



# **Guia Esencial para Redactar**

## **El Plan de Negocio de su empresa**

**12 pasos básicos para redactar un  
plan de negocio con éxito**



Primera Edición, 2001

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio. Previsor.com

© Marathon Applications on the Net S.L.. 2001-2002

# Presentación

Este manual pretende ser una guía rápida para ayudarle a elaborar el plan de negocio de su empresa.

Se definirán los apartados clave del informe y los aspectos esenciales que se deben incluir en un plan de negocio, con la experiencia de previssor, vamos a indicarle los principales puntos que analiza un inversor o un banco que están interesados en financiar su proyecto.

Tenga en cuenta que en ese documento usted y sus socios de viaje (inversores, bancos, entidades públicas que conceden subvenciones) comprobarán si usted tiene los conocimientos necesarios sobre su negocio y su mercado.

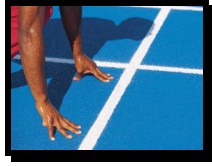
No conviene que sean más de 25 páginas, si bien pueden ocupar entre 20 y 50 páginas.

También le daremos en cada capítulo una serie de trucos fruto de nuestra experiencia en este campo.

No olvide que el Plan de Negocio es el documento más importante de su empresa.

# Índice

- 1. Propósito del Plan**
- 2. Resumen Ejecutivo**
- 3. Análisis del Mercado**
- 4. Análisis de la Demanda**
- 5. Análisis del Entorno**
- 6. Análisis de la Empresa**
- 7. Análisis de la Competencia**
- 8. Estrategia de Desarrollo**
- 9. Claves del Éxito del Negocio**
- 10. Análisis Económico**
- 11. Necesidades de Financiación**
- 12. Conclusión**



# 1. Propósito del Plan

Este primer apartado explica de manera muy breve en un solo párrafo porqué se elabora este plan de negocio.

Pueden ser diferentes situaciones: para buscar inversores de un nuevo proyecto, lanzamiento de una línea de productos, orientación al marketing de la empresa, creación de una nueva unidad de negocio, etc...

En este punto se debe resumir en breves líneas porqué se elabora este plan de negocio, máximo cinco líneas es como una presentación

## ❖ TRUCOS:

- **NO DE RODEOS, VAYA AL GRANO, SEA BREVE, CADA FRASE ES IMPORTANTE. SI UNA FRASE NO AÑADE INFORMACION IMPORTANTE AL TEXTO, BORRELA.**



## 2. Resumen Ejecutivo

Aquí se ofrece un resumen de la totalidad del plan, que incluye la definición del mercado, el producto o servicio y la ventaja diferencial con respecto a los competidores, la inversión necesaria y los resultados previstos, expresando datos económicos sobre ventas, beneficio, participación en el mercado, unidades vendidas,...

Este apartado es muy importante si el informe se quiere utilizar para obtener recursos financieros para la ejecución del plan. Tanto para los ejecutivos de la empresa como para la búsqueda de inversores externos, este apartado es muy importante ya que resume en unos pocos párrafos o páginas la totalidad del plan; esto permite que el ejecutivo o el posible inversor se haga rápidamente una idea de si el proyecto merece atención, sin necesidad de leer todo el plan.

El Resumen Ejecutivo debe ser escueto y bien redactado y todas las frases deben contener información esencial. Se debe dejar claro de qué se habla y que la propuesta tiene futuro y posibilidades serias de éxito.

❖ **TRUCOS:**

- **RESUMA EN UNA PAGINA TODO EL CONTENIDO DEL PLAN EN MODO LITERARIO**
- **ESCRIBA CON TONO OPTIMISTA Y SEGURO, NO USE CONDICIONALES, NO DIGA: "SE PODRA", DIGA : "SE HARA"**
- **EL LECTOR DEBE DE PODER TENER UNA IDEA CLARA DEL PLAN DE NEGOCIO LEYENDO ESTA PAGINA**



## **3. Análisis del Mercado**

En este capítulo debemos establecer:

2.1) Definición del Mercado

2.2) Tipos de Mercado

2.3) Area Geográfica del Mercado

2.4) Segmentación del Mercado

2.5) Estrategia de Empresa

2.6) Análisis del Comportamiento del Consumidor

Mercado: Conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de bienes y servicios o en la utilización de los mismos.



