

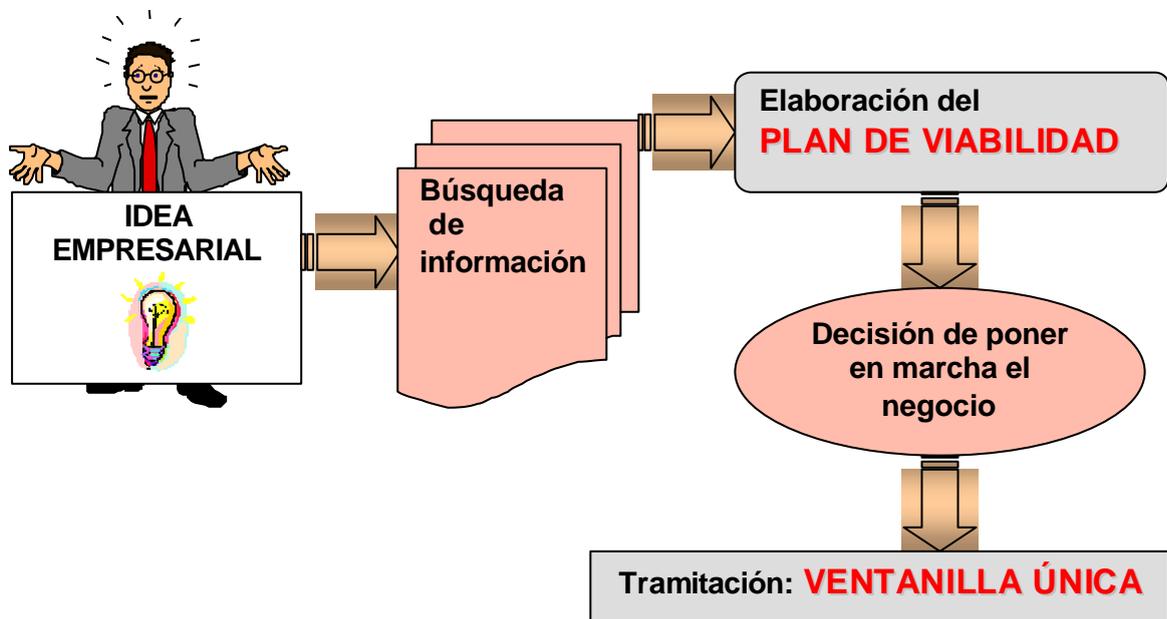
PLANES DE VIABILIDAD

Un **plan de viabilidad** es un documento que permite al emprendedor evaluar la rentabilidad económica de su proyecto.

Para ello, se analizan tanto las inversiones y gastos que el negocio ocasionará como los ingresos que se prevén obtener.

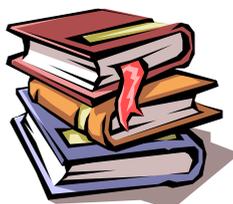
La Cámara Navarra recomienda a los emprendedores la elaboración de un plan de viabilidad con anterioridad a la puesta en marcha del proyecto, de modo que el promotor estudie y concrete los distintos aspectos del negocio a iniciar.

Para ello, el departamento de Creación de Empresas de la Cámara Navarra ayuda al emprendedor en la elaboración de dicho plan.



Para facilitar la realización del plan de empresa, **el promotor deberá facilitar la siguiente información¹**:

- **Datos personales** del emprendedor (currículum) y descripción de la **actividad** a acometer.
- **Localización** del negocio: ubicación (alquiler/compra de local en su caso).
- **Inversiones** iniciales a acometer: obra en el local, mobiliario, equipos informáticos, existencias, etc.
- **Financiación** de las inversiones anteriores; financiación bancaria, recursos propios...
- **Personal** que se empleará en este proyecto.
- **Gastos mensuales** del proyecto: luz, agua y tasa de basuras, teléfono, publicidad, etc.
- **Margen** sobre Ventas.
- **Ventas** estimadas.



