



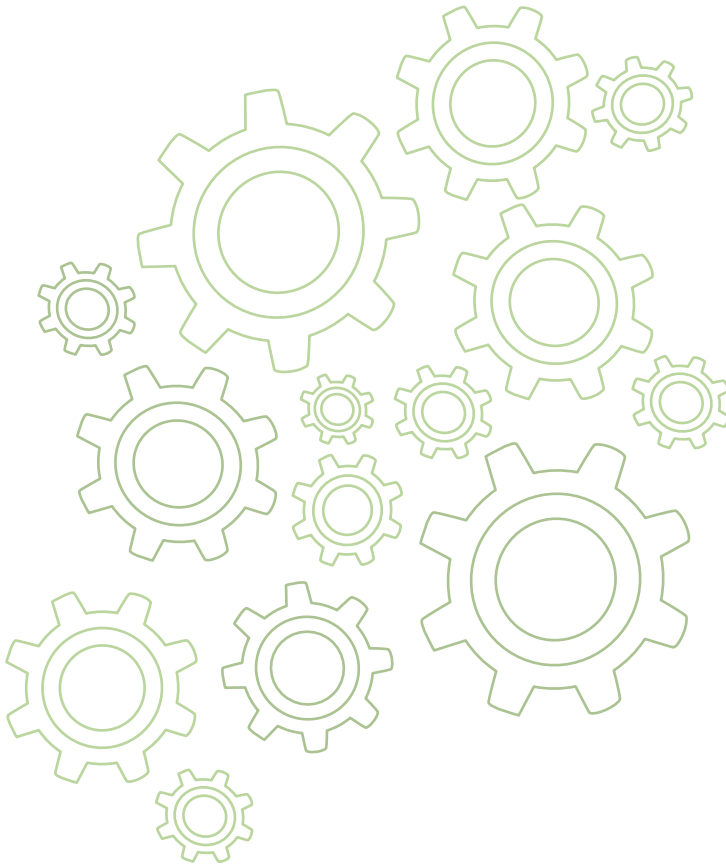
Colección Empleo y Salud Mental
Cuadernos de empleo responsable en
Salud Mental

Guía 2
**Diseño y elaboración
de un Plan de Negocio
y Viabilidad para el
Emprendimiento Social**

2018



Fundación
Empleo
y Salud Mental



Guía 2

Diseño y elaboración de un Plan de Negocio y Viabilidad para el Emprendimiento Social

Colección Empleo y Salud Mental
Cuadernos de empleo responsable en Salud Mental



Editado por: Fundación Empleo y Salud Mental (2018)

Autor:
Juan Ricardo Dalmau Meñica

Ilustraciones y maquetación:
Elena Muñoz

Reservados todos los derechos:
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley.



“El mayor riesgo es no asumir ningún riesgo... En un mundo que cambia realmente rápido, la única estrategia en la que el fracaso está garantizado es no asumir riesgos.”

Mark Zuckerberg



Prólogo

Quizá, la mejor manera de poder presentar esta guía sea comenzar diciendo que nadie tiene la llave del éxito ni el conocimiento, a priori, de qué ideas o qué proyectos serán viables.

Por eso, es importantísimo soñar y experimentar, no solo porque sea gratis, sino porque nunca sabremos cuál será esa idea que nos solucione nuestro problema. Ahora bien, no nos podemos quedar solo en esta etapa. Cuando a un sueño le ponemos fecha, se convierte en un objetivo, y aquellos pasos que tenemos que dar para darle cumplimiento, se convierten en un PLAN.

Como seguramente preferiría Frank J. Marshall, “Un mal plan es mejor que no tener ningún plan”, y yo añadiría a esta frase, que la única manera de poder saltar los obstáculos que nos esperan a la hora de hacer realidad nuestros sueños es identificando dónde están y proponiendo soluciones viables y planificadas a los mismos. Cuestión ésta que podemos llevar a cabo siguiendo los pasos e instrucciones de esta guía, ya que en ella se abarcan, de manera integral y global, todos los aspectos y consideraciones que deberemos tener presentes para obtener, en la mayor medida posible, un buen plan de viabilidad que nos garantice el cumplimiento de nuestros sueños.



Sí, efectivamente soy consciente de que empecé diciendo que nadie tiene la llave del éxito, pero desde luego esta guía es una de las mejores herramientas para conseguirlo y poder romper las barreras a las que tendremos que hacer frente en nuestro proyecto, de modo que podamos acceder a los servicios financieros y demás, relacionados y necesarios con nuestra actividad.

Así pues, os animo a que adquiráis y mejoréis vuestra resiliencia, fortaleciendo las cualidades que os permitan llevar a cabo una adaptación positiva ante los cambios y el trabajo que tendréis por delante, para llevar a buen término vuestros proyectos de emprendimiento social, recordando siempre que nuestros proyectos deben, necesariamente, aunar el impacto social con la rentabilidad financiera.

Juan M. Gutiérrez de la Torre
Gerente de CEE Afaus



Propósito

El segundo título de la Colección Empleo y Salud Mental, titulado “**Diseño y elaboración de un Plan de Negocio y viabilidad para el emprendimiento social**”, pretende constituir una ayuda para construir un modelo de negocio y estudiar su viabilidad económica para la puesta en marcha de proyectos empresariales de orientación social, especialmente creación de centros especiales de empleo o nuevas líneas de negocio de los ya existentes.

Objetivos de esta guía:

1. **Detallar** las informaciones relativas al proyecto, donde quedan plasmadas las ideas y las formas de llevarlas a cabo, así como se relacionan los objetivos y las estrategias que se piensan desarrollar.
2. **Definir** la valoración económica, y como consecuencia la estimación de continuidad del proyecto, tanto desde un punto de vista técnico como económico.
3. **Constituir** la base sobre la que se podrán desarrollar toda aquella documentación que podría ser necesaria de cara a obtener subvenciones y financiación de las diferentes instituciones y organismos, tanto públicos como privados.
4. **Estimar** las necesidades de recursos necesarios para la elaboración de un plan de financiación que haga que el proyecto pueda llegar a ser una realidad.

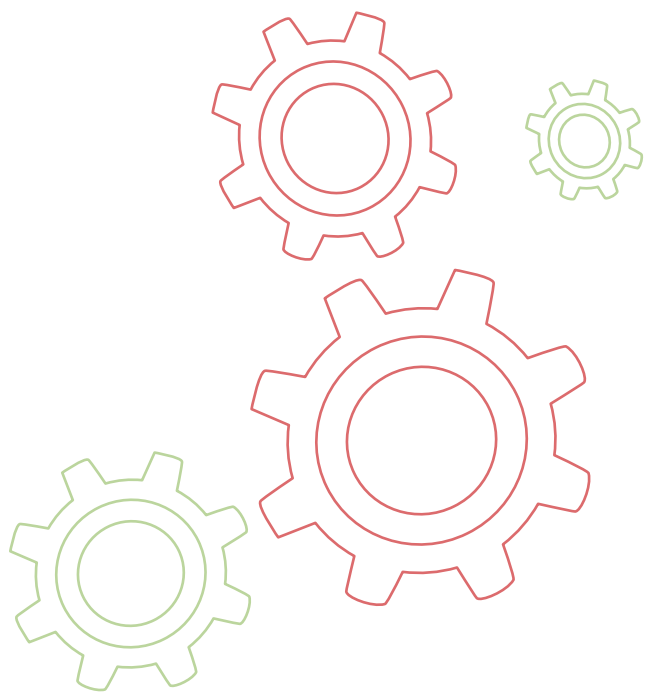






Índice

1 El Proyecto	11
2 El mercado	19
3 El producto o servicio. La producción	21
4 El marketing	23
5 La marca	29
6 La organización y los recursos humanos	31
7 Los sistemas de organización y gestión	35
8 Los cálculos económicos	37
9 Los cálculos financieros	47
10 Ratios de rentabilidad	57
11 Consideraciones finales	59





1. El proyecto

El Modelo de Negocio

Una vez que se tiene la idea, conviene hacer un ejercicio de reflexión, que podemos denominar como **“Elaboración del Modelo de Negocio”**. La confección del mismo es muy importante, porque en sí, será la esencia del proyecto y constituirá su verdadera identidad y la base que ayudará a construir los mensajes esenciales de comunicación, tanto a nivel interno (personal y equipo de colaboradores, etc.) de la propia organización, como a nivel externo, a terceros interesados (instituciones públicas y privadas), etc.