Para referirnos a un mercado específico hemos de relacionarlo con un tipo o gama producto y una zona geográfica determinada, por ejemplo, el mercado de automóviles en España, el mercado de productos de cosmética en Cataluña, etc...

Una vez creado el mercado y definida la zona geográfica de ventas de nuestra empresa podemos diferenciar necesidades y comportamientos de los consumidores finales según las características de estos, de esta manera podremos diferenciar nuestros productos y nuestras estrategias de precios, distribución y promoción para orientarlas más acorde con los gustos y necesidades específicas de los diferentes tipos de consumidores.

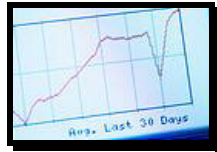
Una vez creado el mercado y definida la zona geográfica de ventas de nuestra empresa podemos diferenciar necesidades y comportamientos de los consumidores finales según las características de estos, de esta manera podremos diferenciar nuestros productos y nuestras estrategias de precios, distribución y promoción para orientarlas más acorde con los gustos y necesidades específicas de los diferentes tipos de consumidores.

### **Concepto de Segmentación del Mercado**

Es la subdivisión del mercado en una serie de grupos o segmentos homogéneos en base a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias más adecuadas a los objetivos de la empresa.

❖ **TRUCOS:**

- **SEGMENTE SU MERCADO**
- **SI NO CONOCE SU MERCADO, EL RESTO DEL PLAN SOBRA.**
- **SEPA REFLEJAR EL COMPORTAMIENTO Y LOS HABITOS DE CADA SEGMENTO**
- **IDENTIFIQUE NECESIDADES Y COMPORTAMIENTOS QUE LA COMPETENCIA NO HACE, SI CONOCE SU MERCADO SABRA COMO SATISFECER SUS NECESIDADES CON LOS PRODUCTOS DE SU EMPRESA**



## 4. Análisis de la Demanda

En este apartado del Plan de Marketing vamos a hacer una evaluación en cifras del mercado y segmentos del mercado definidos, esta evaluación se concreta en los siguientes conceptos:

- 4.1) Demanda Potencial del Mercado
- 4.2) Demanda Actual del Mercado
- 4.3) Demanda Futura del Mercado
- 4.4) Evolución de la Demanda

### 4.1 Demanda Potencial del Mercado

Es el volumen máximo de consumo que podría alcanzar un producto o servicio o línea de producto en un periodo de tiempo determinado, de forma que todos los compradores potenciales se convirtieran

en compradores efectivos con una tasa de consumo individual adecuada.

Es un límite teórico muy difícil de alcanzar ya que suele hablarse de demanda potencial total como aquel nivel de demanda que podría alcanzarse por el conjunto de empresas existentes en el mercado bajo determinadas condiciones.

#### **4.2 Demanda Actual del Mercado**

Es la demanda real que el mercado realiza de ese producto o servicio o línea de producto en este año o en el último año. suelen existir datos del sector a nivel nacional o regional o provincial, por ejemplo, el mercado de consolas de videojuegos es de 25.000.000.000 pts, este dato luego se podrá extrapolar a provincias. este dato también se puede dar en unidades o toneladas, kilogramos, litros, etc... dependiendo del producto.

Si no se tienen datos estadísticos habrá que realizar estimaciones por otros métodos, pero es necesario saber el total del mercado para conocer su relevancia e importancia.

#### **4.3 Demanda Futura del Mercado**

Es la previsión de evolución de la demanda del sector para el año siguiente y se estimará con un porcentaje de incremento o decremento con respecto a la demanda actual, de este modo se dice, la demanda de consolas de videojuegos prevista para el próximo año se incrementará en un 10%.

También la empresa puede establecer estimaciones de la demanda a medio y largo plazo, 3-5 años para realizar previsiones y establecer los planes estratégicos.

#### **4.4 Evolución de la Demanda**

Estableceremos en un gráfico las ventas del sector en los últimos años, así podremos comprobar las tendencias de l mercado e incluso definir la fase del ciclo de vida del producto.