Para la elaboración de los diferentes apartados del plan de viabilidad, se realizarán entrevistas particulares con el promotor, en las que se analizarán cada uno de los aspectos anteriores.

Finalmente, se entregará al emprendedor el plan de viabilidad.

¹ Durante el proceso de elaboración del plan de viabilidad, se solicitará al promotor sucesivamente información sobre estos puntos. Asimismo, esta información se completará con otros datos internos, de los que dispone la Cámara Navarra.

GUÍA DEL PLAN DE EMPRESA

- I. DEFINICIÓN.**
- II. PRESENTACIÓN DEL PROMOTOR**
- III. ACTIVIDAD A DESARROLLAR. PRODUCTOS A COMERCIALIZAR. SERVICIOS A OFRECER.**
- IV. ESTUDIO DE MERCADO**
- V. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**
 - i. Plan de inversiones y su financiación.
 - ii. Recursos Ajenos: financiación bancaria
 - iii. Plan de Amortización.
 - iv. Ventas, ingresos estimados. Compras. Margen de Contribución.
 - v. Gastos Variables
 - vi. Plan de Recursos Humanos
 - vii. Gestión de Stocks
 - viii. Impuestos
 - ix. Cuenta de Resultados
 - x. Cuadro de Tesorería
 - xi. Balance de Situación.
- VI. ANÁLISIS DAFO Y CONCLUSIONES**
- VII. ANEXOS OPCIONALES.**
 - Franquicias
 - Centrales de Compras.
 - Proveedores: ferias.
 - Ley de Ordenación del Comercio Minorista
 - Hojas de Reclamaciones
 - Plan de Marketing
 - Calendario de Ejecución.

I. DEFINICIÓN.

El plan de empresa es un documento en el cual se desarrolla el proyecto empresarial del promotor, concretándose las actividades en los correspondientes presupuestos.

El objetivo de un plan de viabilidad consiste en analizar la rentabilidad económica de un proyecto empresarial, estimando la facturación necesaria durante los tres primeros ejercicios para que dicho negocio sea viable.

En el plan de empresa se recogen, de forma ordenada y coherente, los objetivos y las estrategias que piensa realizar la empresa que se pretende crear. Se incluyen todas las actividades a desarrollar, así como la planificación de los medios necesarios para llevarlas a cabo.

La elaboración de un plan de viabilidad es de gran importancia para la puesta en marcha de una nueva actividad. El plan de empresa ayuda al promotor en el análisis económico de su idea empresarial, al tiempo que permite a otras instituciones – entidades financieras, Administración, posibles inversores, etc.- evaluar el proyecto empresarial.

II. PRESENTACIÓN DEL PROMOTOR

En este apartado, se incluye un currículum del promotor, o de los diferentes socios que van a poner en marcha el negocio.

Se busca conocer el perfil de la persona o equipo de trabajo que van a iniciar la actividad empresarial.

De este modo, se pretende conocer la formación y experiencia profesional del emprendedor en el sector, así como los motivos que le llevan a poner en marcha su propio negocio empresarial.

Asimismo, las diferentes experiencias profesionales del promotor marcarán de modo importante su nuevo proyecto.

Por último, al incluir los datos personales del equipo promotor en el proyecto, el emprendedor podrá utilizar el plan de empresa como “tarjeta de visita” ante diferentes instituciones; financiación ajena a través de entidades financieras, obtención de ayudas y subvenciones, presentación del proyecto a concursos, premios a emprendedores, entidades de capital-riesgo, etc.

III. ACTIVIDAD A DESARROLLAR. PRODUCTOS A COMERCIALIZAR. SERVICIOS A OFRECER.

El plan de empresa debe incluir una descripción del proyecto empresarial; del negocio a iniciar.

El emprendedor debe definir, de modo concreto, el proyecto que pretende poner en marcha. En este punto, se incluyen las principales novedades o diferencias que este proyecto presenta con respecto a la oferta actual disponible en el mercado, así como las ventajas competitivas de dicho negocio.