En el modelo de negocio se describen las bases sobre las cuales se crea, se proporciona y se capta valor.

Para elaborarlos se debería tener en consideración los siguientes aspectos:

1. **La propuesta de Valor:** Lo que se pretende realizar, tanto sea producto o servicios a ofrecer, qué necesidades se satisfacen, qué problemas se solucionan. Cuáles son las características diferenciales (rendimiento, calidad, marca, reducción de costes, utilidad, comodidad, etc.).



2. **Segmentos de mercado:** Los grupos de personas o entidades a los que se dirige la actividad, para quienes creamos valor. Cuáles o quiénes son los clientes más importantes.
3. **Los canales:** Cómo se llega a los clientes. Se define a grandes rasgos la forma de comunicación, comercialización y venta del producto o servicio ofrecido.
4. **Relaciones con clientes:** Las relaciones que se establecen con los clientes, basados en:
 1. La Captación
 2. La fidelización
 3. La estimulación
5. **Las fuentes de ingresos:** Se refiere a de donde se obtienen los ingresos de la actividad, como los producidos por la venta de los servicios o de los productos que se comercializan u otra fuente de ingresos como repercusiones de gastos, concesiones de licencias, venta de activos, etc.
6. **Recursos clave:** Los activos importantes y necesarios para que funcione el modelo de negocio. Se describen los medios materiales físicos como las instalaciones, vehículos, edificios, sistemas, recursos humanos, medios económicos, etc.
7. **Actividades clave:** Las acciones y trabajos más importantes que se hacen para que el proyecto funcione. Son necesarios para ofrecer la propuesta de valor y percibir los ingresos (por ejemplo diseñar, fabricar, almacenar, etc.).



8. Asociaciones clave: La red de socios y proveedores que contribuyen de forma sustancial a la sostenibilidad del proyecto, como son las alianzas estratégicas, las relaciones estratégicas con proveedores clave, socios inversores o entidades.

9. Estructura de costes: Descripción de los costes más importantes para la puesta en marcha del proyecto.

La metodología empleada para construir este modelo de negocio se llama CANVAS o Modelo del Lienzo, denominado de esta manera porque sugiere que sea construido mediante un gran panel y en forma colaborativa, razón por la que es recomendada desde esta guía.

Lo interesante de esta forma de construir el Modelo de Negocio es que, de un solo vistazo, vemos todas las implicaciones del mismo y cómo cada uno de los parámetros definidos influye en los demás.

En la página siguiente, se puede ver la representación gráfica del Canvas con los apartados explicados.

Modelo Canvas





Cuadro para la elaboración del modelo

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		



La Memoria del Proyecto

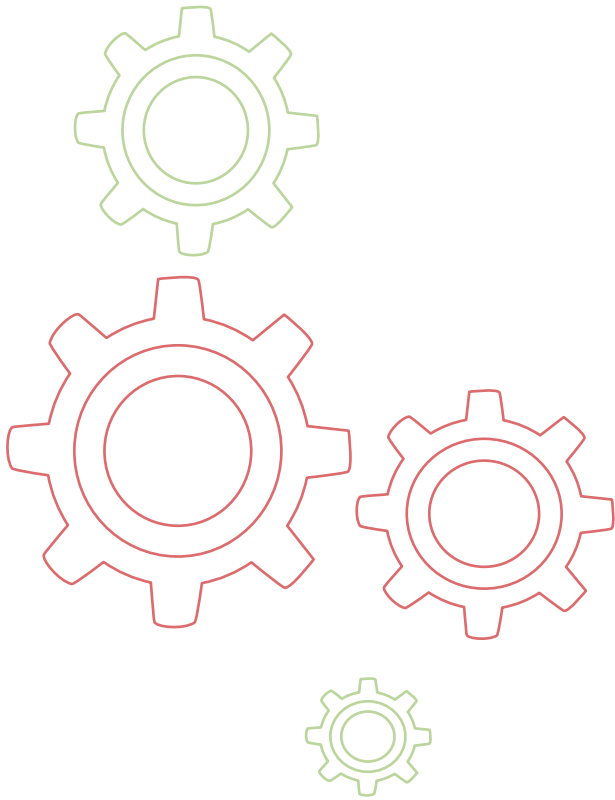
La Memoria es un documento descriptivo donde se profundizará en los siguientes aspectos:

- Descripción de la actividad.
- Explicación del modelo de negocio.
- Entidades y personas involucradas.
- El mercado donde se piensa desarrollar la actividad. Sus características y ámbito geográfico.
- El producto o servicio ofrecido y las características diferenciales y particulares de lo que se ofrece.
- Objetivos y estrategia a medio y largo plazo.
- Acciones que se promoverán para alcanzar los objetivos previstos.
- Potencialidad y futuro.
- Recursos involucrados y necesarios para el desarrollo del proyecto (tanto humanos, como técnicos y materiales).
- Conclusiones y resultados previstos (análisis del impacto social).



El documento así elaborado debe ser breve, se aconseja que no sea mayor de unas 30 hojas. Hay que tener presente, que constituirá el núcleo de la presentación del proyecto y, por tanto, debe ser de fácil lectura, destacando los puntos fundamentales de la idea, por qué surge, quién lo propone, quiénes la desarrollarán, con qué medios, con qué fines y cuáles son los objetivos a alcanzar.

Los documentos técnicos que desarrollen los diferentes aspectos señalados en el proyecto se pueden poner en documentos anexos (tales como investigación y análisis del mercado, composición y detalle de los productos y/o servicios ofrecidos, análisis de las inversiones y costes, etc.).





2. El mercado

Teniendo definida en los apartados anteriores la actividad a realizar, sea de productos y/o servicios, es imprescindible estudiar el o los mercados donde se va desarrollar la actividad, para definir el ámbito de actuación y la potencialidad (tamaño y futuro desarrollo).

En este campo, podemos acudir para obtener información a fuentes como Cámaras de Comercio, ferias y salones comerciales, asociaciones empresariales, publicaciones, informes sectoriales, etc.

No se deben descartar las entrevistas con expertos del sector, como una importante fuente de información y conocimiento del mismo.

El objetivo de este estudio será:

- Calcular el tamaño, crecimiento y futuro del mercado donde nos vamos a mover.
- Delimitar el área de influencia del proyecto o de la actividad a realizar, tanto geográfica como de producto o servicio dentro del mismo mercado.



- Seleccionar el perfil o perfiles de clientes a los que se quiere dirigir la oferta.
- Cómo se opera y cuáles son las formas de actuar en el sector.
- Tipo de competencia (características de las empresas que ofrecen este tipo de servicios, si son grandes o pequeñas y si la oferta está concentrada en pocas empresas o muchas).
- Las barreras de entrada (si son mercados difíciles de entrar, bien porque tienen grandes niveles de inversión, de conocimientos, de exigencias legales y administrativas, grado de complejidad de los permisos exigidos, etc.).
- Nivel de riesgo del mercado (si, por ejemplo, son sensibles a grandes cambios o son demandas recurrentes, etc.).
- Grado de estacionalidad de las ventas a lo largo del año.



Cuestión similar podemos construir en materia de servicios aunque en estos casos, lo utilizado para la prestación del servicio será en su mayor parte mano de obra.