Calcularemos la demanda total del mercado, tanto potencial, actual como futura en base al cálculo de las demandas de cada segmento de mercado definido para todas las zonas geográficas creadas en el programa y que por tanto son objetivos de venta.

Si no hemos definido segmentos de mercado la demanda será una sola cifra.

#### **❖ TRUCOS:**

- **MANEJE LOS DATOS BASICOS SOBRE EL VOLUMEN DE NEGOCIO ACTUAL DE SU MERCADO**
- **MANEJE LOS DATOS DEL SECTOR SOBRE LA EVOLUCION DE LA DEMANDA EN EUROS Y EN %**

- **NO COMETA EL ERROR DE ANTICIPAR EN PRODUCTOS NUEVOS PREVISIONES DE DEMANDA OPTIMISTAS**
- **MUCHOS NEGOCIOS FRACASAN POR ADELANTAR LOS USOS DE LOS CONSUMIDORES ANTE UNAS PREVISIONES OPTIMISTAS**
- **DEFINA EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, EN QUE FASE SE ENCUENTRA**
- **LA FASE DE DESPEGUE EN MUCHOS PRODUCTOS ES LENTA, A VECES ES MEJOR QUE SE ADELANTEN OTROS Y ESPERAR A QUE HAYA UNA DEMANDA SUFICIENTE PARA ENTRAR EN EL MERCADO, SIN EMBARGO, OTRAS VECES EL QUE DA PRIMERO DA DOS VECES.**
- **NO SE OLVIDE DEL FACTOR OPORTUNIDAD EN LOS NEGOCIOS**
- **LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES LE PROVEERAN DE INFORMACION INTERESANTE**



## **5. Análisis del Entorno**

Existen una serie de factores ambientales que ejercen una gran influencia en las actuaciones y comportamiento tanto del mercado, de los competidores como de nuestra empresa y de todos los agentes que intervienen en las relaciones comerciales.

Para introducir todas las variables del entorno que consideramos interesantes y que pueden ejercer influencia en nuestras decisiones de marketing entraremos en el apartado del Menú Principal denominado Entorno y se nos abrirá una carpeta con diferentes subcarpetas de acuerdo a una serie standard de grupos de condiciones del entorno.

Estos Grupos responden a la siguiente clasificación:

- 1) Condiciones Económicas
- 2) Condiciones Sociales

- 3) Condiciones Legales
- 4) Condiciones Políticas
- 5) Condiciones Culturales
- 6) Condiciones Tecnológicas
- 7) Condiciones Demográficas
- 8) Condiciones Religiosas

❖ **TRUCOS:**

- **MANEJE DATOS BASICOS MACROECONOMICOS SOBRE EL ENTORNO**
- **DATOS COMO EVOLUCION DEL PARO, PIB, IPC, NUMERO DE EMPRESAS, CAMBIO DIVISAS, RENTA MEDIA, CONSTRUCCION DE VIVIENDAS, ETC.. SON VARIABLES BASICAS IMPORTANTES QUE HARA VER AL LECTOR QUE ESTA AL DIA DE LA COYUNTURA ECONOMICA DE SU PAIS**
- **ANALICE LOS CAMBIO SOCIO-CULTURALES QUE SE PROVOCAN EN LA SOCIEDAD**
- **RECOPILE LA INFORMACION QUE APARECEN EN LOS MEDIOS ESCRITOS, TV E INTERNET**





## **6. Análisis de la Empresa**

Los principales aspectos a analizar son:

- 6.1 Antecedentes e Historial
- 6.2 Equipo Directivo
- 6.3 Objetivo estratégico
- 6.4 Productos
- 6.5 Puntos Fuertes y Puntos Débiles
- 6.6 Infraestructura, Edificios, Naves
- 6.7 Capacidad Tecnológica

\* Comentario sobre la Empresa

Un comentario que será como una presentación de nuestra empresa, describiendo de manera no demasiado extensa los antecedentes e historia de la empresa, su filosofía, sus instalaciones y recursos técnicos, su equipo directivo y personal y su

situación financiera y capacidad de recursos financieros.

Introduciremos una serie de ratios, si es de nuestro interés, para compararlos con la competencia.