Asimismo, debe indicarse si el proyecto se realizará en régimen de franquicia, si se han realizado proyectos similares, etc.

La propia ubicación del negocio puede ser un aspecto importante en la determinación de la viabilidad del mismo.

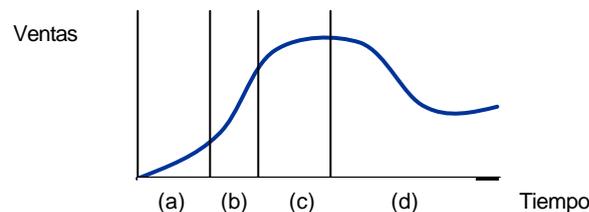
IV. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado tiene por objeto el análisis del sector en que se ubica el nuevo negocio.

Así, en este apartado se pretende estudiar la oferta y demanda existente actualmente en la zona, con objeto de determinar la posible existencia de un hueco de mercado en dicho sector y zona.

Todo producto o servicio tiene un ciclo de vida, más o menos largo, en el cual existen diversas fases que tienen una incidencia muy importante en las ventas y en el beneficio.

Estas fases son:



- a) *Introducción*: Presentación del producto en el mercado. Tanto para un nuevo producto o servicio siempre existe esta fase de introducción. Suele y debe ser corta y se caracteriza por un volumen bajo de ventas y con un beneficio del negocio negativo, ya que ha sido necesario el realizar unos desembolsos importantes y los beneficios de unas ventas bajas no permiten compensar aún los gastos e inversiones.

- b) *Crecimiento*: Una vez presentado el producto o negocio en el mercado, se produce su fase de crecimiento. El público conoce el negocio y comienza a usarlo, el producto se empieza a comercializar y los pedidos de los vendedores, para abastecer los almacenes, dan lugar a un importante crecimiento de las ventas. A lo largo de esta fase, más hacia el final de la misma que al principio, pueden o deben aparecer los primeros beneficios.
- c) *Madurez*: El producto o negocio ya está estabilizado, se produce lo que se consume, la clientela es estable, las ventas son estables, y los beneficios empiezan a crecer. Esta fase es, o debe ser, la de mayor duración; cuanto más larga sea, mayores serán los beneficios.
- d) *Declive*: El negocio o producto se han saturado. La clientela abandona el producto por otros nuevos, o abandona el negocio por otros nuevos. Esta fase es la más peligrosa, ya que la curva de la decadencia puede ser muy rápida, y si no se detectan sus comienzos, puede que cuando se perciban sus efectos sea tarde para protegerse de ellos.

Es muy importante identificar la fase del ciclo de negocio en que se encuentra el producto o servicio, así como analizar el ciclo de vida de dicho producto o servicio.

En cuanto al estudio de mercado, no es fácil realizarlo, ni muchas veces obtener datos fiables sobre el mismo.

A pesar de que, para muchos negocios, no es imprescindible un estudio de mercado en toda su profundidad, tampoco es cierto que los estudios de mercado son para empresas grandes.

El análisis del mercado permite al emprendedor conocer diferentes aspectos del entorno en que desarrollará su actividad; competencia, tamaño del mercado y crecimiento, inversión media, margen medio, etc.

V. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

i. Plan de inversiones y su financiación.

En este apartado, se analizan las diferentes inversiones que el negocio debe acometer al inicio de su actividad, tanto en activo fijo – compra del local, obra en el mismo, mobiliario, equipos informáticos, etc.- como en activo circulante – existencias, clientes y tesorería-.

La cuantía de tesorería consiste en los fondos con los que cuenta el negocio para hacer frente a los pagos que deben realizarse durante los primeros meses del negocio tales como luz, teléfono, agua, seguros..., cuando el negocio aún no ha obtenido recursos suficientes procedentes de la venta de sus productos o prestación de servicios.

Asimismo, se especifica el cuadro de financiación de las inversiones anteriormente mencionadas.