La producción

En este apartado se explica en detalle cómo, con qué medios y en qué tipo de instalaciones se fabrican los productos y/o servicios que van a componer la oferta.

Aquí se precisarán:

- El plan de compras y la política aplicar, además de los proveedores con los que se cuentan y plazos de suministro.
- Detalle de los procesos de producción, medios, maquinarias e instalaciones necesarias.
- Las tecnologías a utilizar.
- El control de calidad y supervisión de los procesos.
- La organización de los almacenes en su caso.
- La gestión de las existencias y stocks de seguridad.

Para calcular y poder realizar una adecuada planificación de la inversión, de la producción y de las compras de materiales, o una estructuración en el caso de la prestación de servicios, es requisito indispensable el disponer de una estimación del volumen de negocio que se alcanzará en el período estudiado. Factor éste necesario para el correcto dimensionamiento de las instalaciones requeridas.



4. *El Marketing*

En este capítulo se van concretando las acciones dirigidas a alcanzar los objetivos planteados. Se desglosan en varios apartados.

El producto o servicio

Una vez que hemos definido el producto y/o servicio, en este punto se trata de definirlo, de manera que ya va a estar preparado para su comercialización. Definiendo, con más exactitud, su apariencia, su imagen, tamaño, etc.

De cada producto y/o servicio se desarrollarán las características fundamentales, pensando en el cliente al que van destinados. Se trata, en definitiva, de la presentación final del producto y del paquete que integrará nuestro servicio.

Se describirán **los atributos y los beneficios ofrecidos** y que se espera que sean percibidos por los futuros clientes.

En este apartado es interesante realizar una comparativa con los productos y/o servicios ofrecidos por otras compañías, que ofrecen productos o servicios parecidos, y en qué condiciones.



Cabría resaltar que para el caso de CEE, y en nuestra opinión, sería de sumo interés la realización de esta comparativa entre CEE, además de la anterior.

El precio

Con las informaciones anteriores se puede proceder a la política de precios y, por lo tanto, la asignación del precio a cada paquete de producto o servicio ofertado. Para su asignación han de tenerse en cuenta los siguientes factores, que ya se han mencionado en epígrafes anteriores:

- La situación general del mercado en el que se mueve.
- Los precios y las políticas de la competencia.
- Los costes propios de producción y prestación del servicio.
- La importancia que se cree que puede tener la marca (percepción de los futuros clientes sobre el valor real de nuestro producto y/o servicio)
- La estrategia de crecimiento que se pretende.

La comunicación

En este punto es donde se elabora el mensaje que, con respecto a nuestro producto o servicio, se quiere trasladar a los clientes potenciales y a todas las entidades con los que se pretende establecer una relación, con el objetivo final de desarrollar el negocio.



En este sentido los mensajes serán diferentes en función de a quienes van dirigidos:

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones y asociaciones
- Medios
- Empleados (comunicación interna)

Se ha de realizar dos tipos de planes:

1. **El Plan de Contenidos:** La definición del tipo de mensaje en función de a quién va dirigido (tal y como queda señalado en el apartado anterior).
2. **El Plan de Difusión:** Donde se indican los canales que van a ser utilizados:
 - **Medios propios:** Página web, newsletters, redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, etc.), blogs.
 - **Adquiridos:** Disponibles por la propia capacidad de influencia o colaboración (tales como embajadores de marca, familiares, amigos, entidades colaboradoras, etc.).
 - **Pagados:** Aquellos que se compran (prensa, revistas especializadas, radio, televisión, anuncios en páginas web e internet, etc.).



Para una adecuada planificación de los costes de comunicación, es práctica la confección de un cuadro parecido al que se muestra a continuación:

PRESUPUESTO DE GASTOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN							
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	COSTE	FECHAS				
Publicidad							
Inserciones en prensa							
Cuñas de radio							
Revistas especializadas							
Comunicación							
Mailings							
Página Web							
Folleto							
Descuentos							
Relaciones Públicas							
Inauguración							
Invitación prensa							
Presencia en ferias							
Corporativas							
Bolígrafos							
papelaría							
tarjetas							
TOTAL							

La distribución

La distribución es la forma en la que el producto o servicio se pone en manos del cliente. También puede denominarse **“comercialización”**. La distribución o comercialización puede llevarse a cabo de dos maneras, no necesariamente excluyentes.



Directa: mediante medios propios

- Tiendas propias, bien sea por puntos de venta físicos o virtuales (venta por internet mediante nuestra página web). En estos casos se deberán tener presentes las inversiones necesarias para su puesta en marcha y los respectivos gastos corrientes que se originan.
- Comerciales, mediante la contratación de vendedores. Los gastos que en este caso se originan, serían los propios de coste de personal si son de plantilla propia, o las comisiones sobre venta en el caso de que sean agentes comisionistas.

Indirecta: mediante la utilización de canales ajenos o propiedad de terceros.

En estos casos se han de considerar los costes de comercialización, traducidos en condiciones y políticas de retribución al canal de distribución, tales como descuentos, promociones especiales, etc.





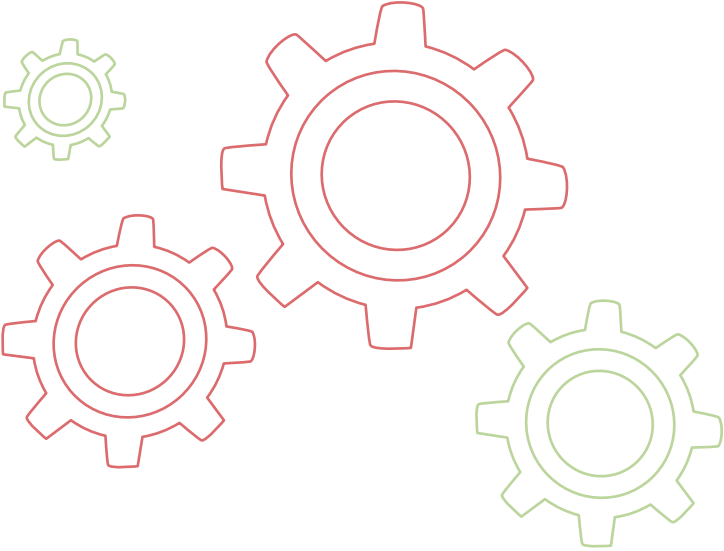
5. La Marca

Todo proyecto, actividad, etc. conlleva un nombre que lo define, al que se denomina **Marca**. Ésta será más o menos relevante en función del mercado al que se dirige.

No obstante, habrá de tener presente algunas consideraciones sobre la marca:

- Ha de ser **descriptiva**
- **Original**
- **Clara y simple**
- **Significativa y representativa** de la idea y os valores que se pretenden transmitir.

No está exenta de costes, tales como la inscripción en el registro, el diseño y la creación de logotipos, diseño de imagen corporativa, etc.

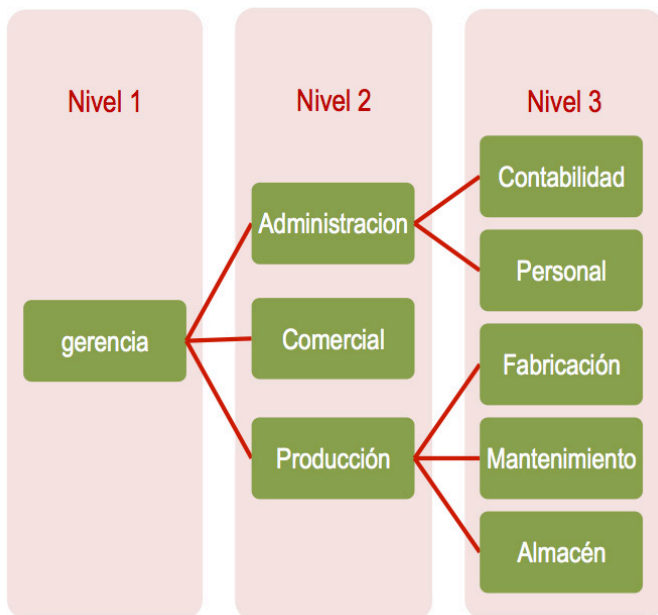




6. La Organización y los Recursos Humanos

Con toda la información desarrollada anteriormente, hay que pensar en las diferentes áreas de trabajo y de qué tareas, responsabilidades y objetivos se encargarán, comenzando por las más generales a las más específicas. Así elaboraremos el organigrama general.