Algunos ratios son: ventas totales, trabajadores, superficie, instalaciones, delegaciones, ventas por trabajador, nivel tecnológico (A,B,C,D), etc...

❖ **TRUCOS:**

- **SEA REALISTA-OPTIMISTA**
- **DESTAQUE SUS PUNTOS FUERTES**
- **SEA CONSCIENTE DE SUS PUNTOS DEBILES, PERO SOLO DE IMPORTANCIA A LOS QUE PUEDAN AFECTAR SERIAMENTE A SU NEGOCIO**
- **IMPLIQUE A OTROS RESPONSABLES DE LA EMPRESA EN ESTE ANALISIS**
- **SI PUEDE,DEFINA ACCIONES PARA EVITAR O REDUCIR EL EFECTO NEGATIVO DE ESOS PUNTOS DEBILES, SON LOS LLAMADOS PLANES DE CONTINGENCIA**
- **HAGA INCAPIE EN EL EQUIPO DIRECTIVO, NO OLVIDE NUNCA QUE LOS INVERSORES INVIERTE EN UN EQUIPO QUE LES DE LA CONFIANZA DE QUE VAN A DESARROLLAR EL PROYECTO**



# 7. Análisis de la Competencia

Comentario para el plan

Un comentario que será como una presentación del competidor, describiendo de manera no demasiado extensa los antecedentes e historia de la empresa, su filosofía, sus instalaciones y recursos técnicos, su equipo directivo y personal y su situación financiera y capacidad de recursos financieros y su estrategia de marketing.

Ratios

Aquí introduciremos una serie de ratios, si es de nuestro interés, para compararlos con nuestra empresa. Existe una lista con algunos ratios predefinidos que se pueden seleccionar pero

además se podrán crear otros que considere el ejecutivo de gran interés para el estudio.

Algunos ratios son: ventas totales, trabajadores, superficie instalaciones, delegaciones, ventas por trabajador, nivel tecnológico (A, B, C, D), etc...

❖ **TRUCOS:**

- **ES MUY IMPORTANTE HACER VER AL LECTOR QUE CONOCE A SUS COMPETIDORES, SI LOS CONOCE PODRA ATACARLES, ESQUIVARLES O DEFENDERSE Y A VECES HASTA COLABORAR**
- **HAY MERCADO PARA TODOS, NO SE PREOCUPE POR DAR A CONOCER A SU COMPETENCIA EN EL INFORME**
- **ESTABLEZCA SUS DIFERENCIAS Y VENTAJAS CON RESPECTO A LOS DEMAS**



## 8. Estrategia de Desarrollo

Se definirá claramente el objetivo estratégico y posteriormente las políticas/estrategias de producto, precio, distribución y promoción, coherentes con el objetivo estratégico.

Las principales **estrategias** posibles son:

- 1) **La Penetración** en nuevos mercados
- 2) **La Expansión** de la cuota de mercado actual
- 3) **El Atrincheramiento** en el mercado actual
- 4) **La Retirada** del Mercado

### **Objetivos Estratégicos más habituales**

- 1) Objetivos de ventas
- 2) Objetivos de nº de clientes

- 3) Objetivos de Márgenes o Rentabilidades
- 4) Objetivos de Cuota de Mercado
- 5) Objetivos de penetración en nuevas zonas
- 6) Objetivos de penetración en nuevos segmentos de mercado
- 7) Objetivos de Liderazgo
- 8) Objetivos de posicionamiento de la marca
- 9) Objetivos de lanzamiento de nuevos productos
- 10) Objetivos de retirada de productos o líneas de productos, etc....

Se definirán las variables clave del Marketing-mix que son:

### **Marketing-Mix**

Una vez definida la estrategia de marketing de la empresa, definiremos el Marketing-Mix de la empresa, que se entiende como la combinación de los cuatro elementos que constituyen el corazón del marketing: producto, precio, distribución y promoción.

Los cuatro elementos se encuentran interrelacionados y el ejecutivo de marketing ha de tomar las decisiones correctas en cada elemento

para la consecución de los objetivos estratégicos de marketing.