Los recursos para financiar las inversiones iniciales pueden ser de los socios – fondos propios- o bien recursos ajenos – financiación bancaria, subvenciones, préstamos a la sociedad, etc.-

Es preciso analizar la ratio de endeudamiento del negocio, es decir, la proporción entre fondos ajenos y propios.

ii. Recursos Ajenos: financiación bancaria

El coste de la financiación bancaria –intereses- supone un gasto para el negocio, que se refleja directamente en la Cuenta de Resultados del mismo.

Por ello, se incluye el cuadro de amortización del préstamo, con objeto de conocer los gastos financieros que ocasionará esta deuda, así como la capacidad de la empresa para hacer frente a la devolución del principal.

Por otro lado, es importante determinar el instrumento financiero que el emprendedor escoge para financiar su negocio, de modo que sea el producto que sea más conveniente para cada proyecto.

Por último, la financiación bancaria supone la obtención de avales sobre el préstamo a solicitar, nóminas, inmuebles... en función del instrumento financiero que se escoja.

En determinados casos, es interesante analizar fuentes de financiación alternativas a la bancaria, como son entidades de capital-riesgo, sociedades de garantía recíproca, etc.

iii. Plan de Amortización.

El plan de Amortización presenta un desglose de las dotaciones a amortizaciones a realizar en cada ejercicio.

Las amortizaciones son el reflejo contable de la depreciación del inmovilización, es decir, representan el desgaste de los bienes materiales o inmateriales que la empresa ha adquirido para realizar la actividad.

En caso de no realizar esta práctica, la empresa se estaría descapitalizando, es decir, el inmovilizado podría perder valor con el paso del tiempo, y la empresa no dispondría de fondos para reemplazarlo.

iv. Ventas, ingresos estimados. Compras. Margen de Contribución.

En este apartado, se determinan los ingresos que el negocio podría realizar a través de la comercialización de bienes o prestación de servicios durante los tres primeros ejercicios.

Los promotores deben estimar las ventas que pueden captar. Para calcular esta cifra, se pueden tomar como referencia diversos datos:

- Ventas de una empresa similar al negocio iniciado.
- Cifra de ventas de franquicias del sector- si bien es necesario ser prudentes respecto a estas cifras.
- Ratios estándar de ventas para el producto/servicio ofrecido
- Ventas diarias. Número medio de clientes al día...

La previsión de ventas debe ser coherente con las cifras empleadas en el estudio de mercado y en la Cuenta de Resultados estimada para el negocio.

v. Gastos Variables

En este apartado se analizan los gastos que mensualmente origina el negocio, tales como luz, agua, teléfono, alquileres, seguros, etc.

Así, se estiman estos gastos para los tres primeros ejercicios, suponiendo cierto crecimiento de los mismos en este periodo (IPC).

Asimismo, se determina una cuantía a utilizar en la promoción del negocio –gastos en publicidad y promoción-.

vi. Plan de Recursos Humanos

Uno de los aspectos fundamentales del proyecto empresarial consiste en determinar el equipo humano que desarrollará el negocio, así como el coste de personal que asumirá el negocio.

De este modo, en este apartado se estiman los gastos en personal, tanto los correspondientes a promotores como a trabajadores por cuenta ajena, durante los tres primeros ejercicios.

vii. Gestión de Stocks

En el momento de inicio de la actividad, es probable que el negocio deba hacer frente a una inversión inicial en existencias o stocks.

Durante la vida del negocio, se deberá controlar el nivel de existencias, mediante la realización de los correspondientes inventarios.

viii. Impuestos

En este apartado se determinan las cuotas a pagar por el Impuesto de Actividades Económicas, así como las retenciones de IRPF.

ix. Cuenta de Resultados

Con la información anterior, se elabora una Cuenta de Resultados previsional para el negocio correspondiente a los tres primeros ejercicios.

Así, en este punto se analiza la rentabilidad económica del proyecto empresarial, al tiempo que se determina el beneficio/pérdida para cada ejercicio, en función de los datos empleados.