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA





Una vez diseñado el organigrama en función de las tareas y responsabilidades que se atribuyen a cada área de trabajo o responsabilidad, se procede a la especificación y descripción de los diferentes puestos de trabajo que se integran en las diferentes áreas de trabajo.

Para realizar las descripciones, han de tenerse en cuenta los convenios que existen, pues a cada puesto de trabajo habrá de asignársele una categoría profesional.

Ejemplo de ficha de descripción de puesto de trabajo:

FICHA DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO			
Puesto			
Dependencia funcional	Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo		
Formación requerida			
Formación complementaria			
Experiencia	Estratégicas	Compromiso	
		Visión	
	Desempeño	Trabajo en equipo	
		Formación de equipos	
De puesto	Capacidad de análisis		
	Organización		
		Planificación	
		Toma de decisiones	
		Orientación a resultados	
		Orientación a clientes	



A partir de ahí, podemos asignar a cada puesto de trabajo el perfil de persona que se necesita.

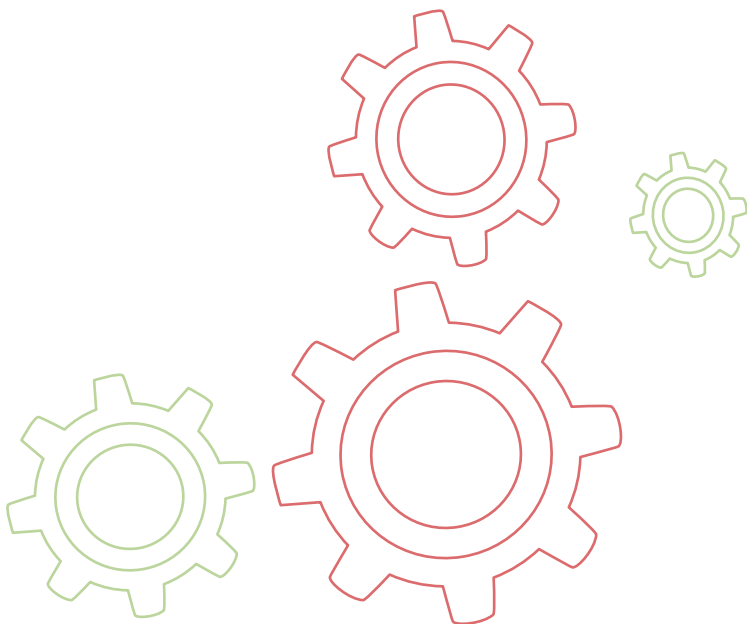
Definido el organigrama, repartidas las tareas y responsabilidades y el perfil necesario para cubrirlas, se puede pasar a la planificación de las necesidades. Ésta planificación se verá condicionada por el desarrollo del negocio, que vendrá determinado por la previsión de actividad en los sucesivos ejercicios.

Un ejemplo de documento para planificar las necesidades de recursos humanos, se señala en el cuadro siguiente:

Área	Puesto	Periodo												Total
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Serencia														
Producción														
Comercial														
Administración														
Total														

Con todos estos elementos se puede proceder a evaluar los costes de personal, que estarán compuestos por el conjunto de retribuciones salariales más los costes de Seguridad Social.

A este respecto y en cuanto los Centros Especial de Empleo y los trabajadores y trabajadoras con discapacidad es necesario atenerse a la legislación específica en cuanto a bonificaciones y subvenciones se refiere.





7. *Los Sistemas de Información y Gestión*

Teniendo ya todo el proyecto definido, puede pasarse al análisis de las necesidades de la plataforma tecnológica que soporte el negocio, tanto a nivel hardware (máquinas) como de software (aplicaciones y programas), con el objeto de tratar la información y automatizar los procesos...

- de fabricación
- contables
- de facturación
- de almacenamiento
- de clientes, etc.

... y proceder a su correspondiente evaluación económica.

Hay que entender que la finalidad de dichos sistemas no consiste solo en la automatización e informatización de los procesos, sino también de la necesaria información para la gestión, que permita una ágil toma de decisiones.

En este sentido es interesante conceptualizar la siguiente imagen:



GRÁFICO CONCEPTUAL





8. Los Cálculos Económicos

Para proceder con este apartado, hemos de partir de la necesidad de elaborar las hipótesis de trabajo sobre las que basaremos el desarrollo del estudio de viabilidad.

Las hipótesis deben ser razonadas y siempre dentro del contexto de las posibilidades propias, del sector donde se mueve la actividad propuesta y de otros entornos más generales, como son las situaciones de la región o del país. Deben ser por lo tanto lo más realista posible.

Estos parámetros de salida deberían contemplar varios supuestos o escenarios, tradicionalmente: optimista, prudente y pesimista. Así sería más visible el comportamiento del modelo de negocio y abarcar un período de, al menos tres ejercicios o cinco, dependiendo del tipo de negocio propuesto (si se trata de un proyecto donde se exija una fuerte inversión de partida, resulta aconsejable irse a escenarios con períodos de cinco años).

Los cálculos así desarrollados se deben reflejar de forma mensual, al menos en los tres primeros ejercicios si se lleva el plan a cinco años.



Los Ingresos

Se consideran en primer lugar los ingresos generados por las ventas de los productos y/o servicios que comercializamos. Aspecto a considerar sobre todo si se está al inicio de un proyecto, es la fecha en la que se comienza a generar el ingreso como consecuencia de la venta, que puede ser diferente al inicio de la actividad. Esto genera que los primeros meses pueden no producirse ventas, aunque si haberse originado costes.

A la hora de estimar estos ingresos, hay que estudiar la posible estacionalidad del mercado donde se mueve (si se vende más en Navidades o en épocas de verano, los efectos de las posibles campañas promocionales y cuándo se estiman que se harán, el efecto de los meses de verano y tiempo vacacional, etc.).

Los ingresos así estimados **se calcularán en forma mensual**, teniendo en cuenta la importancia relativa de cada mes con respecto al ejercicio contemplado.

Estos ingresos los computaremos en los meses en los que se producen, con independencia de que se hayan percibido o ingresado en caja.

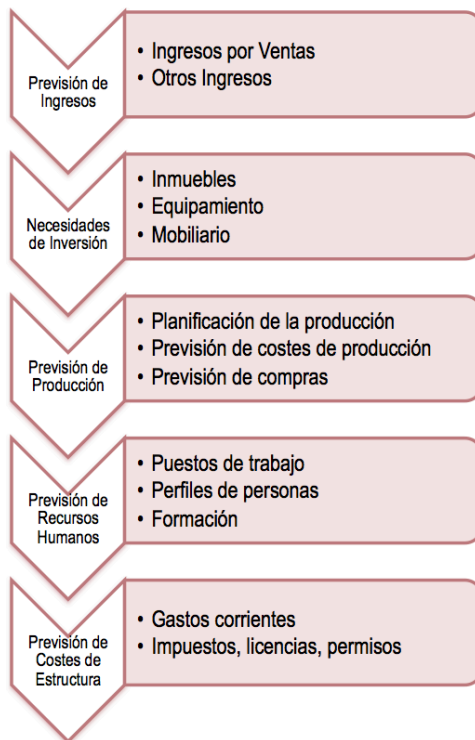
También se consideran en este apartado los ingresos generados por otros conceptos, como los debidos a subvenciones o ingresos extraordinarios por ventas de activos, siempre haciendo constar que son otros ingresos.