Por tanto, el Marketing-Mix es la combinación de las siguientes políticas:

### **1) Política de Producto**

En la Política de Producto se pueden tomar tres tipos de decisiones:

- 1) Crear Productos
- 2) Modificar Productos
- 3) Eliminar Productos

En base a cuatro Estrategias de Producto diferentes:

- 1) Penetración en el Mercado
- 2) Desarrollo del Mercado
- 3) Desarrollo del Producto
- 4) Diversificación
- 2) Política de Precios
- 3) Política de Distribución
- 4) Política de Promoción

Las últimas tendencias hablan de la estrategia de atención al cliente y post-venta

## **2) Política de Precios**

Existen básicamente tres estrategias de precios:

- 1) Precios de Penetración
- 2) Precios igual que la competencia
- 3) Precios Elevados

Como ya hemos comentado, estas estrategias se pueden implementar:

- A) De forma genérica a todos los productos
- B) A cada línea de producto su estrategia específica
- C) A cada producto su estrategia
- D) Además, diferenciar por zonas.

### **Objetivos de la Política de Precios**

Los objetivos más comunes de la política de precios son:



- 1) Conseguir una rentabilidad sobre el capital invertido
- 2) Conseguir una rentabilidad sobre las ventas
- 3) Conseguir una participación en el mercado
- 4) Conseguir el máximo beneficio

### **3 Política de Distribución**

Se entiende como distribución al movimiento de mercancías desde el lugar de producción hasta el cliente y la transferencia de la propiedad de los bienes.

Introduciremos la información referente a la política de distribución eligiendo uno de los siguientes criterios de organización de la información.

Se utilizará cada método según los intereses del ejecutivo de marketing:

- 1) Política de Distribución Genérica.
- 2) Política de Distribución por Líneas de Producto.
- 3) Política de Distribución por Productos.
- 4) Política de Distribución por segmentos de mercado.

5) Política de Distribución por Zonas.

### **El Canal de Distribución**

Se denomina canal de distribución a la estructura organizativa que permite a una empresa comercializar, vender y transportar productos a los clientes.

### **Métodos de Distribución**

Existen tres formas de distribuir el producto entre los usuarios:

**1) Venta Directa.-** del fabricante al usuario.

**2) Venta Detallista.-** A través de sucursal o agencia del fabricante, detallistas independientes, venta por correo, venta por teléfono.

**3) Venta a través de intermediarios.-** Que son Mayoristas, Comisionistas y Distribuidores/Agentes Autorizados.

El fabricante puede utilizar cualquiera de los tres métodos o una combinación de varios, dependiendo de la política de la empresa.

Vamos a analizar con detalle cada uno de los métodos.

### **Venta Directa**

La venta se realiza directamente por la empresa o por una empresa subsidiaria (delegación, sucursal, punto de venta) de esta con personal propio.

### **Intermediarios**

Los intermediarios se encargan de llevar la mercancía a los minoristas o a otros mayoristas. Los mayoristas pueden ser propiedad del fabricante o empresas independientes.

Los servicios que ofrecen estos intermediarios son:

- 1) Transporte y Almacenamiento de la mercancía.
- 2) Promoción de Ventas
- 3) Disponer de Personal de Ventas
- 4) Facturación y Cobro a Clientes
- 5) Asistencia al Fabricante.
- 6) Dar Crédito a Clientes
- 7) Recogida de información sobre el mercado.

### **Distribuidores**

Son empresas autorizadas para distribuir los productos del fabricante en una zona geográfica

determinada. Pueden vender directamente a grandes clientes y a minoristas o subdistribuidores.

Asumen riesgo al comprar el producto y seleccionan a los clientes, dando crédito a estos.

### **Mayoristas**

Adquieren el producto para venderlo a otros mayoristas o minoristas. Adquieren la propiedad del producto y por tanto el riesgo en las operaciones con los clientes.

### **Minoristas**

Venden al consumidor final. El minorista puede adquirir los productos a través de mayoristas, almacenes detallistas, agentes o representantes, cooperativas o directamente a través del fabricante, dependiendo de la actividad, la zona, el producto y el mercado.

### **Franquiciados**

La International Franchise Association, I.F.A. define la franquicia como una operación contractual entre franquiciador y franquiciado en la cual el franquiciador ofrece o se obliga a mantener interés continuado en el negocio del franquiciado, en áreas tales como conocimiento y experiencia sobre el producto, es decir, "know-how" y formación personal del franquiciado; a cambio, el franquiciado

va a operar bajo un nombre comercial y con un formato y un sistema operativo que pertenecen o son controlados por el franquiciador y, además, llevará a cabo una inversión de capital propio en su negocio.

En los últimos año el crecimiento del sistema de franquicia ha sido muy importante considerándose como una alternativa será para muchas actividades empresariales a la hora de decidir su sistema de expansión, siendo un sistema eficaz tanto para la distribución de productos como servicios.

Otros Distribuidores:

- Agente Comercial
- Importador Distribuidor
- Empresa de Exportación

### **Estructura del Comercio Minorista**

Podemos definir la estructura del comercio minorista dependiendo del tipo de establecimiento en la siguiente clasificación:

- 1) Tiendas Tradicionales
- 2) Cooperativas de Descuento
- 3) Tiendas Discount
- 4) Autoservicios
- 5) Economatos

6) Supermercados pequeños

7) Supermercados grandes

8) Hipermercados

9) Almacenes Populares

10) Grandes Almacenes

11) Centros Comerciales

Ultimamente se ha introducido un nuevo canal de distribución: Internet.

#### **4) Política de Promoción**

Existen básicamente cuatro tipos de promoción:

1) La Venta Personal

2) La Promoción

3) La Publicidad

4) Relaciones Públicas

❖ **TRUCOS:**

- **SEA DIRECTO,DEFINA LAS CARACTERISTICAS ESENCIALES DE SUS PRODUCTOS Y COMO SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL MERCADO**
- **NO SEA EXCESIVAMENTE TECNICO**
- **ES MUY IMPORTANTE DEFINIR LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION, HAN EXISTIDO MUCHOS PRODUCTOS INTERESANTES QUE HAN FRACASADO POR NO HABER DEFINIDO LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION CORRECTA NI HABER DEDICADO LOS RECURSOS NECESARIOS**
- **ASIGNE EL PRESUPUESTO DE PROMOCION NECESARIO, SI NO SE DA A CONCOER SU PRODUCTO NO EXISTE**
- **ANALICE CON CUIDADO LA POLITICA DE PRECIOS**
- **ESTE APARTADO ES EL CORAZON DEL PLAN DE NEGOCIO JUNTO A LAS CIFRAS**
- **UN PUNTO IMPORTANTE ES DEFINIR LAS BARRERAS DE ENTRADA DE LA COMPETENCIA, CUANDO ALGO ES NEGOCIO, TODO EL MUNDO SE QUIERE METER EN ESE MERCADO**



## 9. Claves del Éxito del Negocio

Este punto del Plan del Plan de Negocio es muy importante y en el se hace una reflexión general de por qué puede tener éxito nuestro negocio, pueden ser varios puntos o incluso solamente uno. Nos podemos fijar en la competencia o incluso en otros negocios y además de una buena planificación un buen marketing-mix, un excelente equipo humano y una buena provisión de capital, existen en cada mercado una serie de características o aspectos clave que harán que nuestro negocio tenga una base sólida para el éxito; por otro lado, otras veces las claves son introducir nuevos conceptos en el mercado.

Las Claves pueden ser muy diferentes, por ejemplo:

- \* Alto esfuerzo publicitario.
- \* Capacidad de ofrecer precios mínimos.
- \* Calidad en el servicio.



- \* Gama y Surtido de producto.
- \* Conseguir un volumen de ventas determinado.
- \* Capacidad de innovación rápida, etc...
- \* El factor oportunidad del mercado
- \* El know-how de que dispone la compañía
- \* El equipo humano
- \* Una distribución en exclusiva
- \* El haber identificado unas necesidades en un nicho de mercado.
- \* etc....

Todo negocio, sea el que sea y al nivel de complejidad que queramos, desde una frutería, pasando por la industria automovilística o el negocio bancario, todos, absolutamente todos tienen unas claves y en muchos casos una sola clave que les da el éxito. Insistimos en que son pocos conceptos, pero claves, en predecir si una empresa que los cumple pueda llegar al éxito en su mercado, esto quiere decir que si es consciente de esas claves, podrá conseguir el éxito y por otro lado, otra empresa que no sea consciente nunca llegará a triunfar dedique los recursos que dedique.

Como dice el slogan publicitario, "El secreto está en la masa", para McDonalds es una obsesión la limpieza, para Air Europa ofrecer buenos precios, buen servicio a bordo, destinos y puntualidad, para un servicio de tintorería rápida, son el precio y servicio rápido, etc...muchas veces las claves del éxito del negocio van asociadas a la ventaja diferencial del producto que se ofrece.

❖ **TRUCOS:**

- **ESCRIBA POCOS PUNTOS CLAVE PERO IMPORTANTES**
- **NO DE RODEOS, VAYA AL GRANO, CADA FRASE ES IMPORTANTE. SI UNA FRASE NO AÑADE INFORMACION IMPORTANTE AL TEXTO, BORRELA.**



# 10. Análisis Económico-Financiero

Se deberá incluir la siguiente información económico-financiera:

Cuenta de Resultados últimos X años

Balance de Situación últimos X años

Previsiones de Ventas próximos 3/5 años

Presupuesto de Gastos

Cash-flow (Previsiones de Tesorería) 3/5 años

Cuenta de Resultados 3/5 años

Balance de Situación 3/5 años

El Análisis Económico que se realiza en el Plan de Negocio se establece de la siguiente forma :

**1) Estructura de Precios.-** Se definen los Costes Variables de cada producto y su Margen Bruto. Los Costes Variables se pueden organizar por grupos.

**2) Presupuestos de Gastos e Inversión.-** Se establecen los Costes Fijos, que junto con los Costes Variables y el Margen Bruto nos permitirá calcular el Punto de Equilibrio de la empresa.

**3) Previsiones de Ventas.-** En base al Plan de Marketing creado, definiremos las previsiones de ventas de cada producto.

### **Previsión de Ventas**

La Previsión de las Ventas sobre la cuota de mercado se puede basar en estimaciones personales, en variaciones sobre las ventas de l año anterior, en estimaciones de estudios de mercado,etc...

La cifra de ventas se basa en relación a las expectativas de demanda, comparando la demanda actual con la demanda futura y analizando la evolución de la demanda en los últimos años.

Elaborando las previsiones de ventas podemos establecer la Cuenta de Resultados con la estimación de los beneficios que vamos a conseguir en el ejercicio y las previsiones de tesorería.

**4) Cuenta de Resultados.-** Según las Previsiones de Ventas deseadas, calcularemos la Cuenta de Resultados, que nos indicará el Beneficio a obtener en base a las ventas previstas, a los precios establecidos, con sus costes variables y beneficio correspondiente y teniendo en cuenta los gastos necesarios (costes fijos).

En la Cuenta de Resultados podemos ver la evolución de la cifra global de ventas y por productos, la evolución del margen bruto global y por productos, la evolución de los gastos y la estructura de los mismos.

**5) Balance de Situación.-** Es el informe contable que refleja la situación patrimonial real de la empresa. Se denomina balance porque en el sistema de contabilidad de doble entrada, el activo siempre a de ser igual a la suma del pasivo exigible más los fondos propios.

La estructura de la Cuenta de Resultados y del Balance de Situación puede ser la siguiente :

La cuenta resultados tiene la estructura de una empresa nacional con oficinas centrales y centros de venta por todo el país.

## CUENTA DE RESULTADOS

VENTAS	12.286.932.566
COSTE DE VENTAS	8.339.291.194
MARGEN BRUTO 1	3.947.641.372
COSTES FIJOS	
Costes de personal	868.500.000
Arrendamientos	635.228.125
Otros gastos de explotación	<u>81.486.000</u>
	1.585.214.125
Costes de comercialización	<u>685.873.149</u>
	<u>2.271.087.274</u>
MARGEN BRUTO 2	1.676.554.097
COSTES DE ESTRUCTURA	
Coste de personal (estructura)	347.100.000
Arrendamientos	22.570.000
Otros gastos de explotación	<u>477.953.022</u>
	847.623.022
MARGEN BRUTO 3	828.931.075
COSTES DE MARKETING	156.000.000
BENEFICIO ANTES DE AMORTIZACIONES	672.931.075
Amortizaciones	206.411.634
BENEFICIO DE EXPLOTACION	466.519.441
RESULTADOS FINANCIEROS	-6.865.193
SUBVENCIONES DE CAPITAL	4.583.333
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	464.237.581
Impuestos	<u>139.271.274</u>
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS	324.966.307
BENEFICIOS ACUMULADOS	

## BALANCE DE SITUACION

Inmovilizado	
Inmovilizado material e inmaterial	
Coste	2.703.115.421
Amortización Acumulada	-236.287.278
Valor neto	2.466.828.143
Inmovilizado financiero	77.067.666
	<hr/>
Total inmovilizado	2.543.895.809
Activo Circulante	
Existencias	50.398.995
Clientes	719.695.251
Otras cuentas a cobrar y tesorería	542.580.370
	<hr/>
Total Activo Circulante	1.312.674.616
Fondos disponibles	0
	<hr/>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.856.570.425</b>
	<hr/>
Fondos Propios	
Capital	1.261.027.812
Reservas	990.333.048
Pérdidas y Ganancias	324.966.307
	<hr/>
Total Fondos Propios	2.576.327.166
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	35.416.667
Acreedores a largo plazo	27.893.984
Necesidades de financiación	
Acreedores a corto plazo	
Acreedores comerciales	993.122.022
Administraciones públicas	176.470.249
Otras deudas	5.257.099
Remuneraciones pendientes de pago	42.083.238
	<hr/>
Total Acreedores a corto plazo	1.216.932.608
	<hr/>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.856.570.425</b>
	<hr/>

**6) Cash-flow (Previsiones de Tesorería).**- Nos indicará mes a mes el flujo de tesorería que vamos a tener, pudiendo prever problemas de liquidez o puntas de tesorería.

Es el informe que recoge los flujos de cobros y pagos previstos para el ejercicio. La disposición de la información suele hacerse de forma que queden agrupados los cobros y los pagos que constituyen flujos corrientes.

El Presupuesto de Tesorería habrá de tener una duración temporal que se refiere normalmente al año natural o ejercicio de la empresa.

❖ **TRUCOS:**

- **NO REDACTE CUADROS ECONOMICOS ININTELIGIBLES**
- **PREPARE LOS INFORMES ECONOMICOS RESUMIDOS POR AÑOS PARA UN PERIODO ENTRE 3 Y 5 AÑOS**
- **UTILICE EN LOS CUADROS ECONOMICOS TERMINOLOGIA TECNICA PERO CLARA**
- **PRESENTE AL MENOS EL PRIMER AÑO EL CASH-FLOW DESGLOSADO POR MESES**





# 11. Financiación

Se definirán las aportaciones de capital necesarias para el funcionamiento del negocio, tanto aportaciones iniciales como posteriores, si van a haber rondas de financiación.

Así mismo, se definirán las fuentes de financiación siendo básicamente:

- 1) Aportaciones de socios
- 2) Inversores
- 3) Entidades financieras
- 4) Subvenciones entidades públicas

## ❖ TRUCOS:

- **ESCRIBA POCOS PUNTOS CLAVE PERO IMPORTANTES**
- **NO DE RODEOS, VAYA AL GRANO, CADA FRASE ES IMPORTANTE. SI UNA FRASE NO AÑADE INFORMACION IMPORTANTE AL TEXTO, BORRELA.**



## 12. Conclusión

Enhorabuena, ya ha elaborado su plan de negocio.

Finalmente solo queda que vuelva a reumir todo el proyecto, de forma optimista y positiva, remarcando las posibilidades de éxito.

Posteriormente se añadirán todos los anexos que convengan.

### ❖ TRUCOS:

- **SEA BREVE**
- **DEBE TRANSMITIR EL OPTIMISMO QUE TIENE DE SU NEGOCIO AL LECTOR, SIN EXAGERACIONES, TRANSMITA FUERZA Y SEGURIDAD**