecto está condicionado por la información que, a este respecto, se incluye, y en la que está basado.

Cuando acometa esta fase asegúrese de contar con el máximo de información posible. Si usted dispone de experiencia en el negocio a emprender, ésta puede servir como fundamento de la idea inicial, pero no es suficiente como para determinar muchos parámetros extremadamente importantes.

La decisión de emprender o de cambiar la orientación de un negocio, o incluso el arriesgar en nuevos mercados en los que la empresa no opere, es crucial y de alto riesgo. Sólo a través de una sólida base podrá determinar todos los aspectos que reduzcan dicho riesgo y le permitan tener control sobre las situaciones que ocurran.

A la hora de preparar un plan de negocio, una base inicial con estas características facilita notablemente el trabajo y, como es lógico, al lector o revisor del plan, le ofrece garantía de seguridad de la propuesta general.

La metodología para construir un plan de negocio debe plantearse de forma lógica, siendo conveniente, en primer lugar, estructurar el trabajo de captación de información previa en el orden siguiente:

Paso 1: Descripción de la idea.

Paso 2: Viabilidad de mercado.

Paso 3: Viabilidad de recursos.

Paso 4: Viabilidad financiera.

Paso 5: Recopilación de documentos.

Paso 6: Plan de contingencias. Análisis de riesgos.

Por supuesto, usted puede orientar su estudio desde cualquier otro orden de actuación. Lo importante es el resultado, el punto de partida y el orden de actuaciones pueden depender de muchos factores, como por ejemplo la información de que disponga, si se trata de un negocio o empresa de nueva creación o ya en funcionamiento, etc.

En cuanto a la redacción del plan, a medida que se avanza en el estudio, surgen nuevas informaciones, parámetros y conclusiones que complementan o mediatizan apartados anteriores ya aparentemente completados. Esto es absolutamente lógico y habitual. Tome nota y vuelva sobre ellos al finalizar, para cerrar un primer borrador. No es recomendable hacer cambios a medida que descubrimos aportaciones a apartados ya tratados.

De igual manera, el plan de negocio siempre está vivo, y es recomendable actualizar las estimaciones vertidas en él a medida que se reconoce la realidad de su ejecución, o cambian las condiciones en las que se basó su redacción.



3. Creación del plan de negocio

A la hora de crear un plan de negocio no existe diferencia práctica entre si el interesado es un empresario individual (o autónomo), una sociedad mercantil (sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad laboral, etc.) o una cooperativa o similar. Pero hay algunos datos financieros que pueden cambiar, como por ejemplo en el momento de calcular los costes de personal. Si hay diferencia, se incluyen varios ejemplos, indicando a qué situación corresponde.

Una de las partes fundamentales del plan de negocio es el análisis económico financiero, o lo que es lo mismo, la simulación numérica de las ventas o ingresos, los gastos, las inversiones, etc.

En Internet o a través de entidades públicas o privadas puede conseguir plantillas para la creación de planes de negocio. Estas herramientas son tan válidas como la que en nuestro caso vamos a utilizar. Lo importante es seguir el procedimiento de trabajo que se describe a continuación, el cual le simplificará bastante la organización de la información, decidir cuándo hacer cada paso y cómo plasmar su idea en un documento atractivo para el destinatario final.



Paso 1: Descripción de la idea

Desarrollar y describir de forma detallada los siguientes conceptos:

- ✚ Cuál es la oportunidad.
- ✚ Productos que componen el catálogo de oferta a los clientes.
- ✚ Qué modelo de negocio se implanta.
- ✚ Mercado en el que opera y tipología de cliente que se atiende.
- ✚ Porcentaje de mercado inicial y progresión a corto y medio plazo.
- ✚ Período (tiempo) de consolidación del negocio.

Nota sobre el Modelo de negocio. El concepto de modelo de negocio tiene muchas acepciones y conviene centrar de qué estamos hablando. Para el objetivo de este manual, se refiere a la **definición de quiénes serán los clientes, qué oferta de valor nos diferencia de la competencia y cómo se pretende crear ingresos con dicha propuesta.** Así, qué hace la empresa, cómo lo hace y la oferta de producto son los pilares de la redacción del modelo de negocio.



Paso 2: Viabilidad de mercado

Desarrollar y describir de forma detallada los siguientes conceptos:

- ✚ Necesidades de los clientes detectadas.
- ✚ Propuesta de oferta de soluciones a dichas necesidades. Estrategia comercial y de marketing.
- ✚ Potencial de mercado.
- ✚ Barreras para entrar en el mercado.
- ✚ Legislación o regulaciones que afectan a la actividad.
- ✚ Búsqueda y análisis de estadísticas y datos de mercado.
- ✚ Qué encuesta o estudio de mercado se ha realizado.
- ✚ Análisis de los competidores. *Market Share*, estrategias, productos.

- ✚ Aceptación de los clientes al proyecto. Por qué será atractivo el proyecto a los clientes.
- ✚ Cuándo se inicia la actividad del negocio. Fecha ideal de creación.

En la elaboración de estos puntos toma especial relevancia la estrategia comercial y de marketing. Nos referimos a la exposición de cuál será la posición en el mercado y a qué segmento o segmentos de mercado se pretende atender.

La posición en el mercado se refiere a qué acciones se realizarán para hacer atractivo el producto a los clientes, por qué los clientes comprarán nuestros productos y servicios.

El segmento o segmentos de mercado que se pretenden atender es la porción del mercado total al que dirigiremos las acciones comerciales y de marketing para crear demanda.

Algunos aspectos que no debemos olvidar analizar son:

- ✚ Cuantificar las ventas por producto y línea de producto.
- ✚ Definir la estrategia de precios.
- ✚ Tipos de comercialización y composición de la fuerza de ventas.
- ✚ Promoción y publicidad previstas.
- ✚ Garantía de producto.
- ✚ Interrelación del catálogo. Apoyo de unos productos a otros.



Paso 3: Viabilidad de recursos

Desarrollar y describir de forma detallada los siguientes conceptos:

- ✚ Equipo promotor del proyecto. Formación y experiencia en el sector.
- ✚ Colaboradores técnicos.
- ✚ Recursos humanos previstos.
- ✚ Contrataciones de servicios necesarias para el inicio y desarrollo del proyecto.
- ✚ Inversiones necesarias para el inicio y desarrollo del proyecto.
- ✚ Documentación legal necesaria o recomendable (contratos y otros).



Paso 4: Viabilidad económico financiera

Crear el análisis económico y financiero correspondiente a los planteamientos anteriores. Debe contener o incluir los siguientes apartados:

- ✚ Detalle de inversiones, fianzas y depósitos, y capital y préstamos requeridos.
- ✚ Detalle de ventas por producto o línea de producto. Análisis de precios de venta y costes de desarrollo o compra de producto.
- ✚ Márgenes comerciales para la distribución y/o comercialización de los productos.
- ✚ Detalle de costes necesarios para la operación.
- ✚ Cuenta de pérdidas y ganancias, flujo de caja y balance.

Toda esta información debe estar al máximo detalle durante el primer año de vida del proyecto y expuesta de forma mensual. En años sucesivos, se pueden presentar sumas totales anuales de los capítulos principales. Al menos debe incluirse información sobre los tres primeros años de actividad, siendo recomendable realizar el análisis para los cinco años iniciales.

Es decir, el plan de negocio debe mostrar, como mínimo, la evolución económica y financiera de los tres primeros años.

Es recomendable presentar escenarios a cinco y diez años, que correspondan a las estimaciones vertidas en la literatura del plan, pudiendo crear varios escenarios, e incluir las variables de crecimiento que se estime oportuno.



Paso 5: Recopilación de documentos

Durante la preparación de los pasos anteriores se utilizan diversos documentos o se hace mención a ellos. Por ejemplo, con el canal comercial o los distribuidores se deberá firmar un contrato de servicios. Un borrador de dicho contrato debe aportarse.

Por tanto, se deben incluir los siguientes documentos, tanto si se trata de borradores como de contratos previstos para su firma en versión ya definitiva.

- ✚ Contratos correspondientes a los servicios que se prevén como necesarios.
- ✚ Estadísticas.
- ✚ Encuestas y consultas realizadas en el mercado a los clientes.
- ✚ Estudios de mercado.
- ✚ Cualquier otro documento que se estime necesario durante la confección del plan.



Paso 6: Plan de contingencias. Análisis de riesgos.

Como es evidente, ningún negocio tiene el éxito asegurado, ni las previsiones que aporta el plan de negocio se cumplirán al 100%.

Es importante tener en cuenta algo que comentábamos al principio del manual, y que se refiere a la utilización del plan de negocio como una herramienta de control y seguimiento. Debe mantenerse vivo a lo largo de la vida del negocio, adaptándolo conforme la realidad cumple o no las previsiones.

No se trata de haber errado o que sea falsa la información del plan de negocio, sino de poner atención a qué funciona y qué no funciona, y cómo afecta al curso normal de la operación y a los resultados.

Las previsiones pueden no cumplirse tanto si es por defecto, por ejemplo menos ventas de las previstas, como si es por exceso, mayores ventas por éxito sobrado de un producto o porque las previsiones iniciales fueron demasiado precavidas.

En ambos sentidos, es necesario preparar un plan de contingencia para las posibles situaciones que se entienda puedan ocurrir.

Por ejemplo si las ventas no se cumplen, qué actuaciones se pueden realizar; incremento de promoción en el mercado, reajuste de recursos orientándolos más hacia los ingresos, reajustar los precios, etc., según el origen que produce la situación.

Si las ventas exceden las estimaciones, cuál será la respuesta de ajuste de los recursos para compensar el exceso de demanda, cómo se aprovechará la circunstancia para la posibilidad de inclusión de nuevos productos, etc.

El plan de contingencias se debe preparar en "*positivo*". Es importante que el reto que representa el plan de negocio esté orientado siempre a la viabilidad y la obtención de beneficios, si es posible, con soluciones que compensen las pérdidas o que potencien y aprovechen los éxitos.

Una vez que disponemos de la información obtenida con los pasos anteriores, comenzamos con la redacción del plan de negocio, confeccionando cada uno de los apartados de su índice.

Durante el proceso de confección no descarte cualquier dato o noticia actual que pueda mediatizar la información que posee y sobre la que basa sus estrategias. La frescura del plan depende sobre todo de la actualidad de la información que se incluye.



4. Test de evaluación

1. ¿A qué cuestiones debe responder un plan de negocio?
 - a) Qué, dónde, por qué, cuándo, quién y cuánto
 - b) Qué, dónde, en qué lugar, cuándo, quién y cuánto
 - c) Qué, dónde, en qué lugar, quién y cuánto

2. La elección del momento de inicio de la actividad, ¿es importante?
 - a) No, se puede comenzar en cualquier momento, aunque no sea el más recomendable
 - b) Sí, aunque no determina el éxito
 - c) Sí, es crucial, y afecta de manera importante a la estrategia de incursión en el mercado

3. ¿Cuál es la diferencia entre viabilidad y durabilidad de un plan de negocio?
 - a) La viabilidad se refiere a la duración o vida del proyecto. La durabilidad se refiere a si es posible llevarlo adelante y si es rentable
 - b) No hay diferencia entre viabilidad y durabilidad
 - c) La durabilidad se refiere a la duración o vida del proyecto. La viabilidad se refiere a si es posible llevarlo adelante y si es rentable

4. ¿Cuál es el área más importante de un plan de negocio?
 - a) Viabilidad financiera
 - b) Análisis de riesgos
 - c) Viabilidad de mercado y operativa

5. ¿En cuántos pasos se estructura la creación de un plan de negocio y cuáles son los más importantes?
 - a) 6. Viabilidad de mercado y Viabilidad de recursos
 - b) 6. Viabilidad de mercado y Viabilidad financiera
 - c) 6. Viabilidad financiera y Recopilación de documentos

6. El plan de negocio es un documento estático, que no se actualiza ni modifica tras su elaboración
 - a) Sí, no es necesario actualizarlo
 - b) No, debe actualizarse a medida que se conoce la realidad de su ejecución, o cambian las condiciones en las que se basó su redacción
 - c) No, pero no conviene cambiar las estimaciones iniciales que incluye

7. Las necesidades de los clientes se describen en...

- a) La viabilidad de mercado
- b) La viabilidad financiera
- c) Descripción de la idea

8. La recopilación de documentos nos permite...

- a) Disponer de información fiable como base del desarrollo del plan de negocio
- b) Estudiar concienzudamente, entre otros, el mercado, los productos a vender o los aspectos legales que influyen en el negocio
- c) Las dos respuestas anteriores son ciertas

Respuestas: 1. a / 2. c / 3. c / 4. c / 5. a / 6. b / 7. a / 8. c

Tema 3. Orden de trabajo para la confección del plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Documentos físicos del plan de negocio
3. Apartados del plan de negocio
4. Estructura de trabajo para crear un plan de negocio
5. Test de evaluación

Documentación de apoyo:

(Archivo de Microsoft® Word) **Plan de negocio_Modelo.doc**

1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno conocerá el orden de trabajo para la redacción del plan de negocio
- ✚ Orientar en los aspectos más relevantes en la obtención de información
- ✚ Apoyar el aprendizaje con el uso de un modelo como ejemplo



2. Documentos físicos del plan de negocio

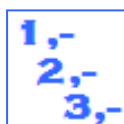
Cualquier plan de negocio comienza en una idea. La primera fase de trabajo consiste en la captación de información inherente a la idea de negocio que se desea plantear. Sólo podremos comenzar a redactar el plan de negocio cuando dispongamos de suficiente información como para asegurar que las afirmaciones que se viertan en él están sustentadas en un análisis lo más completo posible de las variables que afectarán al negocio.

Tras ese primer paso de captación de información, iniciaremos la redacción del plan de negocio, en fases, de manera estructurada.

El plan de negocio, desde el punto de vista de presentación, se compone de tres partes diferenciadas, que se suelen presentar en tres libros por separado para un mejor manejo de la información:

- ✚ **LIBRO 1.** Documento expositivo que resume todos los condicionantes, propuestas y datos estadísticos y económicos. Es la exposición como tal del plan de negocio.
- ✚ **LIBRO 2.** Análisis económico y financiero. Datos expresados en tablas y gráficos e indicadores.
- ✚ **LIBRO 3.** Anexo de documentación.

Cuide la presentación del documento. Cualquier aspecto relacionado con la confección del plan es un escaparate en el que expone el proyecto. La encuadernación, la estructuración, la limpieza de la maquetación y la composición. En resumen, la estética es importante.



3. Apartados del plan de negocio

A la hora de comenzar a escribir el documento del plan de negocio, nos fijaremos en el índice de apartados en los que se suele dividir, y que son, al menos, los siguientes:

Libro 1

- 1.- Resumen ejecutivo.
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
- 4.- Compañía, productos y servicios.
- 5.- Estudio y análisis del mercado.
- 6.- Estrategia comercial y de marketing.
- 7.- Plan de operaciones.

- 8.- Plan de recursos humanos.
- 9.- Indicadores económicos y financieros. Resumen del plan financiero.
- 10.- Aspectos legales.
- 11.- Plan de contingencias.

Libro 2

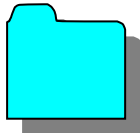
- 12.- Plan económico y financiero.

Libro 3

- 13.- Anexos.

El plan de negocio es un documento no estandarizado, por lo que usted puede elegir otro tipo de índice o clasificación de la información.

Sí es importante que, en cualquier caso, estructure el contenido del plan de negocio. Piense que es un documento que leerán terceras personas, y en él debe ser fácil encontrar aquella información que en cada caso se requiera.



4. Estructura de trabajo para elaborar un plan de negocio

La estructura en áreas del plan de trabajo agrupa los 13 apartados detallados en el punto anterior en 4 bloques principales:

APARTADO

ÁREA DE TRABAJO

BLOQUE 1 – EXPOSICIÓN Y CONCLUSIONES

1.- Resumen ejecutivo.	Extracto del plan y principales indicadores
2.- Índice.	Detalle de los apartados del plan
3.- Introducción.	Idea, concepto y oportunidad

BLOQUE 2 – INVESTIGACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y PLANEACIÓN

4.- Compañía, productos y servicios.	Viabilidad de mercado y operativa
5.- Estudio y análisis del mercado.	
6.- Estrategia comercial y de marketing.	
7.- Plan de operaciones.	
8.- Plan de recursos humanos.	

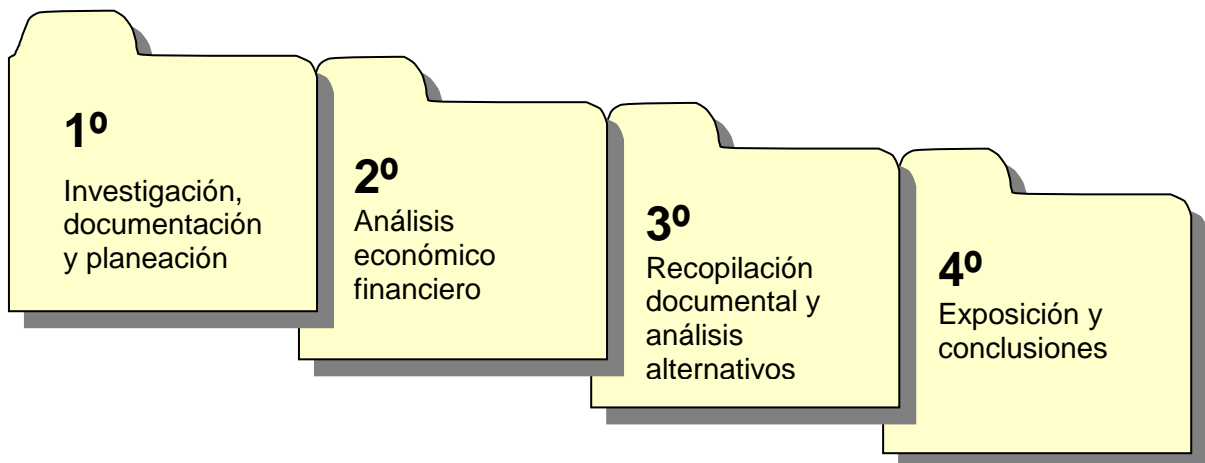
BLOQUE 3 – ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

9.- Indicadores económicos y financieros.	Viabilidad financiera
12.- Plan económico y financiero.	Desarrollo económico del plan

BLOQUE 4 – RECOPIACIÓN DOCUMENTAL Y ANÁLISIS ALTERNATIVOS

10.- Aspectos legales.	Contratos y otros. Necesidades
11.- Plan de contingencias.	Análisis de riesgos
13.- Anexos.	Documentación y otros

Ahora bien, desde el punto de vista de la elaboración del plan de negocio, el orden de trabajo debe corresponder con la lógica de cualquier estudio o proyecto y que, de forma muy esquemática, ordena los bloques anteriores como sigue:



En cuanto a la interrelación de los procesos entre si, y al orden de trabajo efectivo, a medida que avance en los primeros apartados, irá obteniendo simultáneamente los elementos necesarios para cumplimentar los siguientes.

Por ejemplo, si realiza una investigación de mercado a nivel de clientes potenciales (1^{er} proceso), y desarrolla una encuesta de necesidades, en primer lugar, dicha encuesta debe incluir aquellas preguntas que resuelvan dudas o problemáticas sobre la idea de negocio (rotación de las ventas, formas de envío del producto, precio asumible por el cliente, etc.)

La propia encuesta, y las respuestas obtenidas, son parte del 3^{er} proceso. Los resultados implican conclusiones y mediatizan el 2º proceso, y todos ellos repercuten en el 4º proceso, durante la exposición del desarrollo práctico de la idea de negocio. Por tanto, no se deshaga de ningún documento, estadística, borrador de contrato, o cualquier otra base documental que pueda obtener.

Por otro lado, la abundancia de información puede tener dos efectos contrarios; clarificar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de la idea de negocio, o mostrar resultados dispares que

dificultarán dicha toma de decisiones. Si ocurre lo segundo, no se trata de descartar la información menos favorable o que no nos gusta, sino de aprovechar precisamente dicha información en su conjunto para plantear alternativas o respuestas a riesgos potenciales.

Por ejemplo, si es necesario alquilar un local para poner en marcha el negocio, puede ocurrir que, en la misma zona, y en calles próximas, encontremos varios espacios con variaciones de precios y calidades. En este caso, elegiremos el local que cumpla mejor nuestras necesidades de espacio, estructura, precio, etc., pero indicaremos, en el apartado correspondiente del plan de negocio, si procede, qué actuaciones o decisiones adoptaremos si dicho local no estuviera disponible en el momento de iniciar la actividad.

Otro ejemplo muy común se plantea cuando se llevan a cabo encuestas de precios a los clientes potenciales, pudiendo encontrar disparidad en las respuestas. Igualmente, consideraremos el precio que por mayoría sea aceptado, pero haremos alusión en el apartado correspondiente a las actuaciones y decisiones que adoptaremos en el caso de que finalmente el mercado acepte un precio distinto.

En ambos casos puede encontrar oportunidades y riesgos. Como es lógico, aproveche las oportunidades para dar una visión mejorada del negocio, y plantee soluciones plausibles a los riesgos.



5. Test de evaluación

1. ¿De cuántos libros físicos se compone un plan de negocio?

- a) 3
- b) 2
- c) 5

2. ¿Qué contiene el denominado Libro 2 del plan de negocio?

- a) El plan de contingencias
- b) El plan económico financiero
- c) Los anexos

3. ¿En qué caso es recomendable la redacción de un plan de negocio?

- a) Cuando se trate de sociedades mercantiles
- b) Siempre que se tenga intención de emprender un negocio o una nueva línea de negocio en uno ya constituido
- c) En los casos que obliga la Ley

4. ¿Cuáles son los primeros procesos de trabajo que se deben acometer al iniciar un plan de negocio?

- a) La redacción en el orden lógico de los apartados del plan de negocio
- b) La recopilación documental y los análisis alternativos
- c) La investigación, documentación y planeación

5. Las encuestas a clientes, ¿son obligatorias para crear un plan negocio?

- a) Sí
- b) No, pero son recomendables para constatar variables que les afectan, tales como precios, entrega de producto, descuentos por volumen, etc.
- c) No, incluso son perjudiciales

6. No conviene investigar demasiado el mercado a cubrir, porque puedo obtener información que no me conviene

- a) Falso. Cuanta más información pueda conseguir del mercado, más sencillo será tomar decisiones de negocio
- b) Falso. Al igual que otras variables del negocio, debo conocer bien el mercado en el que operará mi negocio
- c) a) y b) son correctas

Respuestas: 1. a / 2. b / 3. b / 4. c / 5. b / 6. c

Tema 4. Los procesos de investigación, documentación y planeación de un plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Investigación, documentación y planeación
3. Compañía, productos y servicios (apartado 4)
4. Estudio y análisis de mercado (apartado 5)
5. Estrategia comercial y de marketing (apartado 6)
6. Plan de operaciones (apartado 7)
7. Plan de recursos humanos (apartado 8)
8. Test de evaluación

1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno dispondrá de los conocimientos para recabar la información necesaria para comenzar la redacción de un plan de negocio
- ✚ Orientar en la búsqueda de información y documentación
- ✚ Orientar en la planeación
- ✚ Apoyar el aprendizaje con propuestas de actividades



En los apartados siguientes aparece este indicativo, que le informa de la existencia de actividades propuestas relacionadas. Dichas actividades se encuentran en el archivo **Cómo crear un plan de negocio_Actividades**.

Word

Excel

Para ilustrar los apartados de métodos de cálculo están disponibles varios simuladores creados con Microsoft® Excel y Word. En todos los casos, cuando hagamos alusión a ellos, se representan estos iconos.



2. Investigación, documentación y planeación

La investigación, la documentación y la planeación son, en síntesis, las primeras actuaciones que debemos desarrollar para comenzar la preparación de un plan de negocio.

Una vez que ha decidido su idea de negocio, tenga o no experiencia en la actividad que va a desarrollar, necesita determinar todos los aspectos inherentes al propio negocio, para lo que seguiremos un procedimiento de trabajo estándar, que nos ayudará a descubrir los pormenores de todas las variables que afectan a la puesta en marcha de la idea.

El primer proceso consiste en la captación de la información necesaria para todos los aspectos del negocio, recopilando al mismo tiempo documentación en la que esté contenida dicha información. A continuación, se procede a planear el negocio en base a las certezas conseguidas.

Con este proceso inicial, podremos definir los apartados siguientes del plan de negocio:

- 4.- Compañía, productos y servicios.
- 5.- Estudio y análisis del mercado.
- 6.- Estrategia comercial y de marketing.
- 7.- Plan de operaciones.
- 8.- Plan de recursos humanos.

Todos estos apartados configuran el bloque de trabajo denominado **investigación, documentación y planeación**.

En este tema y en los temas siguientes, al trabajar con casos prácticos, utilizaremos la aplicación informática Microsoft Office® Excel para ilustrar algunos cálculos necesarios, indicando en cada caso el archivo correspondiente.

Si usted no dispone de Microsoft® Excel, puede conseguir, de forma gratuita, otras aplicaciones similares y que son compatibles con ella.

Como ayuda en el estudio, puede utilizar el modelo de plan de negocio, que encontrará en el archivo: **Plan de negocio_Modelo.doc**

Word Plan de negocio_Modelo

Este caso práctico es una orientación. No necesariamente debe ser su modelo exclusivo. Consulte otros modelos y obtenga la información que requiera y construya su plan conforme a sus necesidades reales, qué desea comunicar y el objetivo que quiera conseguir.

Cuando comience a redactar el plan de negocio, hágalo de forma sencilla, sin tratar de utilizar mucha terminología del sector. Piense que el tipo de destinatario del plan puede ser variado, desde una entidad financiera a la que se acerque para la obtención de un crédito, como un colaborador que considera oportuna la posibilidad de integrarse en el proyecto. Eso no significa que elimine la terminología específica del negocio. Inclúyala, pero sin que sea predominante. Cuando alguien del sector lea el documento la entenderá e intuirá sus conocimientos al respecto.

Se analizan los apartados en función de la necesidad de información que en cada uno debe aportar. En base a dicha necesidad, debe realizar la investigación y documentación que corresponda, utilizando las actividades para orientar sus consultas.

Un estudio complejo, como lo es el plan de negocio, no puede realizarse desde una única perspectiva, es decir, con un único origen y único fin. Es necesario atacar varios aspectos al mismo (producto, ventas, mercado, compañía, etc.), para poder ir conformando la información definitiva.

Por ejemplo, cuando se analiza el producto, se indica qué necesidades de información mínimas debe cubrir, interrelacionando a la vez, por ejemplo, las ventas, el mercado y los clientes. Haremos alusión a otros componentes del curso que le ayudarán a desarrollar los datos y la información requeridos.



3. Compañía, productos y servicios (apartado 4)

Indicar la forma fiscal y legal que se adoptará para el desarrollo del proyecto (autónomo, cooperativa, sociedad laboral, sociedad mercantil limitada o anónima, etc.). En el caso de ser un autónomo, el nombre del responsable del proyecto. En este caso, conviene crear un nombre comercial. Este aspecto brinda una apariencia mayor de profesionalidad y simplifica la denominación del proyecto a lo largo del plan de negocio.

Como indica el titular de este apartado, explique de forma detallada:

- ✚ La Compañía.
- ✚ Productos y servicios de su catálogo de venta.

Incida en aspectos tales como forma jurídica seleccionada, por qué, ubicación del negocio y los aspectos tenidos en cuenta para dicha selección, y quienes son el promotor o promotores del negocio, y su participación (si serán o no empleados). En este punto explique todo aquello que considere interesante en relación a la empresa, sin reiterar conceptos y con una extensión suficiente, pero no abusiva.



Actividad nº 1

Los productos y servicios deben agruparse en líneas y destacar los “*Best Sellers*”, o productos estrella. Describa las bazas más importantes en comparación con los competidores y cual es la metodología de fijación de precios que utiliza. Conviene indicar el margen bruto medio del catálogo, es decir, el beneficio que obtendrá en cada venta (ventas menos coste de producto).

Debe explicar las estimaciones de ventas que haya incluido en su simulador económico financiero. Si crecen las ventas por qué es así, y las estimaciones a futuro que serán la base de los cálculos de comportamiento de ventas a medio y largo plazo.

Nota sobre el simulador económico financiero. Existe un tema de estudio denominado **Análisis económico financiero** en el que se trabaja con un simulador con el que aprenderá a realizar las estimaciones de cualquier variable económica o financiera relacionada, incluyendo la obtención de tablas, gráficos y ratios para incluir en el plan de negocio.



Actividad nº 2

Procure evitar menciones a productos exclusivos. Los productos de su catálogo serán valorados como mejores o peores (en términos como calidad, precio, oportunidad, etc.), que los de la competencia.

Es prácticamente imposible que sus productos no tengan competencia. Este tipo de aseveraciones dañan más que ayudan. Igualmente, base sus estimaciones de unidades vendidas por número de clientes potenciales, segmentos de mercados en los que operará, y cualquier otra información que sea objetiva, no subjetiva.



Actividad nº 3



4. Estudio y análisis del mercado (apartado 5)

Diferencie en este apartado el estudio de competidores del estudio del mercado (potencial de clientes). Cree dos partes diferenciadas, una para cada área de estudio.

- ✚ Análisis de mercado. Territorio, estudio de competidores, comparativa de producto, canales comerciales, dimensión del mercado, etc.



Actividad nº 4

- ✚ Estudio de mercado. Potencial de clientes (cuantificación), tipo de clientes (cualificación), porcentaje de mercado que pretende cubrir, tipos de venta (minorista, mayorista, mixta), etc.



Actividad nº 5

Recuerde siempre que el mercado es finito, tiene fin y está limitado en el espacio (territorios) y en el tiempo (rotación de ventas, períodos ideales de venta, etc.). Clarifique su propuesta de territorios actual y a futuro, de forma que avale también las estimaciones de evolución de ventas que pueda proponer para años siguientes.



5. Estrategia comercial y de marketing (apartado 6)

Los dos aspectos deben analizarse por separado, resaltando en cada caso:

- ✚ **Estrategia comercial.** Herramientas de venta (catálogo, página WEB, publicidad, etc.) Describa el tipo de actividades comerciales que realizará la empresa, si es por vendedores o comerciales, a través de redes de distribución, o cualquier otro medio que posibilite la captación de clientes.

Si en su cadena de venta existe la figura del prescriptor, figura que decide la compra de terceros, indique el porcentaje de influencia que tiene, o el número medio de personas que compran por su indicación.

Por último, describa las bondades de su producto, sin compararlo con la competencia, y por qué será atrayente para el mercado.



Actividad nº 6

- ✚ **Estrategia de marketing.** Describa los atributos de los elementos de marketing, bien en el entorno tradicional, las 4 Ps, o con una orientación más actual, las 4 Cs.

Los denominados **elementos del marketing** hacen referencia a las cuatro variables que conforman la base de cualquier negocio.

Las teorías del marketing más tradicionales se enfocan en el propio negocio, y definen el marketing como una actividad desde la empresa hacia el mercado. Así, lo importante serán las **4 Ps**:

- El **P**roducto en si
- El **P**recio del producto
- La **P**romoción del producto
- La **P**osición del producto, o por qué medios o canales haremos llegar el producto al cliente

Quizás quede más claro con la siguiente argumentación:

*“Ninguna empresa tiene lógica de existencia sin **producto**. Sea cual sea su objetivo, siempre mantendrá la relación de venta de su producto a sus clientes. El producto, un bien o servicio, es el elemento de transacción que le permite obtener beneficios y crear rentabilidad de su actividad.*

*Cualquier producto debe tener asignado un **precio**, que cubre un proporcional de los costes generales de la empresa y el coste del propio producto, y que es el valor, normalmente monetario, que proporciona además un margen de beneficio para la empresa.*

*El producto y su precio deben ser anunciados a los consumidores, para poder crear demanda, y cubrir sus necesidades. La **promoción** es el elemento que permite a la empresa la puesta en conocimiento del mercado de la oferta de sus productos y sus precios.*

*Por último, la **posición** (o distribución del producto en el mercado) se hace a través de canales comerciales. Normalmente, el canal comercial se queda con una parte del precio, de donde obtiene sus ingresos, para cubrir sus costes y obtener beneficios.”*

Teorías más actuales, promulgan una orientación de la empresa netamente hacia el cliente. Bajo esta nueva perspectiva, nacen las **4 Cs**:

- El foco en el **Producto** evoluciona hacia el foco en el **Cliente**
- El cuidado del **Precio** evoluciona hacia el estudio del **Coste** que representa para el cliente
- El procurar una **Promoción** masiva del producto evoluciona hacia Interactuar con el cliente a través de una **Comunicación** a medida
- Asegurar la **Posición** del producto en el mercado evoluciona hacia la **Conveniencia** de hacer llegar el producto al cliente, con independencia de dónde se encuentre

En resumen, se evoluciona desde una teoría de marketing tradicional, centrada en el producto (4 Ps), hacia otra más actual, centrada en el cliente (4 Cs). Usted debe elegir, en función del tipo de negocio, qué le interesa más a la hora de analizar una u otra en su plan de negocio.



Actividad nº 7



6. Plan de operaciones (apartado 7)

El plan de operaciones incluye el organigrama y los procesos internos de la empresa.

Conviene que represente el organigrama con un gráfico o imagen, en la que queden bien definidos los empleos de cada integrante de la empresa, su nivel de dependencia y el título del puesto de trabajo que asume.

La descripción de los procesos internos debe ser amplia, relacionando cada persona (si se conoce) con la descripción del cargo o puesto de trabajo que desarrolla. Si no se conoce la persona, exponga el desarrollo con el nombre o título del puesto de trabajo.



Actividad nº 8

Es importante explicar el funcionamiento interno de la empresa, destacando aquellos aspectos que demuestren calidad interna del trabajo y del servicio, y control de los procesos.

En este capítulo también se incluye el análisis y exposición de los proveedores de producto y servicios, de los colaboradores necesarios y cualquier otro interlocutor a nivel de prestación de servicios.



7. Plan de recursos humanos (apartado 8)

Este apartado debe estar totalmente enlazado con el anterior. No puede faltar el análisis y requerimientos de contratación de las personas que cubrirán los puestos de trabajo creados.

Conviene destacar los aspectos que se tendrán en cuenta por defecto, es decir, aquellos que se buscarán en las personas a contratar, con independencia del puesto de trabajo que vayan a cubrir.



8. Test de evaluación

1. ¿Cuál de las siguientes expresiones no es una figura jurídica?

- a) Autónomo
- b) Sociedad Limitada
- c) Grupo de amigos emprendedores

2. La metodología de fijación de precios afecta a

- a) producto
- b) cliente
- c) proveedor

3. Es habitual que los productos sean exclusivos

- a) Verdadero. Cada empresa fabrica o vende productos exclusivos
- b) Falso. No es habitual. Es habitual que exista competencia
- c) Falso. Es imposible que existan productos exclusivos

4. ¿Cuál es la principal diferencia entre análisis de mercado y estudio de mercado?

- a) El análisis de mercado se refiere a competidores y productos existentes en el mercado. El estudio de mercado valora el potencial de clientes, tipo de venta y porcentaje de mercado a cubrir
- b) El análisis de mercado estudia el potencial de clientes. El estudio de mercado analiza a los competidores
- c) No hay diferencia entre el análisis de mercado y el estudio de mercado

5. La estrategia comercial se refiere a

- a) Las actividades comerciales a desarrollar y las herramientas de ventas que se utilizan
- b) Los medios físicos que se utilizan para vender
- c) La competencia de producto que encontraremos en el mercado

6. El plan de operaciones hace referencia a

- a) Las herramientas de venta
- b) El organigrama del negocio y los procesos internos
- c) El de producto a vender

7. Los recursos humanos en un proyecto de negocio

- a) Son poco importantes
- b) Son relevantes pero se puede obviar su análisis
- c) Son muy importantes y es necesario su análisis pormenorizado

Respuestas: 1. c / 2. a / 3. b / 4. a / 5. a / 6. b / 7. c

Tema 5. Análisis económico financiero

Índice

1. Objetivos
2. Desarrollo del plan económico financiero
3. Pasos para la preparación del plan económico
Inversiones – Fianzas – Inventario inicial – Fondo de maniobra - Financiación
Ventas y compras de producto
Desarrollo económico y financiero. Costes generales fijos y variables
Necesidades de tesorería, financiación y ajuste y cierre del plan
4. Indicadores económicos y financieros (apartado 9)
5. Plan económico financiero (apartado 12)
6. Test de evaluación

Documentación de apoyo:

(Archivo de Microsoft® Excel) **Simulador Plan de negocio económico financiero.xls**

(Archivo de Microsoft® Excel) **Simulador Plan de negocio CASO PRÁCTICO estimación directa.xls**

(Archivo de Microsoft® Excel) **Simulador Plan de negocio CASO PRÁCTICO estimación objetiva.xls**

1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno habrá elaborado un plan económico financiero completo
- ✚ Orientar en los aspectos más relevantes que inciden en las decisiones de negocio
- ✚ Apoyar el estudio con el uso de un simulador en blanco para el trabajo del alumno y de un simulador con información como ejemplo práctico



En los apartados siguientes aparece este indicativo, que le informa de la existencia de actividades propuestas relacionadas. Dichas actividades se encuentran en el archivo **Cómo crear un plan de negocio_Actividades**.

Word

Excel

Para ilustrar los apartados de métodos de cálculo están disponibles varios simuladores creados con Microsoft® Excel y Word. En todos los casos, cuando hagamos alusión a ellos, se representan estos iconos.

A

2. Desarrollo del plan económico financiero

El plan económico financiero es una simulación del comportamiento económico del negocio.

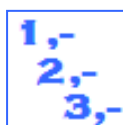
En nuestro caso, hemos utilizado una hoja de Microsoft® Excel, que cubre la práctica totalidad de las necesidades de información requeridas. Si existe algún indicador, parámetro o elemento que no se contemple, puede crearlo, la hoja está desprotegida.

La dinámica de trabajo que describimos a continuación se divide en dos partes que aparecen diferenciadas en cada paso. Cuando se explican conceptos económicos o financieros, el texto está resaltado en color azul. Cuando se explica el funcionamiento del simulador, se mantiene el texto en color negro.

Al trabajar con casos prácticos, utilizaremos la aplicación informática Microsoft Office® Excel para ilustrar algunos cálculos necesarios, indicando en cada caso el archivo correspondiente.

Si usted no dispone de Microsoft® Excel, puede conseguir, de forma gratuita, otras aplicaciones similares y que son compatibles con ella, como por ejemplo Open Office Hoja de Cálculo. El paquete Open Office se encuentra disponible en el enlace web <http://es.openoffice.org/programa/index.html>.

Nota del Copyright de la obra. No está permitido el uso del **Simulador plan de negocio económico financiero**, fuera del ámbito de trabajo del curso **Cómo crear un plan de negocio**, sin autorización previa del propietario del Copyright.



3. Pasos para la preparación del plan económico

El plan económico financiero debe resultar de las estrategias que se plantean en la literatura del plan de negocio. Los productos, las necesidades de inversión, los tiempos de cobro y de pago, etc. conforman la información necesaria para cumplimentarlo.

Puede comenzar la confección del plan económico por la parte que usted quiera. No obstante, a continuación se da una pauta de trabajo que en principio sería la más lógica, y que consta de los siguientes pasos:

1. Detallar las inversiones en inmovilizado y en producto requeridas.
2. Detallar las ventas de producto y las compras de producto al máximo nivel posible.
3. Definir los costes generales fijos y variables, así como sus plazos de pago.
4. Completar, a la vista de las necesidades de tesorería, la financiación, así como sus fuentes.

- Ajustar los valores en su conjunto, afinando definitivamente el resultado para los primeros tres años como mínimo.

En varias ocasiones se ha mencionado que el plan económico financiero conforma el **LIBRO 2** del plan de negocio. En si, no requiere de literatura que explique la información que se aporta. Debe estar referida en el **LIBRO 1** del plan, y ser consecuente con él.

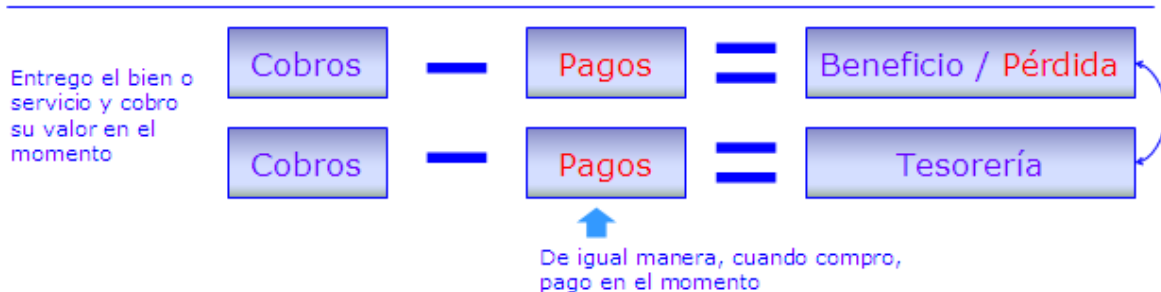
El simulador plan de negocio le permite disponer de la impresión por cada apartado del estudio. Simplemente imprima las zonas de información que desee.

Observe que hay campos o celdas que se encuentran resaltados en azul claro. **Sólo debe rellenar información en dichas celdas**, si procede. No cambie fórmulas o añada valores en el resto de celdas.

Antes de comenzar a trabajar con el simulador, conviene aclarar dos diferencias cruciales en el estudio económico del plan de negocio. La primera es la diferencia entre **ingreso** (o venta) y **cobro**. La segunda, es la diferencia entre **gasto** (o coste) y **pago**.

En primer lugar, imagine un negocio que vende productos, y que todas esas ventas (**ingresos**) los cobra al contado, en el momento de entregar el producto al cliente. De igual manera, cuando compra a sus proveedores (**coste o gasto**), paga al contado. En este contexto, podemos denominar que su contabilidad es **simple**:

Contabilidad SIMPLE

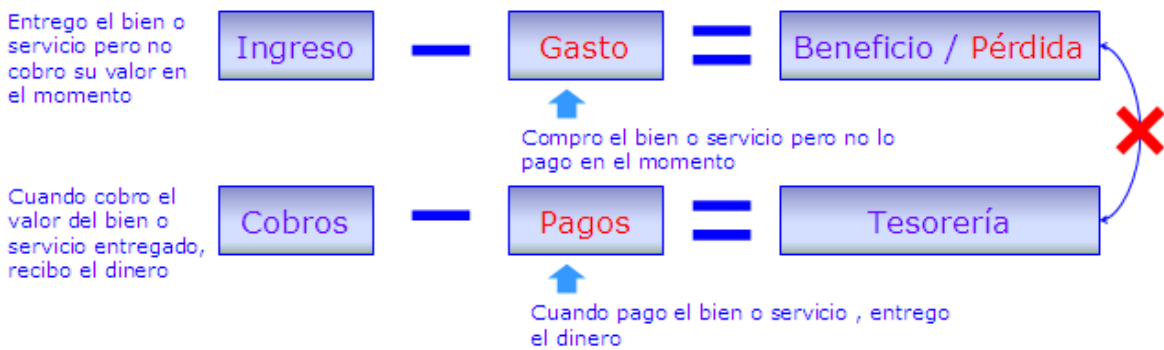


En este caso, el beneficio (ventas menos gastos) será igual al valor de su tesorería, o dicho de otra forma, al dinero que tenga en el banco.

Pero esta situación raramente se produce. Habitualmente, vendemos productos a plazo, es decir, cobramos dicha venta pasado un tiempo determinado. También podemos comprar a nuestros proveedores a plazo, pagándoles a final de mes, o en plazos de tiempo superiores.

En este segundo caso, la igualdad anterior **Beneficio = Tesorería** ya no ocurre, y debemos anotar qué debemos a los proveedores y qué nos deben los clientes. Pasamos a trabajar con una contabilidad que podemos denominar **compleja**.

Contabilidad COMPLEJA



Observe que, en un período concreto, por tanto, los cobros son de importe distinto que el de las ventas, y los pagos también son de importe distinto que los gastos.

Simplemente, hemos aplicado tramos de vencimiento o tramos de tiempo para cobrar algo que hemos vendido, y para pagar algo que hemos comprado al finalizar el período.

En este escenario, el importe del beneficio (o pérdida) es distinto del importe de la tesorería, o dinero que tengo en el banco o en la caja de la empresa.

Más adelante observará el porqué de esta pequeña introducción. Debe acostumbrarse a que siempre debe contemplar dos procesos independientes; el proceso de anotación de los ingresos o ventas, y de los costes o gastos, y el proceso de anotación de los cobros y los pagos.

Tras estas consideraciones, comencemos con los pasos para la preparación del plan económico.

1.- Inversiones

Abra el archivo Excel **Plan de negocio CASO PRÁCTICO Estimación directa**.

Excel

Plan de negocio CASO PRÁCTICO Estimación directa

Utilizaremos este caso práctico para ilustrar la mayoría de las explicaciones. No obstante, haremos alusión al caso práctico de Estimación Objetiva cuando sea preciso.

En la pestaña **Inversiones y financiación** están recogidos varios aspectos del negocio sobre inversiones y financiación:

1. Inversiones

- a. Inversiones en inmovilizado

- b. Fianzas
- c. Inventario inicial
- d. Fondo de maniobra

2. Financiación

- a. Detalle de aportaciones realizadas por el emprendedor
- b. Necesidad final de financiación externa
- c. Financiación
- d. Detalle de amortización de financiación externa

1.1.- Inversiones en inmovilizado

Se denomina inmovilizado a aquellas compras necesarias para la actividad y cuyo coste se imputa o anota contablemente en varios años.

Un coste como el alquiler se soporta mensualmente, y por tanto se anota en nuestra contabilidad también de forma mensual. En cambio, una compra de, por ejemplo, una mesa de trabajo necesaria para una persona, es algo que perdura en el tiempo, y por tanto no reflejaremos el total de su coste cuando la compramos. Aplicaremos un porcentaje de su coste igual en cada año de vida que estimemos nos puede ser útil.

Para calcular la vida útil de un bien considerado inmovilizado, existen normas tributarias de la legislación vigente que hay que tener en cuenta.

Puede aplicar los años por lógica. Un ordenador puede quedar viejo en unos tres años. Su vida útil será por tanto de tres años. Si adquiere un inmueble, un local o vivienda tiene una vida útil mucho más larga, por lo que, al menos, aplicaremos diez años. Un vehículo de transporte, un coche o furgoneta, puede durar al menos cinco años. Ese será el número de años en los que repartiremos el coste.

La fórmula es sencilla:

$$\frac{\text{Valor del bien}}{\text{Número de años}} = \text{Coste anual a anotar}$$

En nuestro ejemplo hay varios bienes necesarios para la actividad y que se consideran inmovilizado:

Inversiones en inmovilizado

Tipología	Base	IVA	Importe
Reforma del local	15.000,00	3.150,00	18.150,00
Mobiliario	3.000,00	630,00	3.630,00
Ordenador	900,00	189,00	1.089,00
Furgoneta reparto	9.000,00	1.890,00	10.890,00
Impresora	120,00	25,20	145,20
Registro de marca	500,00	105,00	605,00
Gastos de constitución y altas	450,00	94,50	544,50
Gastos licencia apertura	1.200,00	252,00	1.452,00
	30.170,00	6.335,70	36.505,70

Amortización anual

% amort.	Importe mes
10%	125,00
10%	25,00
33%	24,75
20%	150,00
33%	3,30
0%	0,00
10%	4,17
10%	3,75
10%	10,00
Coste mes	345,97

Escriba el nombre del bien, el valor sin IVA y el IVA. El caso práctico desarrolla un plan de negocio de una actividad en estimación directa. Para actividades en estimación objetiva, siga las instrucciones que aparecen en el simulador.

Si su actividad es de tipo Estimación Objetiva, el IVA de las inversiones puede rescatarlo en la declaración a la Agencia Tributaria correspondiente. Al respecto de las inversiones, tanto la actividad en Estimación Directa, como la actividad en Estimación Objetiva podemos decir que se comportan igual.

El inmovilizado se clasifica en dos categorías; material (tangible) e inmaterial (intangibles). El inmovilizado material se refiere a bienes tangibles adquiridos (un coche, un ordenador, etc.) El inmovilizado inmaterial se refiere a gastos o costes necesarios para desarrollo de la actividad (gastos de constitución de la sociedad, compra de patentes, traspaso de un negocio, etc.)

Igualmente que para el inmovilizado, para la creación de los productos de la empresa, puede ser necesario invertir para fabricarlos. Un molde específico para fabricar piezas, o el desarrollo de una aplicación informática que después venderemos son ejemplos de estas situaciones.

Antes de continuar, es preciso explicar la composición básica del análisis teórico del resultado de un negocio, expresado en un número y/o porcentaje, denominado **Resultado de operación**.

El **Resultado de operación** es un valor que resulta de restar los gastos de los ingresos o ventas. Hay dos tipos de gastos o costes, los de producto o directamente relacionados con él (costes directos), y los generales o de operación, que no están identificados con un producto, lo son para todos (costes indirectos).

El resultado de operación se expresa como un valor económico y como un porcentaje, que resulta de dividir su importe entre el importe de las ventas e ingresos:

<u>ITEM</u>	<u>Importe</u>	<u>% s/ventas</u>
Ventas	1.000,00	100%
Coste de producto	-500,00	-50%
MARGEN BRUTO	500,00	50%
Costes generales o de operación	-400,00	-40%
RESULTADO DE OPERACIÓN	100,00	10%

1.2.- Fianzas

A continuación, y como parte también del inmovilizado, aparece el área denominada **Fianzas**. En este caso incluiremos aquí el dinero que “*inmovilizamos*”, pero del que no perdemos en principio la propiedad. La fianza por alquiler de un local, o el depósito o garantía que debamos dejar a un proveedor se reflejan en esta área.

Fianzas

Proveedor	Concepto	Importe
Alquiler, S.L.	Fianza local	2.000,00
		0,00
		0,00
		2.000,00

1.3.- Inventario inicial

Inmediatamente después, se detalla el valor del inventario inicial que se requiere para comenzar la actividad. Las compras iniciales de producto son esenciales para muchos negocios. Su detalle concreto conviene hacerlo en un primer estudio y, después, ajustarlo si es preciso a tenor de las conclusiones que nos aporten otras partes del plan.

En nuestro caso se requiere la compra de varios productos:

Valoración del inventario inicial

Producto	Unidades	Precio	Total
ordenador tipo 1	2,00	300,00	600,00
ordenador tipo 2	2,00	500,00	1.000,00
impresora tipo 1	2,00	60,00	120,00
impresora tipo 2	2,00	105,00	210,00
Componentes de ordenadores			0,00
Placa base tipo 1	3,00	100,00	300,00
Placa base tipo 2	3,00	150,00	450,00
Caja tipo 1	3,00	50,00	150,00
Caja tipo 2	3,00	75,00	225,00
Ratón y teclado	6,00	6,00	36,00
Pantalla tipo 1	3,00	45,00	135,00
Pantalla tipo 2	3,00	80,00	240,00
			0,00
			0,00

Valor total inventario sin IVA		3.466,00
IVA	21,00%	727,86
Valor total inventario inicial		4.193,86

El detalle del inventario inicial se anota en la zona correspondiente de la hoja de cálculo:

Inventario inicial

Tipología	Base	IVA	Importe
Producto inventario inicial	3.466,00	727,86	4.193,86
			0,00
			0,00
	3.466,00	727,86	4.193,86

Siga las instrucciones del simulador si su actividad es en Estimación Objetiva.

1.4.- Fondo de maniobra

Por último, puede ser necesario disponer de tesorería para comenzar. Esta situación ocurre normalmente cuando las ventas se cobran una vez terminado el mes en el que se realizan. Por tanto, para poder cubrir un posible desfase de tesorería, se crea un fondo de maniobra, o saldo en caja y banco para poder cubrir los pagos iniciales.

En nuestro caso, anotamos en el fondo de maniobra las ventas del primer mes (cobramos a clientes a plazo con 30 días de demora).

Fondo de maniobra (solo en el caso de ventas a plazo)

Mes 1	24.957,46	Cobros a 30 días
Mes 2		Cobros a 60 días
	24.957,46	

El resumen de las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio es, en nuestro caso:

Detalle de necesidades de inversión inicial

Inmovilizado	36.505,70
Fianzas y otros	2.000,00
Inventario inicial	4.193,86
Fondo de maniobra	24.957,46
Necesidad de inversión inicial	67.657,02

Hay datos que no podrá rellenar hasta que no trabaje con el resto del simulador. No se preocupe, navegaremos por el simulador a medida que sea necesario.

1.5.- Financiación

En esta primera pestaña del simulador quedan por cumplimentar los apartados de financiación. En realidad es lo último que se cumplimenta, a la vista de las necesidades de financiación del negocio. Por tanto, continuemos con el resto de apartados en su orden lógico. Más adelante estudiaremos las necesidades de financiación, a la vista del comportamiento del negocio.

2.- Ventas y compras de producto

Seleccione, en el archivo Excel, la pestaña **Análisis ventas y gráficos**. En esta hoja del simulador introduciremos los valores de las ventas mensuales y sus costes de producto asociados.

Una **venta** es el resultado de la multiplicación **unidad de producto** por **precio**. Esto es así para cualquier tipo de negocio, aún cuando se trate de servicios.

Cualquier venta tiene asociado un **coste de producto**. El coste de producto **puede ser cuantificable** por cada unidad vendida (si se vende una revista se sabe cuanto ha sido su coste), o **puede ser un valor total**, con independencia del número de veces que se venda el producto (el coste del desarrollo de una aplicación informática que se pretende vender es un valor total, que repartiremos entre todas las veces que vendamos dicha aplicación o producto)

Teniendo en cuenta estos conceptos, comencemos a introducir las estimaciones de venta de cada uno de los productos de nuestro catálogo. Las estimaciones de ventas se pueden crear utilizando varios métodos, pero el más recomendable es un análisis pormenorizado del comportamiento de cada producto que componen el catálogo de oferta al mercado.

El negocio que estamos analizando dispone de un catálogo en el que se incluyen bienes y servicios. Los bienes están representados por ordenadores e impresoras. Los servicios son de reparación de equipos. Comencemos con las estimaciones de venta de los bienes (productos tangibles).

Acceda a la pestaña **Catálogo bienes**.

Para el análisis de las ventas por producto conviene que previamente se realicen los estudios de competencia, mercado, clientela, etc. El precio es un elemento fundamental en el negocio, y debe ser tratado de forma exclusiva, con los estudios que procedan, incluso trabajando en varios escenarios, para poder valorar la metodología de su fijación, las ventajas competitivas que puede aportar, cómo responde al modelo de negocio, etc.

Cada producto tiene, por tanto, un precio asociado. En el caso de actividad en Estimación Objetiva, los precios se trabajan con IVA. En Estimación Directa, trabaje los precios sin IVA.

Producto	Precio venta	Coste unid.	% coste
Ordenador tipo 1	600,00	300,00	50,00%
Ordenador tipo 2	1.100,00	500,00	45,45%
Impresora tipo 1	95,00	60,00	63,16%
Impresora tipo 2	300,00	105,00	35,00%
Productos por componentes			
Ordenador tipo 3	450,00	201,00	44,67%
Ordenador tipo 4	850,00	311,00	36,59%
Ordenador tipo 5	550,00	226,00	41,09%

Observe que también debemos tener en cuenta el coste del producto. Los valores deben coincidir con la valoración del inventario inicial, si existe.

Cualquier producto tiene un coste asociado, bien porque lo hemos comprado para venderlo posteriormente, o porque el producto en sí es un servicio que prestamos.

En el caso de productos comprados (productos tangibles normalmente), el coste corresponde a lo que cuesta adquirirlo, y se considera como coste directo de producto a los efectos de cálculo de precios.

En el caso de productos que sean servicios (productos intangibles), que suele prestar, por ejemplo, personal de la empresa normalmente, el coste es de tipo fijo, y se considera parte de los gastos generales del negocio. Veremos un ejemplo a continuación.

Para cada producto hemos creado tres supuestos de comportamiento de las ventas; meses de venta alta, meses de venta media, y meses de venta baja. Usted puede crear tantos escenarios como considere oportuno.

Lo importante en el presupuesto mensual de las ventas es tener la mejor información para proyectar. Si considera que las ventas serán homogéneas durante el año, tan solo deberá trabajar con un supuesto de venta mensual. Si por el contrario, las venta se concentran en un mes concreto, prácticamente el análisis se simplifica, recargando casi todos los ingresos en ese mes, dejando casi a cero los demás. La realidad de cada negocio marcará la inercia de la proyección de las ventas.

Diseño del catálogo para productos por componentes

Componentes	Coste	Ordenador tipo 3	Ordenador tipo 4	Ordenador tipo 5
Placa base tipo 1	100	●		●
Placa base tipo 2	150		●	
Caja tipo 1	50	●		
Caja tipo 2	75		●	●
Ratón y teclado	6	●	●	●
Pantalla tipo 1	45	●		●
Pantalla tipo 2	80		●	
Coste		201	311	226
Precio venta		450	850	550
% coste		44,67%	36,59%	41,09%

Veamos ahora un ejemplo de producto de tipo servicio. Acceda a la pestaña **Catálogo servicios**.

En el caso de los servicios, como se ha anotado anteriormente, suele haber un componente de coste en horas de recursos humanos. En nuestro ejemplo, hay productos que solo tienen coste de personal, y productos que suman costes de personal y costes de consumibles (disco duro, placa base, etc.)

Este aspecto es importante en negocios de servicios. Valore bien los costes de prestación de un servicio, calibrando convenientemente el esfuerzo de personal que precisa, junto con cualquier otro elemento que pueda ser necesario para prestarlo.

Normalmente se suele despreciar el valor del personal, considerándolo como un coste general fijo. Esta situación provoca que el precio del servicio para el cliente se oriente sobre todo en función a la competencia, sin tener en cuenta otras metodologías de fijación de precios, perdiendo dinero en cada servicio prestado, o simplemente no aprovechando oportunidades de ser competitivos con precios menores al desconocer el límite a la baja que se pueda obtener.

Lo primero que valoramos es el coste del personal afecto al servicio. En nuestro caso hemos tenido en cuenta el coste de un técnico, que valoramos tanto a nivel de su salario, como contando con el coste de Seguridad Social que representa.

Horas a trabajar anuales	1.800		
Salario anual	23.800,00	Por mes en 14 pagas	1.700,00
Porcentaje coste Seguridad Social	31,00%	Por mes en 12 pagos	614,83
Coste total año trabajador	31.178,00		
Coste hora trabajador	17,32		

El valor que nos interesa es el coste hora, que resulta de dividir el coste total entre el número de horas que se estima que trabaja.

A continuación, y producto a producto, se estiman las horas que se emplearan en cada servicio, y se añaden los costes de los consumibles que, en nuestro caso, se incluyen.

Valoración servicio tipo 1

Descripción	Reparación disco duro ordenador sobremesa		
Horas	2,00	Coste en horas	34,64
Consumibles			
Tipo			Coste
Disco duro			30,00
Coste total consumibles			30,00
% coste s/venta			40,00%

Observe que el porcentaje de coste sobre venta es el 40,00%. Cuando se realiza el análisis del resultado de operación de un negocio, se anotan por separado los costes de producto y los costes generales. En este caso se considera solamente como coste de producto desde el punto de vista económico el coste de los consumibles (disco duro). El coste de las horas que emplea el técnico se anota en los costes generales.

Conviene que siempre haga así las estimaciones para, por ejemplo, cubrir aquellas horas que el técnico no emplea en prestar servicios, que de otra manera quedarían fuera del análisis del plan.

Concluimos la estimación de las ventas fijando el precio de venta al producto (servicio), valorando su margen bruto, y determinando las unidades que venderemos en los tres escenarios que ya hemos comentado de meses de venta alta, media y baja.

Precio de venta	75,00
Coste	-64,64
Margen bruto	10,36

Mes venta mayor		Mes venta medio		Mes venta bajo	
Unidades	Días venta	Unidades	Días venta	Unidades	Días venta
2,00	15,00	1,00	10,00	1,00	5,00

Venta mes 2.250,00 **Venta mes 750,00** **Venta mes 375,00**

Regresemos a la pestaña **Análisis ventas y gráficos**. Hay dos aspectos interesantes que debemos tener en cuenta.

El primero se refiere a cómo representar las ventas en nuestro plan financiero. Como es lógico, cuando se inicia una actividad, las ventas progresan desde cero. Los primeros meses, por tanto, suelen ser de adaptación, inicio, pruebas, etc.

Por tanto, conviene que represente bien esta etapa, para lo que puede utilizar dos métodos diferentes. O bien calcula las ventas ajustadas a la realidad, comenzando con ventas reducidas para los primeros meses, o diseña la proyección de ventas como entiende que se comportarán una vez que el negocio ya esté mínimamente consolidado.

En nuestro caso práctico hemos considerado este último supuesto, realizando un ajuste en los dos primeros meses a la baja, con un coste promedio de los costes de los productos del catálogo. Esta opción permite que el lector del plan pueda ver el comportamiento normal del negocio, sin que sea necesario explicar la evolución hacia el segundo y tercer año de forma compleja.

El segundo aspecto a tener en cuenta se refiere a la **viabilidad técnica** del negocio.

Si observa la zona derecha de la proyección de las ventas, aparecen varios indicadores de unidades vendidas anual, mensual y diariamente.

Precio venta	Unidades año	Unidades mes	Unidades día (30d.)
600,00	65	5	0,18
1.100,00	65	5	0,18
450,00	65	5	0,18

La viabilidad técnica es fundamental en cualquier negocio. Imagine que se propone crear un negocio de peluquería, y la proyección de las ventas da como resultado que un empleado debe conseguir 40 servicios de peluquería al día. Si cada servicio consume media hora, debería trabajar 20 horas para poder cubrir los 40 servicios.

Este tipo de viabilidad técnica no se refiere a la preparación o capacitación. Está viabilidad es de tipo operativo y debe quedar demostrada.

Como nota general, y para finalizar el apartado de producto, a continuación se detalla de forma más extensa las modalidades comunes que podemos encontrar. Los productos se pueden clasificar, de forma básica y según su origen, en varios tipos:

- **Comprados.** Son aquellos que adquirimos a un proveedor y, sin añadirles valor, los vendemos a los clientes. Por ejemplo, para una librería, un libro.
- **Por componentes.** Compramos materia prima o componentes a los proveedores y, una vez ensamblados (añadimos valor) los vendemos a los clientes. Por ejemplo, las cestas de navidad. Compramos los productos (vino, turrón, una cesta, etc.) a proveedores y le vendemos un producto terminado a los clientes.
- **Desarrollados.** Se utilizan recursos de la empresa para crear el producto, con o sin inversiones. Por ejemplo, el desarrollo de un programa informático realizado por empleados de la empresa.

En el primer y segundo caso, existe un inventario de productos, ya sean terminados o de sus componentes. En el segundo caso, no existe inventario.

La forma de anotar el coste de producto en nuestra contabilidad será:

- **Productos comprados.** Anotamos el coste unidad cada vez que vendamos una unidad del producto.
- **Productos por componentes.** Puede existir inventario tanto de los componentes como de los productos ya terminados. Partimos de un inventario de los componentes, al que se le van restando unidades a medida que creamos el producto terminado, cuyo coste será la suma de los costes de los componentes. El producto terminado se le da de alta en el inventario y se anota su coste cada vez que vendemos una unidad de producto.
- **Productos desarrollados.** En este caso, el coste ya está en nuestra contabilidad. Por ejemplo en los gastos de personal. Como en este caso el coste es parte de los costes fijos, no existe inventario. El coste ya está anotado. Por ejemplo, el desarrollo de una aplicación informática.

Existen otros tipos de producto, pero para la didáctica de este manual los tres anteriores son suficientes, y cubren un porcentaje muy elevado de casos posibles.

3.- Desarrollo económico y financiero. Costes generales fijos y variables

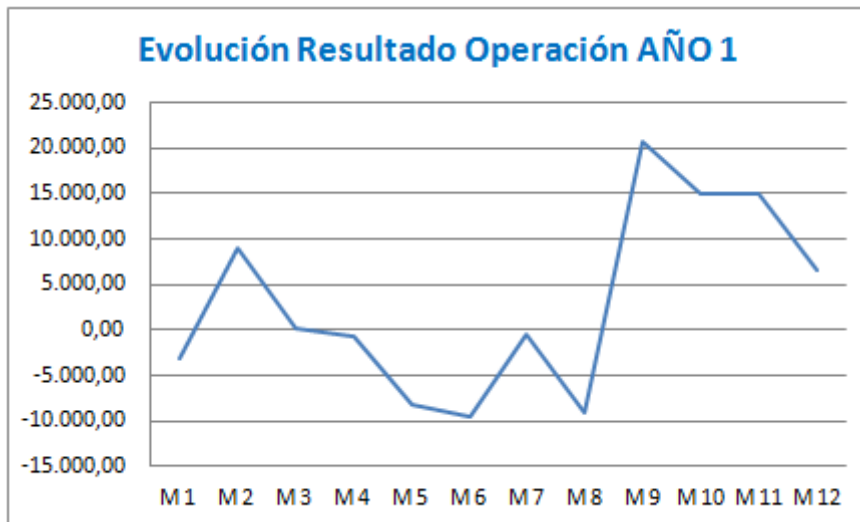
Una vez que termine de introducir los datos de productos, compras de producto y ventas, seleccione la pestaña denominada **Desarrollo económico y financiero**.

En esta pestaña se encuentra el núcleo central del análisis económico y financiero del plan de negocio. Cubre las dos áreas de estudio, representadas por el análisis de las Pérdidas y Ganancias, o Resultado de Operación (área económica), y el Flujo de Tesorería (área financiera)

Recordemos que el Resultado de Operación (RO) es el análisis comparativo de las ventas o ingresos, y los costes o gastos, de producto y de operación o gastos generales. El resultado de restar los gastos a las ventas o ingresos da el beneficio o pérdida de la actividad de negocio en un período de tiempo acotado.

Por otro lado, la comparativa entre los cobros y los pagos, contando con una financiación inicial, da como resultado el flujo de tesorería en mismo período de tiempo acotado.

El Resultado de Operación puede fluctuar entre valores positivos y negativos durante el período a estudio (en nuestro caso doce meses). Así, el gráfico de evolución en nuestro caso práctico es:

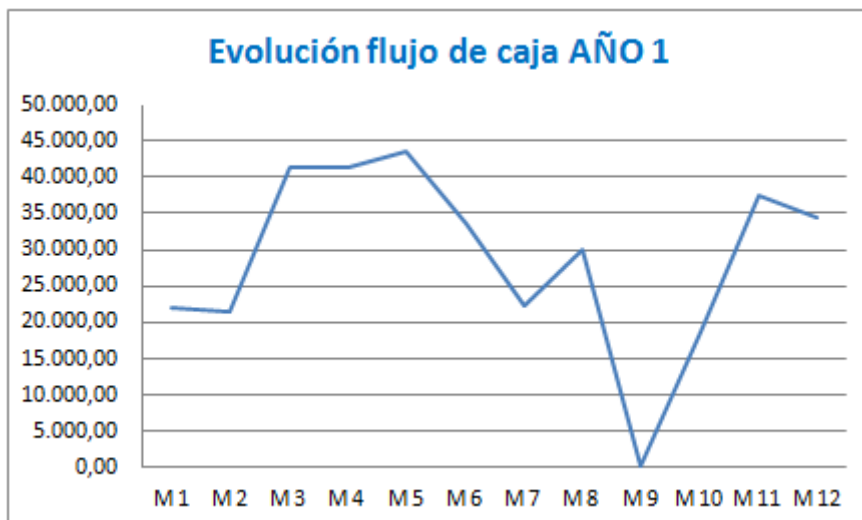


Los gráficos se encuentran en la pestaña **Análisis ventas y gráficos**.

Lo importante en un negocio desde el punto de vista económico no es su estacionalidad, sino el resultado final de un período. Aún cuando en algunos meses obtenemos pérdidas, el resultado final del período es positivo.

En cambio, la tesorería o financiación nunca puede ser negativa. Sí es cierto que en algún momento nuestra cuenta del banco puede arrojar números rojos, pero eso se considera un préstamo de la entidad financiera al negocio, y no es algo normal. Si es necesaria financiación hay que tramitarla y obtenerla en términos normales de gestión.

Trabajaremos siempre con la máxima de que el saldo de tesorería nunca puede ser negativo en ninguno de los 12 meses que cubre el período de análisis.



Este ejemplo clarifica uno de los aspectos quizá más importantes en la gestión de un negocio; la diferencia entre ingresos y ventas y gastos versus cobros y pagos.

Observe que en la pestaña **Desarrollo económico y financiero**, en la fila 65 de la hoja, justo antes de iniciar al análisis del flujo de tesorería, se indica el período medio de cobro a clientes, que en nuestro caso práctico es de 30 días. Esto significa que las ventas que realicemos en el Mes 1, las cobraremos en el Mes 2, existiendo un desfase entre el análisis económico (resultado de operación) y el financiero (flujo de tesorería). Este desfase lo debe cubrir inicialmente la financiación que debamos conseguir para poner en marcha el negocio. Es el fondo de maniobra.

El primer cuadro de análisis de la pestaña **Desarrollo económico y financiero** corresponde a las **Pérdidas y Ganancias**, y corresponde a la fórmula que ya estudiamos en temas anteriores:

Ingresos (+)
Costes directos de producto (-)
<hr/>
Margen bruto (+ ó -)
Costes indirectos o de operación (-)
<hr/>
Resultado de Operación (+ ó -)

Es importante la distinción entre costes de producto y costes o gastos generales, sobre todo cuando se trata de analizar el comportamiento de los productos que se ofrecen en el catálogo de venta.

El **Margen Bruto** es el indicador del resultado neto que aporta un producto al negocio, al comparar el coste de dicho producto con su precio. El cálculo de precios, materia que debe estudiarse por separado, es vital para cualquier negocio. El **precio de venta** es un importe que debe cubrir el coste del producto y un proporcional de los gastos generales del negocio, aportando además un beneficio positivo.

Por tanto, cuando preparamos las estimaciones de ventas por producto, siempre debemos contemplar el análisis del margen bruto de cada producto, procurando que el ingreso que obtengamos sea suficiente como para poder cumplir con la definición de precio anterior.

En el curso de fijación de precios se analiza de forma exhaustiva tanto las metodologías de fijación de precios, como el impacto económico de dicha actividad.

El análisis del resultado de operación comienza con la anotación de las ventas o ingresos.

En el caso práctico hay dos líneas diferenciadas para anotar las ventas de producto, y otros ingresos como por ejemplo las subvenciones.

Esta distinción es importante por dos motivos principales. El primero se refiere a que cualquier negocio se basa, salvo excepciones, en la actividad económica de venta de productos, asumiendo unos gastos (de producto y generales). El análisis del comportamiento el negocio se hace siempre excluyendo las subvenciones u otros ingresos similares.

Las subvenciones son ayudas temporales, que normalmente se obtienen para un fin concreto, como por ejemplo el inicio de actividad, o la contratación de personal, pero desaparecen en el tiempo. Si analizáramos el negocio incluyendo las subvenciones los datos resultantes no serían veraces en cuanto a proyectar para el futuro. Siempre tendríamos ese ingreso como ingrediente de la operación.

Observe que en la parte derecha del primer cuadro (Resultado de operación) hay anotados unos porcentajes.

	Totales		
Mes 12	Año 1		
526,00	269.110,50	100%	-90,67
	8.500,00		145,97
146,40	-114.346,20	-42%	100,00
79,60	163.264,30	61%	-3.000,00
			37,63
			35.610,87
			13%

Estos porcentajes se suelen utilizar para la evaluación de ratios comparativos y de trabajo, y representan:

- El coste de producto es el **42% de las ventas**
- El margen bruto de las ventas es el **61% de las ventas**
- Los gastos generales son el **47% de las ventas**
- El resultado de operación es el **13% de las ventas**

Observe que si sumamos los componentes del análisis (42% + 47% + 13%) el resultado es 102%, cuando debería ser 100%. El resultado del primer año está afectado por la subvención de 8.000,00 euros anotada. El resultado de operación debería ser **10%**, en lugar de **13%**. De igual manera, el margen bruto debería ser el **58%**, en lugar del **61%**.

Pero aún así el análisis porcentual nos es útil para proyectar. Consideremos por ejemplo que deseamos incluir un nuevo producto en el catálogo. Si conocemos los porcentajes de impacto anteriores, el cálculo inicial de precio sería muy sencillo. Sabemos que los costes medios en porcentaje, calculados sobre el importe de la venta, son:

- Coste de producto = 42%
- Costes generales = 47%

Con esta información, podremos estimar el comportamiento de un nuevo producto en la media del negocio:

Si el precio de coste del producto es 1,00 euro, aplicando los porcentajes anteriores, el resultado de precio al que deberíamos vender dicho producto es:

Análisis para una unidad de producto

Ventas / Precio	2,38 €	100%
Coste de producto	-1 €	42%
Margen bruto	1,38 €	58%
Gastos generales	-1,12 €	47%
Resultado de operación	0,26 €	11%

Esta práctica no es más que uno de los aspectos que debe tener en cuenta a la hora de analizar su negocio. Cuide siempre la relación entre los ingresos y los gastos, observando el estudio de los gastos como una inversión, es decir, cualquier gasto en el que incurra el negocio debe proporcionar un ingreso. Pero veamos esta máxima con más detalle.

Continuando con el análisis de las Pérdidas y Ganancias, una vez que se incorporan las ventas e ingresos, y los costes directos de producto, obtenemos el Margen Bruto. Las ventas proceden de los estudios de producto que realicemos de forma independiente, siempre producto a producto. Los costes proceden de ese mismo análisis.

Ahora procedemos a incluir los gastos generales, o gastos de operación.

La primera distinción que debe estudiar es la que determina un gasto como **fijo** o **variable**.

Los gastos **fijos** son aquellos que ocurren con independencia de que existan o no ventas. Por ejemplo, el alquiler se anota como gasto en todos los meses, aunque en agosto se ha considerado mantener el negocio cerrado por vacaciones.

Los gastos **variables** ocurren (o deben ocurrir) solo si hay venta. En nuestro caso práctico, el transporte solo se anota como gasto cuando es necesario para la venta.

Aquí ya obtenemos otra precaución en relación al plan de negocio, que consiste en el análisis de los gastos desde el punto de vista de su oportunidad. Procure convertir los gastos fijos en variables siempre que pueda, o lo permita el normal funcionamiento del negocio. Esto puede reducir sus gastos, permitiendo una fluctuación mayor de los precios de venta, y un incremento del resultado de operación.

En el caso práctico, consideramos como gastos fijos:

- Arrendamientos
- Prima de seguros
- Servicios bancarios
- Agua y luz
- Limpieza del local
- Sueldos y salarios

Y consideramos como gastos variables:

- Campaña de publicidad
- Impresión de catálogos
- Transporte

Se podría cambiar, por ejemplo, el gasto fijo de limpieza por un gasto variable, dado que no es necesario en agosto. El cambio produciría un ahorro. Valore la idoneidad del cambio, sobre todo en dos vertientes:

- Oportunidad. Estudiar el impacto desde el punto de vista técnico en la operación normal del negocio
- Ahorro. Estudiar el impacto desde el punto de vista económico

Otros gastos que se consideran de operación son, por ejemplo, los siguientes:

- Financieros
- Amortización del inmovilizado

- Morosidad

Estos gastos se estudian por separado por los siguientes motivos.

Los gastos **financieros** dependen exclusivamente de si existe o no financiación externa para el negocio. Observe que se diferencian los gastos financieros de los servicios bancarios. La financiación externa no afecta al desarrollo del negocio desde el punto de vista económico, es decir, son gastos como tales, pero no están relacionados con los recursos que son necesarios para generar las ventas.

Los gastos de **amortización del inmovilizado** corresponden a la anotación proporcional del coste de las inversiones requeridas para el inicio o evolución del negocio. Las inversiones cambian en función de la idoneidad de aspectos tales como la ubicación, si el negocio está abierto al público o no, la necesidad de apoyos iniciales para la puesta en marcha, etc. Por tanto, no se pueden considerar como gastos de recursos necesarios para generar las ventas.

Los gastos por **morosidad** corresponden a los impagados que puedan ocurrir con clientes. En este caso, la venta ya ha sido generada, y su impacto es de menor beneficio, y menor tesorería, pero tampoco corresponden a gastos necesarios para generar ventas.

No obstante, y como hemos visto anteriormente, estos gastos deben ser considerados como integrantes del análisis económico y financiero. Son gastos reales, que nos afectan en los resultados de operación, pero a la hora de estudiar la esencia del negocio deben analizarse por separado. Oriente la concepción de su negocio, como un ciclo en el que constantemente se hacen inversiones en gastos para poder generar ventas (compra de producto, alquiler del local donde se ubica el negocio, personal, etc.)

El resultado de operación resulta, finalmente, de restar a las ventas e ingresos, los gastos.

El resultado de operación por mes puede fluctuar en valores positivos o negativos a lo largo de un período. Esto realmente no es representativo. El análisis del resultado de operación es relevante en su conjunto, es decir, en la suma acumulada del resultado de operación de cada uno de los meses que componen el período de estudio.

A continuación del análisis económico (Pérdidas y Ganancias, o Resultado de Operación), y antes de realizar las proyecciones de tesorería (Flujo de tesorería), hay un aspecto importante que se debe tener en consideración; el IVA.

El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), es un impuesto que el empresario recauda en nombre de la Agencia Tributaria. Por tanto, no es un elemento integrante del estudio económico del negocio, pero sí afecta a la tesorería.

Es necesario distinguir dos tipos de situaciones básicas del negocio en cuanto al IVA. La Agencia Tributaria determina que si el tipo de negocio se basa prioritariamente en transacciones comerciales entre empresas, el control del IVA se realizará por **estimación directa**. Esto significa

que cada transacción que se realice obliga a la emisión de la correspondiente factura, con IVA, y el ingreso en la Agencia Tributaria de dicho IVA.

Pero existen multitud de negocios que no están basados en transacciones comerciales entre empresas, por ejemplo un comercio al por menor de moda, como ocurre el caso práctico

Excel Simulador plan CASO PRÁCTICO estimación objetiva.

En este caso, la Agencia Tributaria, ante la imposibilidad de control de las transacciones comerciales, realiza una **estimación** del IVA que el negocio genera.

En el caso de negocios de tipo estimación directa, el IVA no es parte del análisis económico, pero sí del análisis financiero.

En el caso de negocios de tipo estimación objetiva, el IVA no se puede separar de la propia operación, es decir, no se estudia aparte de los ingresos y los gastos. La Agencia Tributaria determinará un valor trimestral a ingresar en concepto de IVA, procediendo a final de año a realizar la correspondiente liquidación, en la que se realiza el siguiente cálculo: IVA determinado por la Agencia Tributaria, menos IVA soportado por compras y gastos realizados en el período.

Es muy importante conocer la situación en la que operará el negocio. Consulte en la Agencia Tributaria el epígrafe que le corresponde de actividad económica, y la situación que le corresponde.

El tratamiento del IVA en el simulador responde a las dos situaciones descritas.

En el caso de estimación directa, trabajaremos con la zona en amarillo, rellenando aquellos valores que correspondan, y que básicamente consiste en cumplimentar los porcentajes de IVA siguientes:

Tratamiento del IVA (NO IMPRIMIR)		
	Porcentaje	Mes 1
IVA Repercutido Ventas	21,00%	4.331,46
IVA Soportado inversiones		-6.335,70
IVA Soportado inventario inicial		-727,86
IVA Soportado Producto	21,00%	-1.909,82
IVA Soportado Gtos.generales	21,00%	-1.751,40
Devengo IVA mensual		-6.393,32
IVA Trimestral		
Resultado		

Indicar el % de IVA para ventas y gastos

En el caso de estimación objetiva, el IVA es parte del análisis completo de la operación, y se considera ingreso o gasto. En este supuesto, se estimará una aproximación del IVA trimestral que pueda resultar a pagar, y se ajustará con el IVA soportado al realizar las inversiones.

A continuación del cuadro de estudio del IVA se encuentra el análisis del flujo de tesorería.

La tesorería informa del dinero líquido del que dispone el negocio en cada mes, y en cada período. La tesorería (análisis financiero) es independiente del análisis del resultado de operación (análisis económico), pero depende directamente de él.

Observe que se trasladan los valores correspondientes desde el cuadro Pérdidas y Ganancias. Se cobran las ventas e ingresos, y se pagan los gastos.

Además, se incluyen aquellos pagos que no se derivan de la operación, como por ejemplo la devolución del préstamo necesario para el inicio del negocio.

Un préstamo no es un gasto. Un préstamo es un dinero efectivo que nos da un tercero para cubrir la necesidad de tesorería del negocio, bien al inicio o implantación del negocio, o por necesidades posteriores que puedan aparecer.

La aportación del empresario o del promotor del negocio también es un préstamo, que deberá ser devuelto en su momento al empresario o promotor. Esto se denomina Capital.

El Capital generará rendimientos durante la vida del negocio. Dichos rendimientos son el **Resultado de Operación**. El empresario obtiene beneficios de la inversión que ha realizado, manteniendo intacto el capital que ha aportado, que recuperará, teóricamente, cuando el negocio finalice o se extinga.

El elemento de análisis principal del flujo de tesorería es que nunca puede mostrar un valor neto negativo, en ninguno de los meses que componen el período a estudio. Si en cualquiera de los meses el resultado es negativo, esto determina que se requiere financiación para cubrir dicho desfase o saldo negativo.

Ningún negocio, como ya se ha estudiado, puede tener saldo negativo de tesorería, de efectivo en dinero real (no es posible tener -10,00 euros en el bolsillo).

El flujo de tesorería, por tanto, determina la financiación del negocio.

4.- Necesidades de tesorería, financiación y ajuste y cierre del plan

En el punto **1.5 Financiación** dejamos pendiente de análisis este apartado, con la mención de que se trata de un elemento de la primera parte de la presentación de plan de negocio, estando su estudio mediatizado por el desarrollo completo de la operación en su conjunto.

Como hemos visto en el apartado anterior, la financiación, o dinero efectivo necesario para la puesta en marcha del negocio, viene determinada por la necesidad de tesorería del mismo.

Así, una vez que hemos culminado los cálculos económicos y financieros, procedemos al ajuste de la financiación necesaria.

Acceda a la pestaña **Inversiones y financiación**. La financiación de estudia en los cuadros siguientes:

Detalle aportaciones realizadas por el promotor

Aportación	25.000,00
	25.000,00

Financiación (Resumen)

Aportación emprendedor	25.000,00	26,88%
Financiación externa	68.000,00	73,12%
	93.000,00	

Pico mínimo de tesorería 218,24

Detalle de amortización financiación externa

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Capital	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33	1.133,33
Intereses	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67	90,67

La financiación del negocio suele tener dos componentes, que se corresponden respectivamente con las aportaciones del promotor o empresario, y con préstamos de terceros.

Observe que a la derecha se ha resaltado la información del pico mínimo de tesorería.

El pico mínimo de tesorería determina el valor la financiación necesaria, al menos en su valor total.

En el cuadro **Detalle de aportaciones realizadas por el promotor** borre el valor 25.000,00. Observe que el pico mínimo de tesorería ha cambiado, mostrando ahora el valor -24.781,76 euros.

Acceda a la pestaña **Desarrollo económico y financiero**. Observe la fluctuación de tesorería en cada mes. Es evidente que para el Mes 1 necesitamos 2.874,34 euros para equilibrar la tesorería, es decir, para conseguir saldo 0,00 euros. Para el Mes 2, necesitamos 3.560,79 euros. En el Mes 9 el desfase es elevado.

Realmente podríamos cubrir inicialmente los desfases de los Meses 1 y 2, y esperar hasta el mes 9 para cubrir el desfase correspondiente. Por ejemplo, vuelva a la pestaña **Inversiones y financiación**, y escriba el valor 3.700,00 euros en el cuadro de aportaciones el promotor.

Detalle aportaciones realizadas por el promotor

Aportación	3.700,00
	3.700,00

El valor del pico mínimo de tesorería pasa a ser -21.081,76 euros. Sigue siendo negativo, pero en cambio hemos cubierto las necesidades de tesorería para los Mese 1 y 2. Acceda a la pestaña **Desarrollo económico y financiero** y observe los valores de tesorería para ambos meses.

Flujo de tesorería		
AÑO 1	Mes 1	Mes 2
Saldo anterior	71.700,00	825,66
Ingresos	0,00	24.957,46
Subvención autónomos	0,00	0,00
Pagos		
- Compras mercadería	-11.004,22	-15.875,68
- Gastos generales	-16.037,23	-8.634,90
- Inversión en inventario	-4.193,86	
- Fianzas	-2.000,00	
- Inversiones inmovilizado	-36.505,70	
IVA Agencia Tributaria		
Morosidad	0,00	0,00
Devolución capital préstamo	-1.133,33	-1.133,33
Saldo final	825,66	139,21

Sería posible esperar al Mes 9 para cubrir el desfase de tesorería que se producirá, realizando la aportación de financiación correspondiente.

Tenga en consideración estos aspectos, que dependerán del comportamiento concreto del negocio.

En un estudio como el plan de negocio se estima la necesidad de financiación siempre en valores totales, con independencia de los momentos en los que dicha financiación es necesaria. Estudie la fecha de inicio de actividad en función también de este punto.

En el caso práctico, hemos identificado el Mes 1 como enero. Si identificamos el Mes 1 con, por ejemplo, julio, las necesidades de financiación cambian drásticamente (agosto no tiene actividad, y el período de mayor venta en el período de 12 meses se produce entre septiembre y diciembre)

Utilice varios simuladores para conformar, afinar y estudiar el comportamiento del negocio en su conjunto, cambiando la periodicidad, simulando distintos escenarios de ventas y comportamiento de producto, situaciones distintas de financiación, etc.



4. Indicadores económicos y financieros (apartado 9)

Finalizados los estudios del plan económico financiero, se dispone de la información base para generar los indicadores más importantes y más utilizados en el ámbito de los negocios.

Los indicadores económicos y financieros se utilizan para controlar el estado de un negocio, y compararlo con otros negocios similares o con los indicadores generales del análisis de gestión.

Los indicadores a los que hace referencia este punto son:

- ✚ Económicos
 - Volumen de ventas
 - Evolución de las ventas
 - Volumen de gastos y definición por tipo de gasto
 - Evolución de los gastos
 - Evolución del flujo de caja
 - Margen bruto
 - Resultado de operación
 - Pérdidas y ganancias
- ✚ Financieros (expresados habitualmente en valor porcentual)
 - Retorno de la inversión (**ROI**)
 - Resultado de operación (**RO**)
 - **EDITDA**
 - **Break even point** (punto muerto, o punto de equilibrio)

Todos estos valores los puede obtener del simulador, en el que se encuentran definidos y descritos. Su cálculo se encuentra ubicado en la pestaña **Desarrollo económico y financiero**.

Ya hemos estudiado los indicadores económicos (ventas, gastos, tesorería)

Los indicadores que denominamos como financieros se encuentran en el cuadro siguiente. Veamos uno por uno

Resumen económico y financiero			
Capital socios	25.000,00		
Préstamos recibidos	68.000,00		
Total financiación	93.000,00		
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	269.110,50	282.566,03	288.217,35
Resultado de operación	35.610,87	31.360,61	31.755,47
Ratios financieros			
Retorno de la inversión (ROI)			
Sobre capital	142,44%	125,44%	127,02%
Sobre financiación total	38,29%	33,72%	34,15%
Resultado de operación (RO)	13,23%	11,10%	11,02%
EBITDA			
Resultado de operación	35.610,87	31.360,61	31.755,47
Intereses y amortización	5.239,64	5.239,64	5.239,64

El ratio financiero **ROI** o **Retorno de la Inversión**, resulta de dividir el resultado de operación entre el total de la financiación. Se estudia por separado el ratio para el capital invertido por el promotor o empresario, y para la financiación total del negocio.

En nuestro caso práctico, el promotor obtiene un rendimiento del 142,44% sobre el capital invertido en el primer año. Cifra nada desdeñable. Obtiene 35.610,87 euros como resultado de haber invertido 25.000,00 euros. Sobre la financiación total, el negocio da un resultado de un 38,29% para el primer año.

El ratio financiero **RO** o **Resultado de Operación**, resulta de dividir el resultado de operación entre las ventas e ingresos, excluyendo las subvenciones. También puede incluir el ratio **RO** teniendo en cuenta las subvenciones.

Este ratio indica que de cada 1,00 euro de venta generada, se obtiene un 13,23% de rentabilidad en el primer año. Como el resultado de operación sí incluye las subvenciones, el ratio **RO** se ajusta en los períodos de 12 meses siguientes.

El ratio **EBITDA**, siglas del indicador en inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), muestra el rendimiento neto real del negocio. Calcula el porcentaje que representa el beneficio en relación a las ventas, descontando de los gastos los intereses, impuestos, la depreciación y las amortizaciones.

A nivel de la redacción del plan de negocio debe mencionarlos, anotar sus valores y comentar los resultados. Si es posible, y dispone de la información correspondiente, compárelos con otras empresas o negocios, para resaltar su valor.

El **Break even point**, o punto muerto, o punto de equilibrio, informa sobre cuánto pueden caer las ventas sin que el negocio incurra en pérdidas, es decir, el resultado de operación no sea menor de cero.

Este indicador se encuentra también en la pestaña **Desarrollo económico y financiero**.

Punto muerto (Break even point)					
	Año 1		Año 2		
		P.M. año 1		P.M. año 2	
Venta	269.110,50	201.972,34	282.566,03	222.818,40	
Subvenciones	8.500,00	8.500,00	0,00	0,00	
Coste producto	-114.346,20	-42%	-85.818,91	-120.063,51	-42%
Margen Bruto	163.264,30	61%	124.653,43	162.502,52	58%
Costes generales	-124.653,43	-46%	-124.653,43	-128.141,91	-45%
Resultado de operación	38.610,87	14%	0,00	34.360,61	12%
Venta mínima año 1	201.972,34				
Margen de caída año 1	-67.138,16				
Venta mínima año 2	222.818,40				
Margen de caída año 2	-59.747,63				

En el caso práctico el AÑO 1 las ventas pueden caer -67.138,16 euros sin que el resultado de operación sea negativo. Para el AÑO 2, las ventas pueden caer -59.747,63 euros sin que el resultado de operación sea negativo.

Este margen de seguridad debe analizarse en el plan de negocio, resaltando su virtud, y en relación a las posibles contingencias que estimemos puedan ocurrir.



5. Plan económico financiero (apartado 12)

El **Plan económico financiero** como apartado y parte del plan de negocio, contiene la reproducción íntegra de los cálculos realizados para obtener los indicadores económicos y financieros.

Este apartado, que por sí solo es el segundo LIBRO de los tres que componen el plan, se compone por tanto de las impresiones en papel de las hojas del libro de Microsoft® Excel **Simulador Plan de negocio económico financiero**, o del simulador que utilice para estimar dichos cálculos.

Procure que la impresión sea legible, utilizando el papel adecuado en cuanto a tamaño, o imprimiendo las hojas adaptadas al formato del papel.

Tenga la seguridad de que el lector, sea quien sea, acudirá a este LIBRO para realizar consultas, comprobar datos, o verificar resultados.

La vistosidad de la presentación del plan es importante. Debe atraer. En el simulador se incluyen varios gráficos básicos que es conveniente incluir. Se encuentran ubicados en la pestaña **Análisis de ventas y gráficos**. Usted puede crear tantos gráficos como estime oportuno. En el modelo de plan que es complemento del curso hay varios gráficos además de los que en el simulador están incluidos.



6. Test de evaluación

1. ¿Cuáles de las siguientes compras no son inversiones?

- a) Reforma de un local
- b) Compra de una furgoneta para reparto
- c) Compra de papel para la impresora

2. ¿Qué tipos de inmovilizado existen?

- a) Comprado y vendido
- b) Usado y nuevo
- c) Material (tangibile) e inmaterial (intangibile)

3. El coste de desarrollo de un producto

- a) Es una inversión
- b) Es un coste en el proporcional que corresponda según su amortización
- c) a) y b) son correctas

4. El margen bruto se calcula con la fórmula

- a) Ventas menos costes fijos de operación
- b) Ventas menos coste de producto
- c) Ventas menos resultado de operación

5. ¿Qué es una fianza?

- a) Un importe dinerario que se entrega para comprar algo
- b) Un importe dinerario que se entrega para asegurar un pago o deuda
- c) Un importe dinerario que se recibe como pago de una venta

6. ¿Qué se considera una venta o ingreso por venta de producto?

- a) El valor resultante de multiplicar precio por coste de producto
- b) El valor resultante de multiplicar precio por valor de inventario de producto
- c) El valor resultante de multiplicar precio por unidad de producto

7. ¿Qué es el inventario de producto?

- a) El residual de compras de producto menos ventas de producto
- b) El residual de los gastos no aplicados a producto
- c) Un valor que determina la cantidad de dinero que hay en caja

8. ¿Qué diferencia hay entre costes fijos y variables en lo referido a la gestión?

- a) Los fijos ocurren exista o no venta y los variables sólo cuando hay venta
- b) Los fijos ocurren siempre y los variables sólo de vez en cuando
- c) No hay diferencia a nivel de gestión

9. ¿Es conveniente estimar en un plan de negocio la morosidad de clientes?

- a) Si
- b) No
- c) Sólo en el caso de que la venta no sea al contado

10. ¿Qué es el resultado de operación?

- a) El resultado de restar a los ingresos totales los gastos generales y el coste de producto
- b) El resultado de restar a las ventas el coste de producto
- c) El resultado de sumar todos los costes del negocio

11. ¿Cuáles son las dos variables que se interrelacionan para obtener los gastos de personal?

- a) Salario y Retención a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
- b) Salario y coste de Seguridad Social atribuible al empresario
- c) Salario y coste de Seguridad Social que corresponde al trabajador

12. La caja del negocio, ¿puede tener valor negativo?

- a) No
- b) Si
- c) A veces

Respuestas: 1. c / 2. c / 3. c / 4. b / 5. b / 6. c / 7. a / 8. a / 9. c / 10. a / 11. b / 12. a

Tema 6. Recopilación documental y análisis alternativos

Índice

1. Objetivos
2. Aspectos legales (apartado 10)
3. Plan de contingencias (apartado 11)
4. Anexos (apartado 13)
5. Test de evaluación

1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno conocerá las pautas de recopilación documental dirigidas a completar el plan de negocio, así como la forma de determinar los aspectos legales que influyen en el desarrollo del propio negocio
- ✚ Orientar en la recopilación documental
- ✚ Orientar en los aspectos legales que pueden afectar a un negocio



En este apartado y en los siguientes aparece este indicativo, que le informa de la existencia de actividades propuestas relacionadas. Dichas actividades se encuentran en el archivo **Cómo crear un plan de negocio_Actividades**.



2. Aspectos legales (apartado 10)

En cualquier negocio los contratos u obligaciones con clientes y proveedores son habituales. Estas obligaciones conviene, si se prolongan en el tiempo, definir las y dejarlas plasmadas por escrito en contratos, convenios de intenciones, o cualquier otro documento que clarifique y deje constancia de los acuerdos.

Es común y obligado firmar un contrato de alquiler para el local comercial o la oficina, o al contratar una persona. Procure conseguir compromisos ciertos con sus colaboradores, que en la medida de lo posible, aseguren su relación a corto y medio plazo.

Cuando prepare un plan de negocio debe aportar borradores de contratos o acuerdos a firmar con proveedores y clientes o personal, que se agrupan en los ANEXOS. Estos son los habituales. Si pretende cerrar otros acuerdos, como por ejemplo licencias de uso, patentes, etc. es imprescindible, porque seguramente fundamente el negocio en su obtención.

En este apartado describa las condiciones básicas de cada acuerdo o contrato, no siendo necesario indicar los precios, que aparecerán en el plan financiero.

A cada plan de negocio le pueden afectar diferentes aspectos legales pero, en general, los más comunes son los siguientes:

- ✚ Relacionados con clientes y proveedores:
 - Contratos de compromiso de venta o compra
 - Contratos de beneficios por volumen de compra o venta
 - Contratos de tipologías de pago
 - Contratos de exclusividad o semi-exclusividad
 - Contratos de garantía de producto
- ✚ Relacionados con el entorno de negocio:
 - Contratos de alquiler
 - Contratos de trabajo
 - Contratos de servicios generales
 - Obligaciones de formación de los emprendedores o empleados
- ✚ Relacionados con la Administración Pública:
 - Licencias del establecimiento
 - Altas en la Agencia Tributaria
 - Altas en la Seguridad Social

Estos son algunos ejemplos, los más comunes. Si usted no conoce bien todos los requerimientos legales, busque asesoramiento durante la confección del plan de negocio.



Actividad nº 9



Actividad nº 10



3. Plan de contingencias (apartado 11)

Casi con toda seguridad, las estimaciones del plan de negocio no se cumplirán al cien por cien. Las unidades a vender de cada producto, los gastos, los cobros y pagos, el número de clientes a conseguir, su reacción a la oferta, o cualquier otro elemento incluido en el plan puede evolucionar de forma distinta a la estimada.

Lo importante es preparar unas mínimas previsiones y actuaciones para cubrir los desfases que se puedan producir. Pero no solo en el caso de que las ventas sean menores a lo previsto, o que debamos bajar los precios, también para los casos en los que las ventas superen las expectativas, es decir, qué haremos ante una situación mejor que la esperada.

Describa los elementos de su plan que de forma más importante pueden afectar a su cumplimiento. Cada modelo de negocio tiene las propias, pero en general, menores ventas y mayores gastos son las más habituales.

En el caso de un mejor comportamiento del negocio al estimado en el plan, oriente su propuesta como oportunidad de expansión, de aprovechamiento para cubrir un mayor número de clientes o invertir el ahorro de menores gastos en mejora del servicio o del producto. Si se queda simplemente en la observación de recibir un mayor beneficio, no resultará interesante para el observador general. Use la oportunidad para desarrollar el negocio.

El análisis de contingencias debe ser claro y estructurado. Si es posible relacione unas con otras, pero describiendo cada una por separado, no debe dar la sensación de que se puedan producir todas al mismo tiempo.

En el apartado **Indicadores económicos y financieros (apartado 9)** se ha mencionado el indicador financiero **Punto de equilibrio**. Este indicador, que muestra cuánto pueden bajar las ventas manteniendo un resultado de operación positivo o cero, es muy útil para preparar escenarios. No olvide incluirlo aquí, para mostrar la protección del negocio a este respecto.



Actividad nº 11



4. Anexos (apartado 13)

En los anexos se incorporan todos los documentos complementarios del plan de negocio: contratos, borradores de acuerdos, estudios de mercado, estadísticas, etc., que se mencionen en cualquiera de los puntos anteriores. Esto no es obligatorio, pero en la práctica es muy recomendable.

Conviene que los identifique, bien con un número correlativo o con un titular, que será detallado en el índice documental que debe abrir el **LIBRO 3**. Como hemos comentado anteriormente, los anexos forman el tercer libro de presentación del plan de negocio. De esta forma, en cualquier momento se podrá consultar la documentación, sin tener que abandonar la lectura del plan, que se presenta en un libro por separado (**LIBRO 1**).