Con la previsión de las ventas dispararemos a continuación el resto de previsiones, ya que es el principal indicativo para realizar y proceder al dimensionamiento del negocio.

En el gráfico expuesto a continuación se puede visualizar en forma esquemática los procesos principales de previsión y que se pasará a desarrollar con posterioridad.

GRÁFICO DE PROCESOS DE PREVISIÓN



Las Inversiones

En este momento se puede calcular, ya con mayor precisión, la inversión a realizar en cada uno de los capítulos del proyecto. Es necesario hacer fichas donde se contienen los apartados, detallando la inversión, el valor de adquisición y el tiempo estimado para su amortización. Dicha información debe ser actualizada para cada ejercicio.

Se determinará así mismo, la forma de adquisición del bien (compra, leasing, etc.), información que nos valdrá para calcular con posterioridad las necesidades de financiación.

Las inversiones son amortizables y se recomienda que el cálculo de la amortización sea lineal, y repartida por meses. Las fichas de amortización deben ser actualizadas todos los ejercicios.

Sirva como ejemplo la siguiente ficha:

FICHA DE INVERSIONES Y AMORTIZACIONES			PERÍODO:	
Inversiones	Importe	Período de Amortización	Cuota Anual	Cuota Mensual
Edificios				
Maquinaria				
Instalaciones				
Mobiliario				
Vehículos				
Equipos informáticos				
Ofimática				
Programas y aplicaciones				
Licencias				
Patentes				
Permisos				
TOTAL				



Los costes

Todos los costes en los que se incurra como consecuencia directa o indirecta, como consecuencia del devenir del negocio.

Los costes se suelen clasificar en dos grandes apartados.

- **Los costes directos**

Son los ocasionados en forma directa y como consecuencia de la obtención de los ingresos. También tienen la característica de que son variables, esto es que son proporcionales a la cifra de ventas. Se corresponde con los costes que son necesarios para la fabricación de los productos vendidos o de los servicios realizados.

Una forma de obtenerlos es mediante la ficha de producto, que ya hemos comentado con anterioridad, completándola con los precios de venta, obteniendo de esta manera los márgenes por producto.

En la siguiente figura podemos ver un ejemplo de ficha, que nos servirá para calcular los costes por unidad de producto y, posteriormente, del total de las unidades vendidas:

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO				
Productos	PVP	Coste Directo	Margen	
			Euros	%



Consecuencia del mix de productos vendidos y fabricados, se podría calcular el tanto por ciento medio de los costes variables y por lo tanto de los Márgenes Brutos, facilitando la proyección de los costes totales directos.

Los costes contemplados en este apartado son los denominados **costes de explotación**.

En este concepto, pero en otra línea, podemos incluir los costes de comercialización, que varían en forma proporcional a las ventas, tales como comisiones, promociones, etc.

- **Los costes fijos**

Son aquellos que no varían necesariamente en forma proporcional a las ventas. No quiere decir que a mayor número de ventas no se incurra en más costes de este tipo, sino que su crecimiento se produce en forma escalonada. Así por ejemplo, si incrementamos las ventas, dependiendo de su cuantía, no es necesario incrementar los costes de personal. Sin embargo, a partir de un aumento más importante de la actividad y como consecuencia de un incremento continuo de los ingresos procedentes de las ventas, si se hará necesaria la contratación de más personal. Su crecimiento es, por tanto, de forma escalonada.

Estos costes pueden estar relacionados en forma directa con la producción y comercialización de los productos, o pertenecer a los denominados **costes de estructura**, que son los comunes a las diferentes áreas en las que se ha organizado el negocio (como por ejemplo los gastos de administración, material de oficina, etc.).



A esta categoría corresponderían los costes de personal (sueldos y salarios más los costes correspondientes de los seguros sociales a cargo de la empresa), los costes de energía (luz, gas, etc.), los costes de material de oficina, los costes de los materiales publicitarios, los costes de mantenimiento, seguros, tributos e impuestos, servicios de profesionales, etc.

Ejemplo de cuadro de previsión de costes:

Costes	Meses												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Producción													
Personal													
Marketing													
Publicidad													
Energía													
Comunicaciones													
Papelaría y ofimática													
Mantenimiento													
Combustibles													
Tributos													
Seguros													
Viajes													
Servicios profesionales													
Transportes													
Gestoría													
Alquileres													
Limpieza													

Con el objeto de facilitar el cálculo de costes de personal, es recomendable utilizar el mismo cuadro en el que se ha hecho la planificación de necesidades de recursos humanos, como se indica en el apartado 7.

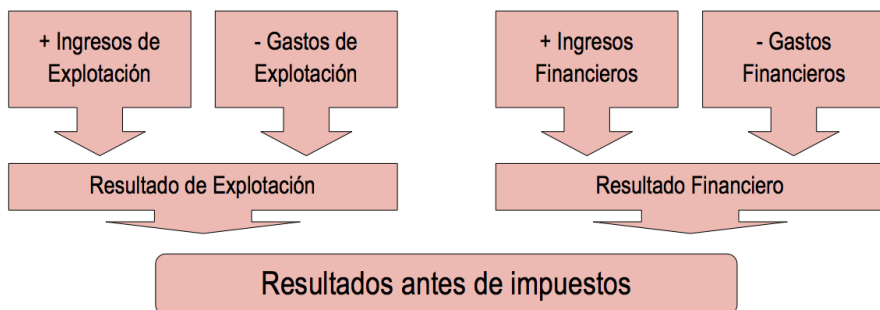
- **Otros costes**

En este capítulo se harán constar los costes de origen financiero, donde se incluirán los correspondientes a intereses por préstamos, comisiones por operaciones y mantenimiento de cuentas, etc.

La cuenta de Resultados

Esta cuenta es la que nos da a conocer si el negocio nos proporciona beneficios o no, y de qué manera se obtienen.

ESQUEMA DE LA CUENTA DE RESULTADOS



En los apartados anteriores ya se han ido construyendo los conceptos tenidos en cuenta en el gráfico anterior, se trata por lo tanto, de ponerlos en orden siguiendo una estructura.

Una propuesta es la señalada en la imagen siguiente:



ESTRUCTURA DE CUENTA DE RESULTADOS																											
CONCEPTOS	Meses																Total	%									
	Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Abril	%	Mayo	%	Junio	%	Julio	%	Agosto	%			Sept.	%	Oct.	%	Nov.	%	Dic.	%	
Ingresos por Ventas Otros Ingresos(1)																											
Total Ingresos																											
Coste de Ventas																											
Margen Bruto(2)																											
Personal																											
Marketing																											
Publicidad																											
Energía																											
Comunicaciones																											
Papelaría y ofimática																											
Mantenimiento																											
Combustibles																											
Tributos																											
Seguros																											
Viajes																											
Servicios profesionales																											
Transportes																											
Deportía																											
Mquileres																											
limpieza																											
Total Gastos Operativos																											
Resultado EBITDA(3)																											
Amortizaciones																											
Gastos Financieros																											
Beneficio Bruto																											
Impuestos																											
Beneficio Neto																											

Notas del gráfico:

(1) Otros ingresos: se refiere al cómputo de cualquier otro ingreso diferente al del resultado de la venta del producto y/o servicio. En este apartado se pueden poner los referentes a subvenciones cuando éstos supongan efectivamente un ingreso, tales como las correspondientes a creación de puestos de trabajo o mantenimiento de puestos de trabajo. Si estos ingresos se refieren a subvenciones de cualquier tipo conviene explicitarlos.

(2) Margen Bruto: la diferencia de ingresos menos los costes de las ventas.

(3) Resultado EBITDA: es el resultado de explotación, considerado por la diferencia entre el margen bruto y la totalidad de los gastos operativos, se denomina como el "Beneficio antes de Amortizaciones Intereses e Impuestos"



La cuenta de resultados para un plan de viabilidad, tal y como ya se ha comentado en apartados anteriores, es conveniente que se contemplen de forma mensual, al menos durante los tres primeros ejercicios.