El objetivo del plan de viabilidad no consiste en “acertar” la facturación que realizará el negocio en estos primeros años, sino en determinar objetivos de ventas, es decir, en facilitar al emprendedor información sobre cuánto debería facturar el negocio para que el proyecto tenga éxito.

Asimismo, la Cuenta de Resultados es un documento básico en la gestión de un negocio, puesto que permite identificar los aspectos que se deben mejorar para maximizar la rentabilidad del mismo.

x. Cuadro de Tesorería

En este apartado se determina el momento en que se realizan los cobros y pagos por el negocio.

De este modo, se analiza la capacidad financiera del negocio, así como su fondo de maniobra.

En la mayor parte de las ocasiones, los cobros no coinciden con las ventas, ni los gastos con los pagos. Por ello, es preciso examinar las condiciones de pago con que trabaja el negocio, con objeto de prever posibles problemas de tesorería a los que se enfrente.

xi. Balance de Situación

El Balance de Situación determina tanto lo que el negocio tiene (activo), como los recursos con los que ha financiado estos activos (pasivo).

Asimismo, este documento permite al emprendedor valorar la situación del negocio. Así, a partir del balance, mediante el sistema de ratios, se puede analizar la solvencia de la empresa o su nivel de endeudamiento.

El balance nos permite determinar los derechos y obligaciones de la empresa, el valor de la misma, los medios financieros disponibles para hacer frente a las deudas, el valor de las inversiones realizadas, las fuentes de financiación de dichas inversiones, el equilibrio o desequilibrio existente entre la financiación propia y la financiación ajena y el nivel de salud financiera de la empresa.

VI. ANÁLISIS DAFO Y CONCLUSIONES

Análisis DAFO: identificación de los Puntos Fuertes y Puntos Débiles

El análisis DAFO es una herramienta que permite concretar las principales ventajas y desventajas del negocio, tras haber analizado los aspectos anteriores.

Así, los Puntos Fuertes son los hechos positivos del propio negocio, internos, que dependen del emprendedor y hacen a la empresa fuerte.

Los Puntos Débiles son hechos internos del negocio que inciden desfavorablemente en el proyecto.

Las Amenazas son aspectos del entorno que afectan de forma negativa al proyecto, y no pueden ser modificados por la actitud o evolución de la empresa.

Las Oportunidades son aspectos externos al promotor, que influyen de modo positivo en el negocio.

La empresa debe analizar sus Puntos Débiles, con objeto de realizar las acciones necesarias para superarlos.

Asimismo, el emprendedor debe intentar adaptarse al entorno para superar las amenazas a las que se enfrenta el proyecto.

Conclusiones:

Tras el análisis de los diferentes elementos del plan de empresa, el promotor ya dispone de todo el material e información necesaria para evaluar la rentabilidad del nuevo negocio.

VII. ANEXOS OPCIONALES.

Franquicias

La franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología basado en la colaboración entre empresas independientes.

Algunos promotores pueden optar por desarrollar su negocio bajo la forma de franquicia, para lo que es necesario analizar las diferentes franquicias que existen en cada sector.

Por ello, se facilita al emprendedor información sobre las diferentes franquicias, así como un servicio de asesoramiento especializado en este tema.

Centrales de Compras

El objetivo de este apartado consiste en proporcionar al promotor un listado de Centrales de Compras con objeto de que se ponga en contacto con ellas y, de esta forma, pueda incrementar su oferta de productos.

Asimismo, la Cámara Navarra dispone de bases de datos del comercio e industria navarros, a través del Impuesto de Actividades Económicas.

Este servicio de consultas puede ser de utilidad para el emprendedor, con objeto de identificar a sus competidores, conseguir un listado de proveedores, o de clientes potenciales, etc.

Proveedores: ferias

En el caso de proyectos que traten sobre la comercialización de productos, el promotor debe contactar con diferentes proveedores.

En este apartado, se pretende facilitar al emprendedor datos de las distintas ferias que se celebran en cada año, de modo que el promotor contacte con los proveedores que considere más conveniente.

Asimismo, de este modo, el emprendedor dispondrá de información sobre márgenes comerciales con los que trabajará en su establecimiento.

Ley de Ordenación del Comercio Minorista

La ley de Ordenación del Comercio Minorista determina los principales derechos y obligaciones del comerciante.

Esta normativa afecta a todo el comercio minorista –con venta sedentaria o ambulante- y grandes establecimientos.

Por ello, se incluye este apartado en aquellos proyectos a los que les vincula esta normativa.

Hojas de Reclamaciones

En este apartado se incluye información sobre las Hojas de Reclamaciones, documento obligatorio en establecimientos de venta de productos/ prestación de servicios al consumidor final.

Así, se informa al emprendedor sobre dónde obtener las Hojas de Reclamaciones, cómo funciona el proceso de la reclamación, sanciones, etc.

Plan de Marketing

En este apartado se van a analizar una serie de aspectos básicos en un nuevo negocio, como son los precios de los productos o servicios que se vayan a ofrecer, los clientes y proveedores con los que la empresa se va a relacionar, la competencia en el sector y la publicidad o promoción de la actividad.

- ***Influencia del entorno***

Los promotores deberían estudiar la zona en la que se va a ubicar su negocio. Así, es importante conocer las empresas similares a la nuestra que se localizan en la zona, así como los clientes potenciales de dicha zona.

Por otro lado, sería interesante identificar un negocio similar al que el promotor pretende iniciar en una ciudad cercana, con objeto de estudiar cómo funciona y qué resultados obtiene.

- ***Proveedores***

En el caso de los proveedores, es necesario identificarlos, conocer sus ofertas, así como saber de cuántos proveedores depende la actividad.

La realización de entrevistas personales con los futuros proveedores ayuda al promotor a conocer los márgenes aplicados habitualmente, el volumen de los pedidos, la identificación de los competidores y de otros posibles proveedores...

Como ya se ha indicado anteriormente, el promotor puede conocer proveedores a través de ferias, de negocios similares en otras ciudades, centrales de compras, franquicias que actúan como distribuidores, etc.

Con el paso del tiempo, el negocio tratará con diferentes proveedores, seleccionando entre ellos a los que mejor resultado le produzcan. Por lo tanto, la base de proveedores irá mejorando en el desarrollo de la actividad.

- ***Clientes***

Por otro lado, se debe conocer el perfil del cliente al que se dirige la actividad, y qué aspectos del producto o servicio ofrecidos valora más.

El tipo de clientes puede variar en las distintas épocas de la actividad, o incluso en los diferentes horarios de apertura del negocio.

En el inicio de la actividad, puede resultar orientativo la realización de cuestionarios a clientes, con objeto de mejorar diversos aspectos del negocio.

- ***Fijación de precios***

La fijación de los precios de los productos y/o servicios a ofrecer determinará el resultado del negocio, puesto que condicionará la cifra de facturación, y con ello, la cifra de beneficios.

Un nivel de precios demasiado alto reducirá la demanda del producto y/o servicio, mientras que unos precios bajos restringen la cuantía del margen bruto de cada producto y/o servicio.

Por lo tanto, la fijación del nivel de precios es una práctica muy importante para el nuevo negocio.

La facturación de la actividad debe ser suficiente para, como mínimo, hacer frente a todos los costes derivados del negocio.

- ***Publicidad, promociones***

Todo nuevo negocio que se presenta al mercado ha de realizar un esfuerzo de comunicación para darse a conocer a sus clientes potenciales, y así facilitarles la compra. El esfuerzo de comunicación es muy importante en el periodo anterior al lanzamiento.

Calendario de Ejecución.

Se considera interesante para el promotor la fijación de plazos para la realización de las diversas acciones necesarias para emprender una nueva actividad. De esta forma, se facilita a continuación un calendario con los posibles plazos para la iniciación del negocio. El promotor puede modificar estas fechas según su interés y disponibilidad.