Reiteramos aquí la conveniencia de cerrar el máximo de acuerdos posibles con sus clientes y proveedores. Es suficiente con aportar borradores de dichos acuerdos, que generalmente son de uso común o los aporta el colaborador. La seguridad del compromiso afianza la veracidad de la información que aporta el plan y sustenta determinadas estrategias a medio plazo que, de otra forma, quedarían en el aire, pendientes de confirmación.

Los modelos de contratos pueden ser estimados, es decir, los que prevé firmar en el caso de iniciar la actividad. Si tienen contactos con sus futuros clientes y proveedores, puede acordar la firma de acuerdos de compromiso, ya sea para la relación en sí, o para cualquiera de las variables de dicha relación (compromiso de precios, compromisos de servicio, compromiso de venta, etc.)



Actividad nº 12



5. Test de evaluación

1. Los contratos o acuerdos por escrito ¿son obligatorios para iniciar un negocio?
 - a) No
 - b) Si
 - c) Son obligatorios sólo en casos patentes, exclusividades, o similar

2. ¿Cuáles son los aspectos legales más comunes que pueden afectar a un negocio?
 - a) Relaciones con cliente y proveedores, y con el entorno del negocio
 - b) Relaciones con la Administración Pública
 - c) a) y b) son correctas

3. En el plan de contingencias se analizan los riesgos del negocio
 - a) Solo si se trata de mayores gastos de los previstos
 - b) Tanto si se trata de mayores gastos como de menores ingresos
 - c) Tanto si se trata de mayores o menores gastos, como de mayores o menores ingresos

4. ¿Qué es el punto de equilibrio?
 - a) es un indicador económico que muestra cuánto pueden bajar los ingresos manteniendo un resultado de operación positivo o cero
 - b) Es un indicador económico que muestra el balance entre ingresos y gastos
 - c) Es un indicador financiero

5. ¿Qué se agrupa en el denominado LIBRO 3 o Anexos del plan de negocio?
 - a) Los análisis de clientes
 - b) El desarrollo económico financiero del plan de negocio
 - c) Todos los documentos complementarios del plan de negocio

Respuestas: 1. c / 2. c / 3. c / 4. a / 5. c

Tema 7. Exposición y conclusiones del plan de negocio

Índice

1. Objetivos
2. Introducción (apartado 3)
3. Resumen ejecutivo (apartado 1)
4. Índice (apartado 2)
5. Test de evaluación

1. Objetivos

- ✚ Una vez finalizada la explicación del tema, el alumno conocerá cómo crear el resumen ejecutivo del plan de negocio, y orientar la introducción al mismo, con el diseño final del índice del documento
- ✚ Orientar en los aspectos más relevantes a resaltar en el resumen ejecutivo
- ✚ Describir las partes esenciales de la introducción del plan de negocio, y cómo redactarlo



2. Introducción (apartado 3)

Describir con el suficiente detalle la oportunidad, el mercado, los productos que componen el catálogo, la fiabilidad del equipo y el modelo de negocio.

La introducción no debe superar la extensión de dos páginas. Resume información que el lector podrá encontrar desarrollada en los puntos siguientes, procurando que sea lo más atractivo posible, que enganche, demostrando no tanto la originalidad del proyecto, concepto que a menudo se destaca (recuerde que posiblemente su negocio ya existe), sino la oportunidad y las ventajas competitivas.

Los puntos fuertes a desarrollar son:

- ✚ Oportunidad.
- ✚ El mercado.
- ✚ Productos que componen el catálogo.
- ✚ Fiabilidad del equipo.
- ✚ Modelo de negocio.
- ✚ Principales indicadores financieros.

Puede, y resulta conveniente, mencionar algunos indicadores económicos y financieros, que apoyen la viabilidad del proyecto. Menciónelos sin explicarlos, más adelante tendrá la oportunidad de profundizar en ellos.

El porcentaje de beneficios sobre ventas, el porcentaje de crecimiento de ventas durante los tres primeros años, el porcentaje de retorno de la inversión, porcentajes de evolución de los gastos o el porcentaje de mercado que se estima conseguir son indicadores que resultan atractivos.

Toda la información que se aporta en la introducción del plan de negocio se deriva del resto de apartados del plan, una vez cumplimentados. Se trata de un resumen de los principales argumentos del negocio y de sus indicadores más relevantes.



3. Resumen ejecutivo (apartado 1)

Tras el trabajo en el resto de apartados del plan de negocio disponemos de toda la información para preparar el resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo debe cubrir máximo una página. Es la presentación del plan de negocio y resume todos los aspectos relevantes del mismo. Su formato es libre, es decir, no tiene que ser

igual al resto del documento, pudiendo crear ventanas, cuadros o cualquier otro elemento que parezca y resalte la información.

Tenga en cuenta que el primer impacto de su plan de negocio y, por tanto, debe jugar con la baza de llamar la atención y ser reclamo de lectura del plan completo.

También puede ser su tarjeta de presentación para sus clientes, proveedores, empleados, etc. Cuide su diseño y la información que muestra. El resumen ejecutivo puede entregarse aparte del plan de negocio, como muestra informativa del proyecto.

El resumen ejecutivo que aparece en el documento **Plan de negocio_Modelo.doc** está orientado hacia el mercado, como tarjeta de presentación, tal y como hemos comentado puede ser una de sus funciones. Si, por ejemplo, usted busca financiación para su proyecto serán importantes los indicadores financieros, el modelo de negocio y un breve resumen del proyecto. Adecue el resumen ejecutivo a los destinatarios que estime oportuno.

Si lo cree conveniente, puede crear más de un resumen ejecutivo. Le será sencillo porque dispone de toda la información para preparar cada una de las versiones. No es lo mismo que lo dirija a un banco que a un proveedor o clientes, o a un posible inversor o coparticipe del propio negocio.

Casi con toda seguridad, tendrá que recrear escenarios detallados para los tres primeros años. Si es así, simplemente use un simulador para crear los tres escenarios por separado, capturando la información necesaria que pasa de un año al siguiente. El procedimiento para proyectar el segundo y tercer año es la misma que para crear el simulador del primer año, con la ventaja de que para detalles un tanto tediosos, como por ejemplo las ventas, puede crear grupos de producto con similar comportamiento en número de unidades de venta.

La importancia del plan de negocio es evidente. Como habrá comprobado, su uso es múltiple, y los beneficios de acometer su creación con seriedad garantizan poder ordenar adecuadamente cualquier idea de negocio, midiendo su evolución una vez constituido definitivamente.



4. Índice (apartado 2)

El índice debe estar compuesto por todos los apartados del plan de negocio, con el título exacto y numeración de páginas.

No olvide incluirlo. Es la herramienta que permite al lector localizar los apartados que más le puedan interesar.

La organización del plan de negocio en apartados y subapartados mejora la presentación, la localización de información y refuerza la profesionalidad de la exposición. Además, y a la hora de confeccionar el índice, describe fielmente el proceso que usted ha seguido para la confección del propio plan.

A medida que crea el índice observará que crece con lógica, es decir, ubicando en su lugar las partes del plan en su posición lógica. Aproveche esta labor para realizar la última revisión del plan, observando la regla anterior, y cambiando aquellos apartados que lo requieran.



5. Test de evaluación

1. El apartado introducción del plan de negocio debe ser extenso, describiendo al máximo nivel el resto de apartados del plan

- a) Falso. No debe superar dos páginas. Es un resumen del plan de negocio
- b) Verdadero. Cuanto más amplio sea, mejor
- c) Verdadero, pero no debe ser más extenso que el resumen ejecutivo

2. De los puntos siguientes, ¿cuál de ellos es imprescindible de analizar en la introducción de un plan de negocio?

- a) El nombre de los empleados previstos contratar
- b) El modelo de negocio
- c) El número de veces que se venderá un producto

3. El resumen ejecutivo de un plan de negocio

- a) Es un documento que se puede entregar aparte del plan
- b) Es un resumen de los datos del apartado introducción
- c) Es un documento que sólo se crea si alguien lo pide

4. ¿Se pueden crear diferentes versiones del resumen ejecutivo?

- a) No, nunca
- b) Si, pero solo si se refiere a un plan de negocio de un comercio de electrodomésticos
- c) Si, tantas como precise el tipo de interlocutor al que va dirigido

5. ¿Qué importancia tiene el índice en un plan de negocio?

- a) Encontrar fallos en el plan de negocio
- b) Es un elemento prescindible
- c) Catalogar la información del plan de negocio y facilitar su localización al lector

Respuestas: 1. a / 2. b / 3. a / 4. c / 5. c

Actividades propuestas

Actividad nº 1

ACTIVIDAD	Infórmese sobre las figuras jurídicas más habituales. Utilice Internet para buscarlas y conocer sus características principales. Anótelas en la tabla que aparece a continuación.
	Ejemplo: http://www.ipyme.org/es-es/creacionempresas/formasjuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx

Figura jurídica	Principales características

Actividad nº 2

ACTIVIDAD	Estime las ventas de varios productos utilizando el simulador. Utilice como ayuda para aprender a utilizar el simulador el objeto de aprendizaje Desarrollo del plan económico financiero del pan de negocio.pdf , apartado Ventas y compras de producto
	Ejemplo: Simulador Plan de negocio CASO PRÁCTICO.xls

Actividad nº 3

ACTIVIDAD	Busque fabricantes o distribuidores de un producto o servicio y compare precios, cómo entregan el producto al cliente, garantía, etc. Consiga la información que se indica en la tabla que aparece a continuación y anótelas.
	Ejemplo: Busque con Google: VENTA PANTALLA DE PLASMA SAMSUNG PS58C6500

Proveedor	Ubicación	Precio sin impuestos €	Forma de envío	Gastos de envío €

Actividad nº 4

ACTIVIDAD	Rellene los campos de la tabla que aparece a continuación. Para localizar la información, realice un estudio físico de los comercios próximos a su domicilio, o utilice Internet. Puede ampliar la información todo lo que desee.
	Ejemplo: Visite varios negocios de óptica y realice una encuesta para obtener la información requerida

Estudio comparativo de oferta de comercio

Nombre	Domicilio	Número de productos a la venta	Número de marcas a la venta	Número de empleados	Número de proveedores

Busque un mapa de la zona por Internet y posicione a cada comercio en su ubicación.

Actividad nº 5











ACTIVIDAD	Elija una Comunidad Autónoma. Busque información de censo de habitantes conforme a las especificaciones que se indican en la tabla siguiente.
	Ejemplo: Utilice páginas de Internet de estadísticas de población en general y población activa: www.ine.es o similar

Variables	Número total
Número de habitantes en rango de edad 25 a 45 años	
Número de hombres del rango anterior	
Número de mujeres del rango primero	
Número de habitantes del rango anterior en poblaciones de más de 10.000 habitantes	
Número total de trabajadores en alta en la Comunidad Autónoma	
Número de trabajadores en alta en la Comunidad Autónoma en el rango de edad 25 a 45 años	

Actividad nº 6

ACTIVIDAD	En relación al esquema que aparece a continuación, redacte un comunicado al mercado de la estrategia comercial para un producto de tipo servicio.
	<p>Ejemplo: Puede encontrar nuestro producto en nuestros establecimientos de venta al público o en otros comercios colaboradores (ver lista) y, además, puede adquirirlo en nuestra página web www.aquicompra.com . Puede llevárselo durante su visita o procederemos a enviárselo en un plazo máximo de 48 horas. No se preocupe por el pago, confiamos en usted. Puede decidir entre abonarlo al contado, con un descuento del 10%, o pasados 60 días, cómodamente, por cargo en su cuenta bancaria.</p>

Ejemplos de variables de la estrategia comercial

Tipos de Producto	Tipos de venta	Tiempo de entrega	Forma de cobro
<ul style="list-style-type: none">  Bien (tangible)  Servicio (intangibile) 	<ul style="list-style-type: none">  Directa al cliente  A través de intermediario 	<ul style="list-style-type: none">  En el momento  24 horas  48 horas 	<ul style="list-style-type: none">  Al contado  A 30 días  A 60 días

Actividad nº 7

ACTIVIDAD	A continuación se detallan los elementos del marketing, tanto en su versión tradicional (4 Ps) como en la vertiente más actual (4 Cs). Elabore una descripción para cada elemento, en relación al producto que usted desee.
	<p>Ejemplo:</p> <p>Producto: Tipo bien. Libros dirigidos a los profesionales de la fontanería.</p> <p>Posición: Venta a través de librerías, utilizando distribuidores o por venta directa.</p> <p>Promoción: Elaboración de un catálogo general de publicaciones y envío generalizado a los clientes librerías.</p> <p>Precio: En la media de mercado, 3º más caro en relación a la competencia. Existen 2 competidores con precios inferiores.</p>

4 Ps	Descripción
Producto	
Posición	
Promoción	
Precio	

4 Cs	Descripción
Cliente	
Conveniencia	
Comunicación	
Coste	

Actividad nº 9

ACTIVIDAD	Conocer los pasos necesarios para: <ul style="list-style-type: none">+ Dar de alta un autónomo en la Agencia Tributaria+ Constituir una sociedad mercantil
	Ejemplo: Utilice la página de Internet www.aeat.es

Actividad nº 10

ACTIVIDAD	Consulte en su ayuntamiento los pasos necesarios para obtener una licencia de apertura de un local.
	Ejemplo: Puede utilizar Internet para dicha consulta. Puede que su ayuntamiento no disponga de la información en línea.

Actividad nº 11

ACTIVIDAD	Marque, en la tabla siguiente, qué elementos de las pérdidas y ganancias debería estudiar de nuevo en el supuesto de que las ventas fueran menores de las estimadas, y en el caso de que las ventas superen las estimaciones.

Composición de las Pérdidas y ganancias	Ventas inferiores	Ventas superiores
Ventas		
Coste de producto		
MARGEN BRUTO		
Costes fijos		
Coste variables		
Amortizaciones		
Gastos financieros		
RESULTADO DE OPERACIÓN		
Impuestos		
PÉRDIDAS Y GANANCIAS		

Actividad nº 12

ACTIVIDAD	Busque en Internet modelos de contratos con clientes, de alquiler de local y de servicios (por ejemplo de transporte)
	Ejemplo: Utilice la página de Internet www.einforma.es