Las **subvenciones**, tema importante, merecen un comentario aparte. Su tratamiento es diferente en función del tipo de subvención del que se trate.

Así tendremos subvenciones que impliquen un menor coste, como las deducciones y exenciones en las contribuciones a la Seguridad Social por la contratación de trabajadores afectos a **bonificaciones por discapacidad**, en cuyo caso se traducirá como un menor coste en la cuenta de explotación.

Por otra parte, están las subvenciones que se traducen en forma de ingreso, como las de **creación y mantenimiento de puestos de trabajo**. Éstas constituyen un ingreso y deben tratarse como tales. El cómputo del ingreso debe realizarse en el momento en que se produce el derecho, no cuando se hace efectiva.





9. Los Cálculos Financieros

Hechas las cuentas del proyecto, se trata de estudiar las necesidades financieras que se nos plantean y estudiar con qué recursos financieros serán necesarios afrontarlos.

La necesidad y el tipo de financiación nos vendrá señalada por:

- Las inversiones necesarias.
- Los gastos de inicio de la actividad.
- La dinámica del negocio (devenir de los cobros por ingresos y de los pagos por los gastos ordinarios del negocio).

Toda vez que, ya se dispone de las cifras obtenidas mediante las previsiones de inversiones y gastos, así como de los resultados de la actividad, se puede partir de unas primeras **hipótesis de necesidades de recursos financieros**.

Para ello es necesario tener presente:

- La previsión de necesidades de inversión.
- Los gastos de funcionamiento o gastos operativos, al menos hasta que el negocio genere ingresos necesarios para cubrir los costes.



Estos **recursos financieros** pueden ser:

- **Propios:** Aportaciones de los accionistas o partícipes.
- **Recursos de terceros, no exigibles:** Subvenciones y fondos aportados por organizaciones y entidades ajenas. Normalmente están vinculados a la cobertura de ciertos fines, tales como instalaciones en zonas de especial interés para el desarrollo, reconversiones, fines sociales, medidas de tipo ecológico y ambiental, desarrollo de investigaciones declaradas de interés, etc.
- **Recursos de terceros que son exigibles:** En este apartado entrarían toda aquella financiación que es necesario devolver y que habitualmente está sometida a intereses. Serían los préstamos, créditos y financiación bancaria en general.

En este apartado, hay que hacer una mención a la que se podría denominar **“financiación automática”**, que es la que obtenemos de los proveedores al pactar unos determinados plazos de pago.

Los recursos ajenos o de terceros se clasifican, desde un punto de vista temporal, de la siguiente manera:

- **Largo y medio plazo:** cuando son exigibles a más de 12 meses. Este tipo de financiación se usa para financiar las partidas de inversiones necesarias.
- **Corto Plazo:** aquellas que son exigibles a menos de 12 meses, normalmente para financiar los gastos operativos.



El Presupuesto de Tesorería

Es un elemento esencial que permitirá analizar la generación de caja y, por lo tanto elemento vital para diagnosticar la viabilidad del negocio. No olvidemos que un negocio puede ser viable desde un punto de vista económico pero no ser factible por problemas de financiación, debido, por ejemplo, a que le cuesta obtener flujos de caja positivos (diferencia entre cobros y pagos).

El objetivo del presupuesto de tesorería es, por lo tanto, estudiar las diferencias entre los ingresos que se producen (aportaciones, subvenciones, cobros de ventas, etc.) y los pagos en los períodos de tiempo que se consideren. En los casos de estudios de viabilidad a tres o cinco años, es conveniente que se elabore de manera mensual. Así se observarán las puntas que se producen, tanto si son positivas como negativas y ayudarán a perfilar la primera estimación de necesidades financieras y mejorar el plan correspondiente.

A diferencia de la cuenta de explotación, en el presupuesto de tesorería **se debe reflejar el momento en el que se produce un movimiento en la caja**. Esto es cuando se produce un cobro o un pago, con independencia de cuando nazca la obligación.

En la figura que aparece a continuación se muestra una propuesta de estructura de Presupuesto de Tesorería.



CONCEPTOS	Meses												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Cobros por ventas													
Exportaciones													
Subvenciones													
Miércoles													
Revolución Impuestos(1)													
TOTAL COBROS													
Compras													
Salarios													
Seguros sociales													
Reactivos													
Gastos de Publicidad													
Gastos de Mkt.													
Electricidad													
Gas													
Comunicaciones													
Impuestos y tributos													
Combustible													
Transportes													
Servicios profesionales													
Gestión													
Limpieza													
Obras y mantenimiento													
TOTAL PAGOS OPERATIVOS													
Compra de Activos													
Miércoles													
Gastos financieros													
Liquidación de IVA(1)													
TOTAL OTROS PAGOS													
TOTAL PAGOS													
SALDO MENSUAL(2)													
SALDO ACUMULADO(3)													

Notas del gráfico:

(1) Comentario con respecto al IVA: Dada su liquidación por diferencia entre el IVA que se repercute en las ventas y el IVA que se soporta en los pagos, la diferencia positiva habrá de pagarse a Hacienda y, cuando ésta es negativa podemos optar por compensarla contra diferencias positivas futuras o pedir su devolución, en cuyo caso y a efectos del presupuesto de tesorería se considera como un pago.

(2) El saldo mensual será la diferencia entre la totalidad de ingresos del mes menos los pagos.

(3) El saldo acumulado está constituido por las sumas de los meses en curso.



El cálculo de los pagos por las compras se puede elaborar partiendo de los costes de los consumos, de los materiales y del resto de suministros.

No obstante y con respecto a los consumos, hay que tener presente que las cantidades compradas no necesariamente han de corresponder con las que figuran en la cuenta de explotación, puesto que lo lógico es tener un stock de seguridad. Normalmente se compran con anterioridad a su uso en los procesos de fabricación, en función de los plazos de entrega y de los plazos de los procesos productivos. Lo lógico será incrementar la cifra de consumos en un porcentaje equivalente al stock de seguridad calculado, será dicha cifra una de las que aparecerá en ese epígrafe.

El Plan de Financiación

Con la información de la que ya se dispone se puede elaborar un cálculo más ajustado a las necesidades de financiación que requiere el proyecto. En este sentido el cuadro que aparece a continuación puede resultar de ayuda:



CALCULO DE NECESIDADES FINANCIERAS								
Conceptos	Total		1º Período		2º Período		3º Período	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Ingresos Totales por ventas								
Ingresos Totales por subvenciones								
Otros ingresos								
Total Ingresos								
Diferencia Negativa(1)								
Total(2)								
Pagos Inversiones								
Pagos Gastos corrientes								
Pagos Compra MP								
Pagos salarios, IRPF y S:S								
Pagos IVA								
Total Pagos								
Diferencia positiva								
Total(2)								

	Cantidad	Fecha
NECESIDAD PICO:		
EXCEDENTE PICO:		
MÁXIMA NECESIDAD ACUMULADA:		

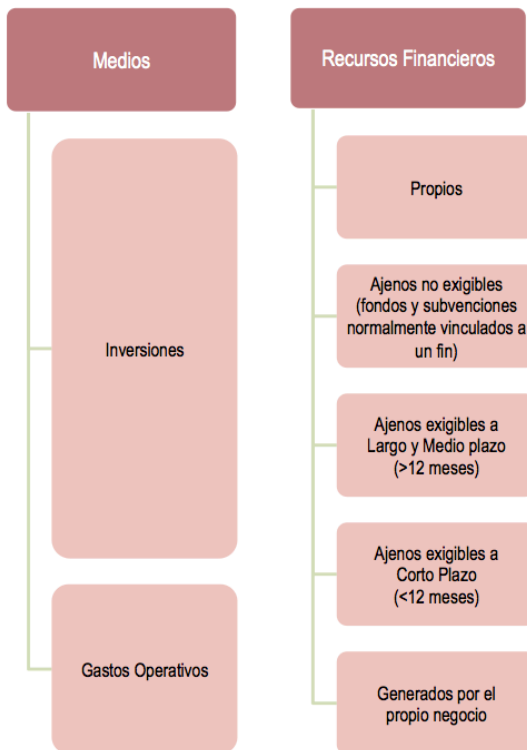
El cuadro es un resumen de los cobros/ingresos y de los pagos por todos los conceptos efectuados durante el período estudiado (tres años en el gráfico expuesto).

En la parte superior se pondrán los ingresos y en la parte inferior los pagos. Si la diferencia entre cobros e ingresos es positiva, la cifra aparecerá en la parte inferior, e indicará que la generación de caja con el plan inicial es adecuada. Mientras que si la diferencia es negativa, ésta se pondrá en la parte superior (2) y pondrá de manifiesto la necesidad adicional.



Para el cálculo más preciso de las cantidades necesarias para financiar el proyecto es necesario tener también presente los picos de tesorería, tanto en un sentido como en otro, y los momentos en que se generan. Todo ello puede ser observado en el presupuesto de tesorería mensual.

GRÁFICO DE EQUILIBRIO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA



El Balance de Situación

El balance previsional proporciona una foto del estado anual del proyecto. Por ello, debe confeccionarse uno por cada ejercicio contemplado.

ESTRUCTURA DEL BALANCE PREVISIONAL					
ACTIVO			PASIVO		
INMOVILIZADO			RECURSOS PROPIOS		
Material:			Capital (aportaciones propias)		
Terrenos			Subvenciones no exigibles		
Edificios			Reservas		
Maquinaria			Resultados		
Vehículos					
Inmaterial:			RECURSOS AJENOS		
Patentes			Exigible alargo plazo(> 12meses)		
Concesiones			Préstamos		
Marcas			Créditos bancarios		
CIRCULANTE			Exigible a corto plazo(< 12meses)		
Existencias			Créditos		
Clientes			Pólizas		
Caja y Bancos			Proveedores		
TOTAL ACTIVO			TOTAL PASIVO		

Explicación de los epígrafes del Balance

Activo: Refleja los medios que son utilizados para el desarrollo de la actividad. Se descomponen en:

- **Inmovilizado:** Los bienes que un proyecto necesita para su realización con períodos largos de permanencia en la organización. Los bienes aquí descritos deben calcularse a partir de su precio de adquisición, al que se le descuenta la parte que ya ha sido amortizada. Se clasifican en:



- » **Materiales**, en cuanto que son tangibles, tales como los edificios, maquinaria, muebles, vehículos, etc.
- » **Inmateriales**, cuya característica es que son intangibles. A esta categoría pertenecen las patentes, licencias, marcas, etc.
- **Circulante**: Aquellos que su periodo de realización es corto y básicamente está compuesto por:
 - » **Las existencias**, o productos que están en los almacenes, tanto sean de materias primas, como de productos en proceso de elaboración o terminados.
 - » **Clientes**, son las ventas realizadas y no cobradas en el momento de confeccionar el balance (créditos a clientes, plasmados en los plazos de cobro convenidos).
 - » **Otros deudores**, cualquier otra cantidad que es exigible cuyo origen es distinta a la de las ventas propiamente dichas.
 - » **Disponible en caja y bancos**, se refiere a los medios líquidos que se hallan en poder de la organización, bien en efectivo o bien en cuentas bancarias.

Pasivo: El conjunto de recursos que se utilizan para obtener los medios descritos en el Activo. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Recursos propios**: Obtenidos mediante aportaciones no exigibles, esto es que no es necesario su devolución. Se pueden considerar las siguientes:



- » **Aportaciones propias**, normalmente son las que se constituyen como capital o reservas.
 - » **Las subvenciones**, cuya devolución no es exigible, si se cumplen las exigencias o fines sobre las que van condicionadas.
 - » **Las reservas**, que en el caso de sociedades, son obligatorias hasta constituir el 20% del capital, siendo el resto voluntarias que pueden ir destinadas a dotar a la sociedad de una mayor solvencia y solidez.
 - » **Los resultados económicos**, que aparecerán en este epígrafe, bien sumando si son positivos o restando en el caso de que sean negativos.
- **Recursos ajenos**: Aquéllos que son necesarios devolver. En función de la obligación de devolución pueden ser clasificados de la siguiente manera:
 - » **Largo y medio plazo**: cuando su exigibilidad sea superior a 12 meses.
 - » **Corto plazo**: cuando lo sean con menos de 12 meses.
 - **Proveedores**: estarán compuestos por el saldo que debemos pagar a los suministradores de los diferentes materiales que nos han sido servido (créditos que se han obtenido de los proveedores por convenios alcanzados para el plazo de pago)

La cantidad total del **Activo** deberá ser igual que la del **Pasivo**.



10. Los Ratios de Análisis y Rentabilidad

Existen varias formulaciones y conceptos que se utilizan para analizar la idoneidad y conveniencia de una inversión.

En este apartado se van a señalar las más utilizadas. Los ratios no son excluyentes, es decir, que pueden ser utilizados varios al mismo tiempo.

1. El punto de equilibrio: es aquel en el que los ingresos menos los costes, es igual a cero. Esto es el punto en el que a partir de ahí se comienzan a obtener beneficios.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Ingresos totales} - \text{Costes totales}$$

2. Recuperación de la inversión: es el tiempo que tardamos en recuperar la inversión realizada.

$$PR = \frac{I}{CF}$$

Siendo: *PR* el Período de Recuperación de la inversión. *I* La Inversión inicial. *CF*, la suma de las diferencias de pagos menos cobros del período estudiado.



3. Valor Actual Neto: la diferencia existente entre la inversión inicial y la diferencia entre pagos y cobros del período estudiado traídos al momento del estudio, aplicando para cada una de ellas una tasa de interés.

La tasa de interés aplicada para su actualización puede ser la inflación prevista, un tipo de interés medio de mercado o un tipo de interés que, como inversor, interesa obtener.

$$VAN = -I + \frac{CF1}{(1 + Tasa)} + \frac{CF2}{(1 + Tasa)^2} + \dots + \frac{(CFn)}{(1 + Tasa)^n}$$

Siendo n el período de tiempo estudiado, VAN el Valor actual neto, CF la diferencia entre cobros y pagos de cada año, y la $Tasa$ el tipo de interés que seleccionamos como índice para cada año.

De esta manera si el $VAN > 0$, la inversión resulta de interés. Si el $VAN < 0$ la inversión resulta desaconsejable. Si el $VAN = 0$ en este aspecto el VAN no es elemento decisivo.

4. La Tasa de Interés Interno: Es la tasa de interés que hace que el VAN definido en el punto anterior sea cero (0). En definitiva es el tipo de interés del proyecto. De esta manera si la $Tasa$ que nos proporciona es mayor que el exigido, la inversión resulta de interés.

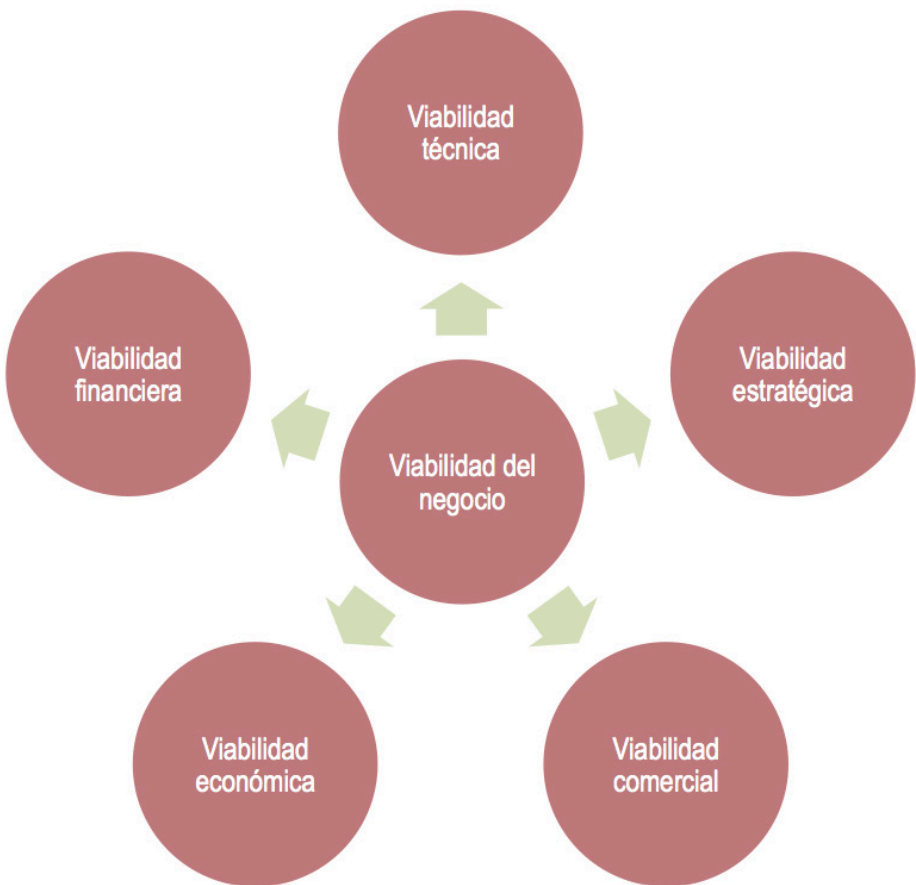


11. Consideraciones finales

El plan de negocio y su correspondiente estudio de viabilidad contiene, por lo tanto, los siguientes aspectos a considerar:

- **Viabilidad técnica:** El análisis de si lo que se pretende producir o elaborar es posible hacerlo y si se está en disposición de ejecutarlo de forma competitiva.
- **Viabilidad estratégica:** Si nuestro proyecto mantiene una coherencia con los principios de la organización y resulta compatible con los condicionantes del mercado donde se moverá.
- **Viabilidad comercial:** Si existe un mercado suficiente y las expectativas marcadas son lógicas en función del mismo y de los medios de los que se disponen para conseguirlo.
- **Viabilidad económica:** El proyecto es capaz de generar beneficios y de alcanzar los criterios de rentabilidad propuestos.
- **Viabilidad financiera:** Si los recursos previstos son adecuados y mantienen equilibrio, dotando al negocio de la suficiente solvencia y liquidez.

GRÁFICO CONCEPTUAL





12. Direcciones de interés

Fundación Empleo y Salud Mental

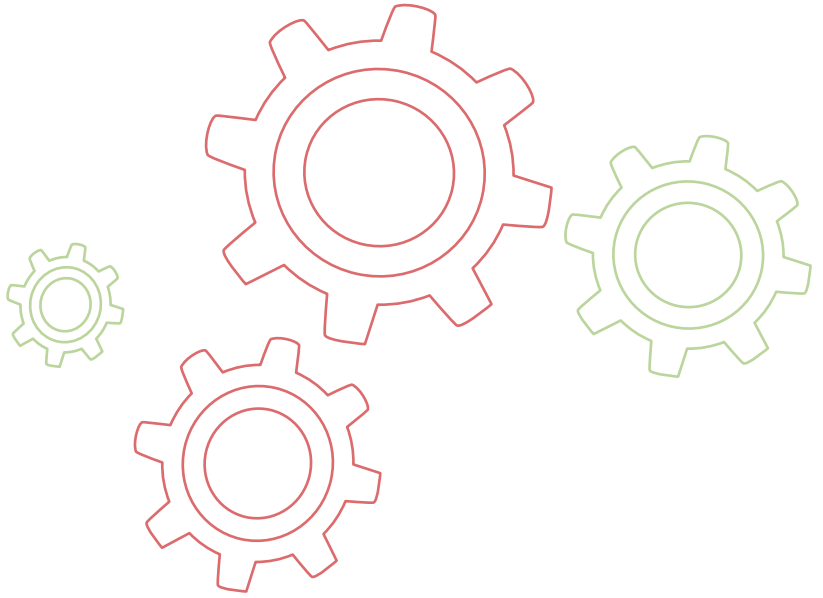
949 258 736

info@empleoysaludmental.org

www.empleoysaludmental.org

Feafes Empleo

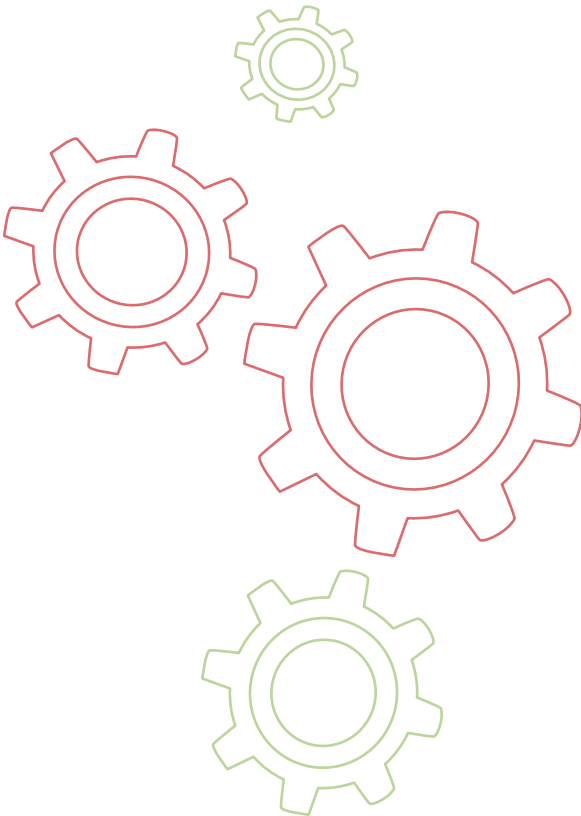
www.feafesempleo.org





El Autor

Juan Ricardo Dalmau Meñica es abogado y economista por la Universidad de Deusto y Máster en Administración y Dirección de Empresas por ESADE. Consultor y asesor de empresas especializado en Planificación Estratégica, Elaboración de Modelos y Planes de Viabilidad para nuevos proyectos, creación de empresas. Con experiencia en este campo de diez años trabajando, tanto para empresas, como para el tercer sector. Ha trabajado para el grupo Telefónica durante más de 20 años en labores de dirección de operaciones comerciales y desarrollo de negocio tanto en España como en otros países.



Una iniciativa de:



Patrocinada por:



Con la colaboración de:



La Fundación Empleo y Salud Mental tiene como misión ofrecer soluciones para mejorar la situación laboral de las personas con problemas de salud mental, en especial de las personas con trastorno mental grave, a través del refuerzo de la empleabilidad, la formación, recualificación y adecuación al mercado laboral. Atendiendo los procesos de ocupación, vocación profesional y capacitación en jóvenes con trastornos mentales. Desarrollando sistemas de apoyo para la reincorporación académica y laboral en trastornos mentales sobrevenidos. Promoviendo la innovación y sostenibilidad en el empleo protegido.

La colección de *Cuadernos de Empleo Responsable en Salud Mental* es un compendio de guías de procesos empresariales relacionados con el empleo, dirigida a empresas, centros especiales de empleo, entidades y emprendedores sociales, que pretende fomentar la gestión responsable de personas y de los lugares de trabajo que favorezca la inclusión de las personas con problemas de salud mental en los entornos laborales.

Una iniciativa de:



Fundación
Empleo
y Salud Mental

Patrocinado por:

