



Universidad de Oviedo

Centro Internacional de Postgrado

Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA

Cristina González Blanco

Oviedo, a julio 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. CONCEPTO, CONTENIDO Y FUNCIONALIDADES DEL PLAN DE EMPRESA	5
1.1 Introducción	5
1.2 Características de un Plan de Empresa	6
1.3 Estructura de un plan de negocio	6
1.3.1 Resumen Ejecutivo	6
1.3.2 El Producto	7
1.3.3 Mercado y clientes	7
1.3.4 El equipo humano.	10
1.3.5 El plan económico-financiero	11
CAPÍTULO 2 EL MODELO CANVAS	13
2.1. Introducción	13
2.2. Segmento de clientes	14
2.3. Propuesta de valor	15
2.4. Canales	15
2.5. Relación con clientes	16
2.6. Fuente de ingresos	17
2.7. Recursos clave	18
2.8. Actividades clave	19
2.9. Socios clave	19
2.10. Estructura de costes	19
2.11. El Modelo Canvas aplicado a mi negocio	20
CAPÍTULO 3. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	21
3.1. Introducción	21
3.2. Constitución de la empresa	21
3.3. Inversiones iniciales	22
1.3.1 Inmovilizado	22
1.3.2 Materiales	23
3.4. Salarios	23
3.5. Otros gastos	25
3.6. Asignación de costes al producto	25
3.7. Inversiones posteriores	29
3.8. Balance y cuenta de resultados	29

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	32
4.1. Introducción	32
4.2. Free Cash Flow o Flujos de Caja Libres (FCF)	32
4.3. El Coste de Capital (Weighted Average Cost of Capital, WACC)	33
4.4. El Valor Residual	34
4.5. El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno	35
CAPÍTULO 5. EL PUNTO MUERTO Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	37
5.1. Introducción	37
5.2. Cambio en el volumen de ventas	37
5.3. Cambio en el margen de beneficios	39
5.4. Cambio en los costes de personal	41
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	46

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se está fomentando mucho la política del emprendimiento tanto desde un punto de vista educativo como de las instituciones. Muchas personas han utilizado esta alternativa para buscar una salida profesional. Dentro de este ámbito se circunscribe el objetivo de este proyecto que es analizar, para nuevos emprendedores, los procedimientos a seguir una vez que se tiene una idea de negocio, cómo plasmarla en un plan y hacer el análisis de viabilidad

El objetivo de este trabajo es establecer los elementos teóricos que configuran la elaboración de un plan de empresa y el posterior análisis de viabilidad para luego plasmarlo en un caso práctico.

Para alcanzar este objetivo el trabajo se estructura en una serie de capítulos:

El primero de ellos está destinado a entender, desde un punto de vista teórico, cómo se elabora un plan de empresa, su estructura formal y el contenido del mismo, analizando cada una de las partes que lo integran.

En el segundo Capítulo se define la idea de negocio del caso práctico y lo tratamos de plasmar a través de una herramienta, que es el Modelo Canvas.

En el tercer Capítulo se describen todos los gastos e ingresos estimados para el negocio, haciendo referencia al Excel en el que se han realizado todos los cálculos.

En el cuarto Capítulo, haciendo también referencia al Excel, es en el que se lleva a cabo el análisis económico-financiero destinado a analizar la viabilidad del proyecto, así como su rentabilidad.

En el quinto Capítulo se lleva a cabo un análisis de sensibilidad a través del cálculo del punto muerto para tres variables básicas.

Por último, se añade un capítulo con las principales conclusiones del trabajo.

CAPÍTULO 1. CONCEPTO, CONTENIDO Y FUNCIONALIDADES DEL PLAN DE EMPRESA

1.1 Introducción

Un plan de empresa es un documento escrito que debe recoger toda la planificación y evaluación del modelo de negocio que desarrolle un emprendedor. Su elaboración es muy importante ya que es una herramienta básica que ayuda a explicitar y evaluar la viabilidad del proyecto y a planificar el desarrollo futuro del negocio. Es decir, en él se va a plasmar el proyecto que queremos desarrollar.

Se puede aplicar tanto para nuevos negocios como para el crecimiento o diversificación de empresas que ya están en funcionamiento (por ejemplo, para replantear objetivos y metas o solicitar créditos a inversores). Generalmente los primeros años de un nuevo proyecto son esenciales, ya que si una empresa supera esa travesía tendrá muchas posibilidades de tener éxito. Esto lo que resalta es la necesidad de minimizar la posibilidad de fracaso en esos primeros años, y el plan de empresa te ayuda a ello.

Este plan permitirá al emprendedor reflexionar y considerar los aspectos positivos y negativos, para finalmente concluir sobre la viabilidad de su idea de negocio. Por tanto, no hay que considerarlo como un documento estático, sino todo lo contrario: tiene que servir para analizar la idea y reformularla en caso necesario. Es decir, no se trata de presentar un proyecto exitoso, sino un modelo que realmente recoja toda la información necesaria para desarrollar la idea de negocio y poder generar beneficios a partir de ella (Xunta de Galicia et al 2016).

Este plan resulta muy útil tanto internamente como desde un punto de vista externo:

A nivel interno, sirve de guía para estructurar la idea de negocio, identificar puntos fuertes y débiles del mismo, así como evaluar su marcha midiendo su crecimiento y sus desviaciones respecto a lo inicialmente previsto.

A nivel externo es algo básico para buscar financiación y recursos que el proyecto necesite, ya que sirve como carta de presentación a los bancos, a posibles inversores, o a clientes y proveedores.

Para elaborarlo, es necesario llevar a cabo un proceso de investigación que permita estudiar tanto las características del mercado objetivo como otros posibles factores que pueden afectar positiva o negativamente a nuestra empresa. Por tanto, el plan de empresa permite no sólo analizar si un negocio es factible, sino también si es rentable y sostenible y si es posible adaptarse a los posibles cambios del entorno.

El primer paso será dejar claro el objetivo de la empresa, qué productos o servicios va a ofrecer y analizar las distintas oportunidades que se pueden aprovechar. De esta forma el emprendedor podrá atraer a su público objetivo y diferenciarse de la competencia.

1.2 Características de un Plan de Empresa

Existen una serie de características que es necesario tener en cuenta para que el plan de empresa sea útil y efectivo.

- ❖ Debe ser eficaz, es decir, tener capacidad para alcanzar los objetivos esperados, lo que se consigue incluyendo toda la información que un tercero espera conocer.
- ❖ El diseño y ejecución del plan requiere el seguimiento de una serie de recomendaciones de carácter formal, referidas en todo caso a vocabulario, estructura y contenido. Asimismo, es importante tener en cuenta la claridad de la información, proporcionando datos actualizados e información oportuna (BIC Galicia & Fondo Social Europeo. 2004).
- ❖ Debe contar con una estructura simple y clara y ser comprensible, ya que es importante que permita su fácil seguimiento, que se eviten las jergas y conceptos técnicos ya que debe permitir la comprensión por parte de un posible tercero no experto en la materia.
- ❖ Tiene que ser flexible, ya que pueden surgir nuevos factores (por ejemplo, nueva competencia, nuevos inversores o cambios en el mercado) que modifiquen la estructura del plan (Máxima Uriarte 2018).
- ❖ Además, debe ser realista, recogiendo objetivos y estimaciones que verdaderamente se puedan cumplir.
- ❖ La extensión del plan debe ser breve, si bien al final se pueden añadir anexos.

1.3 Estructura de un plan de negocio

En este epígrafe, se explicará en qué consisten las diferentes partes de un plan de empresa.

1.3.1 Resumen Ejecutivo

Una vez que se tiene clara la idea de negocio, la primera parte del plan será elaborar un resumen ejecutivo. Este apartado puede considerarse una de las partes más importantes del plan, ya que es donde se concentra y se resume la idea de negocio y debe generar interés y confianza en los interlocutores para que les motive a seguir leyendo. Es decir, sirve como una carta de presentación. Por tanto, tiene que ser claro y conciso.

Este apartado debe contener una visión del negocio que sea fácil de entender por todo tipo de público, describiendo el producto o servicio que vamos a ofrecer, destacando sus factores de diferenciación y proposiciones de valor para los clientes, oportunidades de negocio detectadas, tamaño de mercado o nicho actual y principales ventajas competitivas. A pesar de ser la primera sección del plan de negocio, el resumen ejecutivo conviene hacerlo al final cuando el proyecto ya esté acabado.

Posteriormente debe describirse la idea de negocio con más detalle, que permitirá visualizar el trayecto que va a seguir el proyecto, explicando las razones que han llevado a decidirse por esta actividad, así como los pasos que se han seguido, desarrollando una breve historia del proyecto. Se deberá presentar a los responsables del proyecto.

1.3.2 El Producto

A la hora de hablar del producto o servicio que vamos a ofrecer, no se trata de contar las características técnicas, sino aclarar en qué aspectos se va a diferenciar del resto, describir los problemas que puede solucionar este producto y las necesidades a las que responde, saber cómo asegurar la facilidad de uso, así como la calidad y fiabilidad.

Es importante tener claro qué imagen queremos transmitir, cuál es nuestro público objetivo que, lógicamente, estará ligado al tipo de negocio que estamos ofreciendo.

Para que el negocio tenga éxito debe contar con ventajas competitivas, bien sea porque es un producto o servicio nuevo, porque mejora alguno existente, o porque se dirige a clientes o nichos aún no conquistados.

1.3.3 Mercado y clientes

Una vez descrita la actividad que se plantea llevar a cabo se realizará un estudio de mercado, donde además de describir el sector en el que se incluirá la empresa, se estudiará su evolución analizando a los clientes y a la competencia.

En primer lugar, habrá que realizar un análisis del entorno, es decir, estudiar los factores externos que podrían afectar a la empresa y de esta forma identificar oportunidades y amenazas para evitar decisiones incorrectas. Para llevar a cabo este análisis, se obtendrá información a corto, medio y largo plazo para identificar factores clave que pueden obligar a cambiar la estrategia de la empresa para evitar riesgos o aprovechar oportunidades. Por tanto, es importante identificar factores de riesgo para gestionarlos y decidir cuáles se pueden asumir antes de poner en marcha el negocio (Arbaiza Fermini 2015).

Por su parte, algo cada vez más importante, es el factor tecnológico. El empresario deberá asegurarse si tiene la capacidad y medios suficientes para adaptarse a los rápidos avances tecnológicos. Por ejemplo, hoy en día cada vez son más los clientes que optan por servicios online, tanto a través de las propias páginas web de los negocios como a través de redes sociales.

Asimismo, es necesario analizar la industria o sector en el que nos vamos a situar. En este apartado habrá que analizar a la competencia, es decir, empresas que ofrecen productos o servicios similares que pueden llegar a convertirse en sustitutivos del nuestro. De la competencia es importante saberlo todo: cuál es la oferta que existe actualmente, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, en qué instalaciones presta sus servicios, de cuántos empleados dispone y cuál es su experiencia, cuál es su cuota de mercado, estudiar los precios actuales de mercado, la evolución, y forma en la que se

ofrecen los servicios, cuál es el elemento a partir del cual compiten las empresas, el grado de satisfacción de los clientes con los servicios recibidos y así informarnos de qué es lo que le falta a nuestro público objetivo. De esta forma podremos diferenciarnos de nuestros competidores.

Como he mencionado antes, últimamente están a la orden del día las compras por Internet. Por ello, resulta fácil para los clientes comprar productos extranjeros de una marca determinada, bien porque les guste más o porque les salga mejor de precio. Para las empresas que presten este tipo de servicios, esto supone la necesidad de tener en cuenta la competencia internacional.

Además de analizar la competencia actual, es necesario tener en cuenta los competidores que pueden surgir ya que podría afectar a los beneficios que tenemos estimados.

Por otro lado, es muy importante establecer qué estrategia se va a utilizar en el negocio. Michel Porter estableció tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y focalización. (Michel E. Porter, 1982).

El liderazgo en costes, basado en la productividad y en una gran vigilancia de los costes, consiste en ofrecer productos al precio más bajo posible. Esta estrategia tiene dos grandes ventajas "la primera es que la empresa puede cobrar un precio más bajo que el de la competencia. En segundo lugar, ante un aumento en la rivalidad, la empresa tiene un mayor margen para poder sostenerse en una situación de guerra de precios" (Franco, 2009. p.49).

Esta estrategia servirá cuando la empresa quiera captar un gran número de clientes, o cuando éstos se decanten por productos más económicos sin tener en cuenta la marca o la diferenciación, si bien requerirá un elevado volumen de ventas para que salga rentable.

Por el contrario, la estrategia de diferenciación permite a la empresa entrar en el mercado basándose en las características distintivas del producto o servicio. Es decir, consiste en ofrecer un producto único en el mercado, de gran calidad y totalmente innovador, lo que hará que tenga un precio alto. La empresa por tanto deberá ser muy creativa y contar con un personal lo suficientemente preparado. Una de sus grandes ventajas es sin duda la dificultad que supondrá para la competencia imitar el producto o servicio. Esta estrategia suele ser utilizada en sectores como aseguradoras, joyerías o automóviles (BIC Galicia & Fondo Social Europeo. 2004. Op cit).

La última estrategia establecida por Porter, llamada focalización o intimidad con el cliente, se caracteriza por la gran cercanía existente entre empresa y cliente: la empresa conoce las necesidades del cliente de manera cercana. Con esta estrategia, el negocio se centra en las necesidades específicas de un segmento de mercado, así podrá satisfacerlas mejor. El riesgo de esta estrategia es que los clientes tendrán un gran poder y por tanto resulta peligroso que sus exigencias o gustos cambien con el paso del tiempo. No obstante, la empresa podrá fácilmente alejar a los competidores al ganarse la confianza de sus clientes.

Una vez definida la estrategia para el segmento de clientes al que nos vamos a dirigir, es importante establecer el tipo de relación que queremos tener con ellos de forma que sea acorde tanto a nuestro tipo de negocio como a nuestro segmento de mercado, ya que esto nos permitirá saber qué recursos necesitamos, cómo vamos a atender a nuestros clientes y qué medios técnicos y humanos requerimos.

Algo también fundamental para elaborar el plan de empresa, es identificar a qué clientes nos vamos a dirigir, y cuáles son las variables clave en las que se fijan a la hora de adquirir un producto o servicio.

Para ello, habrá que calcular el tamaño de mercado en el que se va a desarrollar la actividad y, posteriormente, definir el segmento de clientes. Es decir, a qué tipo de clientes nos vamos a dirigir, en qué zonas queremos explotar nuestro negocio y asegurarnos de que habrá gente interesada en la idea para intentar resolver sus necesidades antes de que las tengan, ya que los objetivos en este apartado son: adquirir, satisfacer y retener a los clientes.

A la hora de decidir cuáles van a ser los clientes potenciales hay que tener en cuenta que existen una serie de límites, como puede ser la ubicación, las características de los consumidores (como por ejemplo la edad o el sexo), la utilidad que se le puede dar al producto o servicio ofrecido, así como las características del propio mercado y la fase en la que se encuentra.

Es importante también tener en cuenta el poder de negociación de los clientes, es decir, su capacidad para exigir una mayor calidad o unos menores precios, ya que resulta muy arriesgado un negocio que dependa en gran medida de un solo cliente puesto que éste podría incluso ser capaz de establecer los precios.

En el plan de empresa deberemos describir la evolución del público objetivo, obteniendo información acerca de sus tasas de crecimiento, patrones de compra, o canales de distribución principales. Lo más importante es analizar la demanda, es decir, saber cuál será nuestra propuesta de valor, a qué necesidades responde y cuáles deja sin cubrir. Debemos saber por qué nuestros clientes necesitan ese producto o servicio, donde puede ser importante analizar experiencias parecidas que se hayan dado en otros países, o productos similares en nuestro país, lo que permitirá ver el éxito que ha tenido y si realmente la gente lo necesita.

Por tanto, la investigación del público objetivo es un proceso de obtención de información que nos ayudará a definir una estrategia y evaluar las oportunidades de explotar el negocio: “Deberemos basarnos en datos o estadísticas fácilmente verificables distinguiendo si se trata de un mercado ya existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado ya existente los datos serán más fáciles de obtener a través de las estadísticas en prensa comercial, webs del sector, datos de organismos públicos o de asociaciones comerciales, indicando siempre el origen de los datos utilizados. En cambio, si se trata de un mercado completamente nuevo será necesario un pequeño estudio de mercado para la delimitación del tamaño del segmento de mercado al cual nos dirigimos. Para ello muchas veces se puede recurrir a analizar productos o servicios similares” (Muñiz, 2010. p.59).

Esta investigación nos dará, entre otras cosas, información acerca de nuestros posibles clientes: ¿A cuántos clientes se puede atender? ¿Son suficientes para que el negocio tenga éxito? ¿Se espera crecimiento? De esta forma, podremos hacernos una idea de cuántos productos se pueden vender.

En caso de que sea un producto nuevo esta información se podrá conseguir a través de diversas fuentes tales como entrevistas a expertos, encuestas a una muestra representativa de clientes o comparación con otros productos similares.

Es importante también segmentar a nuestros clientes:

- ❖ Segmentación demográfica, por ejemplo, en función de la edad, nivel de ingresos o nivel de estudios.
- ❖ Segmentación geográfica, siguiendo criterios de ubicación.
- ❖ Segmentación psicográfica, en función de los intereses, aficiones o estilo de vida.

Esto nos permitirá identificar a clientes con necesidades y características similares y de esta forma obtener información acerca de sus preferencias, exigencias y necesidades ya que no todos los clientes buscan lo mismo: algunos prefieren la exclusividad y calidad estando dispuestos a pagar un precio superior, y otros buscan productos más económicos.

Por tanto, la segmentación resulta clave a la hora de determinar las características de nuestro producto o servicio y elaborar la estrategia de marketing.

1.3.4 El equipo humano.

Otro punto muy importante dentro del plan de negocios son los recursos humanos: tener un equipo con los suficientes conocimientos y experiencia que permitan otorgar valor al negocio y hacer que tenga éxito. El éxito de las empresas está muy relacionado con el criterio que emplea el emprendedor a la hora de seleccionar al personal. El objetivo es asegurar el buen funcionamiento del negocio, para lo que habrá que contar con personal lo suficientemente capacitado teniendo en cuenta el coste de personal que la empresa puede asumir.

Es importante contar con una organización funcional, la cual “trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos” (IDEPA & CEEI. (SA))

Es decir, es fundamental demostrar que el equipo humano, además de ser completo, cuenta con una clara distribución de funciones y de responsabilidades acordes con su formación. Por lo tanto, las tareas deberán estar claramente repartidas, lo que nos ayudará a saber cuántos empleados se necesitan para que el proyecto funcione, qué conocimientos se requieren para sacarlo adelante y por tanto qué nivel de exigencia será necesario al contratar al personal, qué salario se deberá pagar a cada empleado en función de la tarea que desarrolle y su grado de cualificación.

Es fundamental contar con la suficiente diversidad de conocimientos y experiencia, ya que esto ofrecerá al proyecto diferentes ideas. Por lo tanto, resulta necesario invertir en personal adecuado que nos permita obtener ventajas competitivas.

1.3.5 El plan económico-financiero

Por último, hablaremos del plan económico financiero, que consiste en analizar la solvencia y rentabilidad del proyecto, analizando toda la información de carácter económico que nos va a ayudar a analizar la viabilidad del proyecto.

Un negocio será solvente cuando tenga la capacidad de generar fondos para atender los compromisos adquiridos con terceros, mientras que la rentabilidad hace referencia a los beneficios que se obtienen de una inversión.

A través del plan financiero podremos conocer el presupuesto inicial necesario para poner en marcha el negocio, así como estimar los costes. De esta forma, podremos estimar la rentabilidad del negocio y elegir las fuentes de financiación que mejor se adapten a él.

En el caso de un emprendimiento nuevo, el análisis económico se iniciará con la presentación de los datos y las políticas sobre las cuales se basan las proyecciones financieras (Weinberger, K. 2009).

Como no se puede ofrecer una historia de la empresa, se hará referencia a la reputación financiera de los miembros directivos. En cambio, una empresa ya constituida debe desplegar un panorama de su trayectoria, sus antecedentes crediticios y su actual situación financiera.

Es importante realizar proyecciones sobre el negocio, basándonos en determinados supuestos respecto al futuro que podrían afectar a la marcha de nuestro negocio. Una vez que están las hipótesis básicas en las que se basa el modelo de funcionamiento de la empresa, la mejor forma de modelizarlo es con una hoja de cálculo. Esta parte, se desarrolla en el capítulo tercero.

Asimismo, habrá que determinar las inversiones iniciales calculando, en primer lugar, el capital fijo, compuesto por activos fijos (tales como maquinaria, local, mobiliario, patentes o licencias de aplicaciones informáticas), y por aquellos gastos en los que se incurre en la fase de planificación.

Habrá que distinguir entre costes directos, relacionados con la producción, y costes indirectos, que tienen que ver con gastos de administración y ventas. Los primeros pueden ser fijos o variables, siendo la diferencia entre ambos que los fijos no se ven alterados ante cambios en la producción. Por ejemplo, dentro de los costes variables se podrían incluir la compra de mercancías, materias primas o comisiones comerciales. Como costes fijos podríamos mencionar las amortizaciones, el alquiler del local en el que se realiza la actividad, seguros o personal (Xunta de Galicia et al, 2016. Op cit).

El segundo componente que calcular será el capital trabajo, conocido como “inversión requerida durante el tiempo que transcurre entre la adquisición de los materiales y los servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo” (Proinversión, 2007. p.89). Es decir, será la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente (fundamentalmente compuesto por las cuentas por pagar).

Por otra parte, se deberán tener en cuenta las necesidades de financiación, recogiendo la evolución del cash-flow teniendo en cuenta las necesidades de fondos tanto para las inversiones, como para el incremento del fondo de maniobra. Asimismo,

habrá que establecer la forma de financiación: aportación de socios, de inversores privados, a través de entidades o a través de las administraciones públicas.

Para decidir cómo va a ser la financiación de nuevos proyectos, es necesario tener en cuenta diferentes aspectos. El primero de ellos es el endeudamiento: para saber si es bueno o malo, deberemos tener presentes cuáles son los objetivos de la empresa con sus accionistas, así como la situación financiera en la que se encuentra (fase de desarrollo y expansión, fase de consolidación o fase de declive) y la magnitud, solidez y temporalidad de los free cash Flow. Es importante saber cómo es esa deuda, para qué se va a emplear y cómo está estructurada su devolución en relación con los flujos de caja. La deuda es más barata que los recursos propios ya que los intereses son fiscalmente deducibles, por tanto, se puede y se debe emplear para financiar el crecimiento rentable de la empresa, el cuál será rentable si su rentabilidad económica es superior al coste medio del capital empleado.

Posteriormente se deberán estimar las ventas. Esto ayudará a hacerse una idea de la cantidad de materiales que vamos a necesitar, así como de cuántos empleados se requieren. Para ello, una vez estimados los costes por asumir, tendremos que fijar un precio de venta.

La fijación del precio de venta es un apartado fundamental: debe ajustarse al producto o servicio que estamos ofreciendo para que los clientes estén dispuestos a pagar por él, y además debe dejarnos un margen de beneficios.

Asimismo, es muy importante saber cuál es el precio fijado para productos o servicios similares ya que grandes desviaciones respecto al precio de la competencia podrían hacer que perdamos clientes. Por tanto, a través de la investigación de mercado deberemos saber qué aspecto valoran más los clientes a la hora de tomar la decisión de compra, ya que si el elemento que más tienen en cuenta es el precio no deberemos desviarnos de los precios existentes en el mercado. Por el contrario, si nuestros clientes valoran más la calidad, esto nos permitirá fijar un precio más elevado siempre y cuando exista una buena relación calidad-precio.

En caso de ser una empresa ya constituida este análisis resulta más sencillo, ya que únicamente deberemos observar nuestro historial de ventas para analizar la tendencia.

Cuando se trata de un negocio nuevo, deberemos basarnos en el análisis del mercado y de la industria, siendo interesante realizar un análisis de sensibilidad observando precios de referencia, coste de las materias primas que necesitaremos, de empleados y salarios... Aunque no será una estimación exacta, nos va a ayudar a realizar un cálculo aproximado. Como el plan de viabilidad suele hacerse para un periodo de cinco años, es importante ser prudentes a la hora de hacer una estimación sobre futuras ventas, ya que hay que tener en cuenta que el mercado va cambiando y esto puede hacer que nuestros cálculos no resulten adecuados.

A partir de los datos anteriores (estimación de ventas, costes fijos y variables) se podrá realizar una cuenta de resultados previsional, donde el objetivo es estimar el beneficio o pérdida que podría tener la empresa en los próximos años.

Asimismo, a partir de las inversiones establecidas y de la estructura de capital de la empresa, podremos elaborar el Balance previsional en el que, partiendo del volumen de compras, de ventas, y plazos de cobro y pago, podremos estimar el importe de cuentas de proveedores y de clientes que habrá que incluir en este estado financiero.

CAPÍTULO 2 EL MODELO CANVAS

2.1. Introducción

En el capítulo anterior hemos visto en qué consiste un plan de empresa, cuáles son sus características y cómo es su estructura. Lo que vamos a analizar ahora es una herramienta que nos permite describir el modelo de negocio, lo cual nos ayuda a hacer el plan de empresa: el Modelo Canvas.

Este modelo se basa en un gráfico, con una estructura sencilla y muy visual, dividido en 9 campos preestablecidos que nos permite visualizar nuestra idea en un solo documento y que ayuda a las empresas a alinear sus actividades. Es decir, se trata de representar visualmente cómo genera valor una empresa:

TABLA 2.1. El Modelo Canvas.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	

Fuente: elaboración propia, adaptado de Osterwalder & Pigneur *Generación de Modelos de Negocio*.

Fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “*Generación de Modelos de Negocio*” (2011), que es una guía práctica para nuevos emprendedores. Por tanto, el modelo Canvas, es una herramienta que nos permite definir y crear modelos de negocios y ha sido probado a nivel internacional en empresas como por ejemplo IBM o Deloitte.

El objetivo de este libro es que los emprendedores encuentren un concepto de modelo de negocio fácil de entender, que puedan aplicar a su empresa y reflexionar sobre él con la intención de desarrollar diferentes estrategias innovadoras.

A través de los nueve módulos básicos que aparecen en la Tabla 1 se pretende “reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, y cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur. 2011. p.15).

De esos nueve campos básicos la idea central es la propuesta de valor: en un símil con el cerebro humano la parte a su derecha representa la zona emocional y la izquierda el lado racional.

Así, basándonos en esta metodología vamos a ir desarrollando sus partes y aplicándolo a nuestro negocio.

La idea de negocio a analizar en este trabajo es una tienda de ropa, fundamentalmente online, que ofrece prendas fabricadas por las propias costureras de la empresa además de colaborar con una empresa de estampación para completar su diseño. Los clientes, además de poder elegir entre los productos de la tienda, podrán solicitar diseños a medida y recibir un servicio de asesoramiento de moda.

Por tanto, el hecho de ofrecer diferentes opciones de compra nos permitirá satisfacer los gustos de diferentes tipos de cliente.

2.2. Segmento de clientes

Los clientes son lo más importante ya que sin ellos ningún negocio podría sobrevivir. Por ello, resulta atractivo agruparlos en diferentes segmentos con necesidades y características comunes para desarrollar una propuesta de valor basada en el conocimiento de nuestro público objetivo.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de clientes grandes o pequeños, por ejemplo, porque tengan necesidades diferentes o porque estén dispuestos a pagar distintos precios.

Por tanto, en este apartado se trata de definir los segmentos de clientes de la empresa, de cara a diseñar un modelo de negocio con una propuesta de valor que se adapte a las necesidades de los consumidores.

La ventaja de este negocio es, como he mencionado anteriormente, que no se vende únicamente un tipo limitado de productos, sino que además de ofrecer los diseños propios de nuestra tienda también existe la posibilidad de que sean los clientes los que diseñen sus prendas de ropa, lo que nos permite adaptarnos a cualquier edad y perfil de los consumidores, si bien es cierto que las personas jóvenes son las más propensas a utilizar las redes sociales, siendo éste nuestro principal segmento de mercado.

No obstante, nuestra tienda también ofrece productos a gente de mayor edad por si algún familiar o amigo quiere hacerles un regalo. Esta opción también es un elemento diferenciador de la competencia, ya que la mayoría de las tiendas de ropa online ofrecen únicamente productos para gente joven.

2.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor no es tanto sobre el producto o servicio que se está entregando, sino sobre la necesidad que se está satisfaciendo o el problema del cliente que se está solucionando. Pueden ser propuestas innovadoras, o bien mejorar ofertas ya existentes.

De esta forma, para cada segmento de mercado existirá una propuesta de valor distinta, ya que las necesidades serán diferentes.

Los valores generados a través de la propuesta de valor pueden ser cuantitativos (como, por ejemplo, el precio) o cualitativos (por ejemplo, una buena atención al cliente).

En el caso del negocio desarrollado en este trabajo, se ofrecen las siguientes propuestas de valor a los clientes:

- ❖ Un servicio de asesoramiento, ya que este negocio permite a cualquier tipo de cliente encontrar o diseñar un estilo con el que sentirse a gusto y para ello el personal de la tienda aconsejará a los clientes en función de su perfil. Esta propuesta de valor está enfocada principalmente a aquellos clientes que soliciten un diseño a medida.
- ❖ Al ser un negocio online, una de sus principales ventajas es la comodidad, ya que los clientes no tendrán que moverse de su casa para poder ver los diferentes productos y realizar las compras, que recibirán directamente en su domicilio en caso de decantarse por ropa ya confeccionada. Además, podrán comparar fácilmente los productos y precios de la tienda con otras empresas.
- ❖ Por otra parte, se ofrece una buen atención pre y post venta de forma que se proporciona seguridad a los clientes. Como se desarrolla en el epígrafe 2.3 “Canales”, aunque se trate fundamentalmente de un negocio online, ofreceremos diferentes vías de contacto para que puedan comunicar cualquier duda o reclamación que necesiten.
- ❖ Además, para dar confianza a posibles clientes potenciales, en la página web de la tienda existirá un apartado de comentarios donde los consumidores podrán dar su opinión acerca del servicio ofrecido. Así, cualquier persona que entre en la página web podrá ver fácilmente el nivel de satisfacción de los clientes.

2.4. Canales

En este apartado se define la forma en que los consumidores podrán adquirir los productos de la tienda, así como de distribución de los mismos. Por tanto, los canales de distribución son el punto de contacto con los clientes, ya que a través de ellos se pueden dar a conocer nuevos productos, hacer que lleguen a los consumidores y ofrecer un buen servicio post venta.

Esta tienda contará con una página web en la que aparecerá un catálogo con todas las prendas fabricadas. Además, habrá un apartado con multitud de estampados que los clientes podrán aplicar a diferentes prendas de ropa para crear sus propios diseños. Desde ella, los clientes podrán hacer fácilmente sus pedidos.

Además, este negocio también tendrá diferentes redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, e-mail) donde aparecerá un enlace directo a la página web de la tienda para que los clientes puedan ver el catálogo de productos y ponerse en contacto con los empleados para realizar los pedidos. Este canal va destinado fundamentalmente a la gente joven ya que, como he dicho anteriormente, este segmento de clientes es el más propenso a utilizar Internet.

Para aquellos clientes que prefieran hacer un pedido por un medio diferente al online, también existe la opción de hacerlo por teléfono de forma que la atención será un poco más personal que con las opciones anteriores.

Por otra parte, todos los usuarios que se registren en la página web recibirán a través del e-mail diferentes novedades y ofertas de los diferentes productos, lo que nos ayudará a fidelizar a nuestros clientes.

El negocio también contará con un blog de moda donde aparecerán las últimas tendencias y diferentes productos que pueden ser interesantes para la clientela.

A través de todos estos medios, se podrá proporcionar a los clientes el servicio de asesoramiento mencionado en el epígrafe de propuesta de valor: además de publicar en las redes sociales y en el blog diferentes ideas de combinación de las prendas de ropa, se atenderá a cada cliente que solicite ideas para su estilo en concreto.

2.5. Relación con clientes

Este epígrafe trata de aclarar el tipo de relación que la empresa mantiene con los diferentes segmentos de mercado a los que se dirige.

En este sentido, existen diferentes tipos de relaciones con los clientes.

- ❖ Relación personalizada, basada en las relaciones humanas. Es decir, el cliente se podrá comunicar con el personal de la empresa para lo que necesite. Este tipo de relación surge en los puntos de venta, por teléfono o bien a través de mensajes,
- ❖ Asistencia personal exclusiva: Se basa en los productos a medida. En este caso, un representante de la empresa está dedicado exclusivamente a un determinado cliente. Por tanto, es la relación más profunda con el cliente y puede prolongarse durante un largo periodo de tiempo.
- ❖ Autoservicio (self-service): Este es el caso, por ejemplo, de los supermercados, donde el cliente se sirve solo. Es decir, la empresa no mantiene contacto directo con los clientes ya que únicamente pone a su disposición todos los medios necesarios para que puedan servirse solos.
- ❖ Servicios automatizados: Método utilizado principalmente para la atención de clientes masivos al vincular el autoservicio con la atención personalizada a través de la automatización de procesos.
- ❖ Communities: En este tipo de relación los clientes se relacionan entre ellos. Dado el creciente uso de la tecnología, este tipo de relación se da cada vez con más frecuencia. Con este método las empresas cuentan con comunidades en línea para intercambiar preguntas, soluciones, experiencias y conocimientos. De esta forma se consigue conocer mejor a los clientes.
- ❖ Co-creación: Se basa en el diseño colectivo, es decir, una colaboración con los clientes donde son ellos los que diseñan el producto. Por ejemplo, el desodorante "Black and White" lo desarrollaron los clientes.

En este caso concreto, se establecen distintos tipos de relaciones con los diferentes segmentos de mercado. De esta forma, se ofrece una relación más personal con aquellos clientes que soliciten el servicio de asesoramiento y de productos a medida, y también con los que prefieran comprar en la tienda física, ya que éstos se pondrán en contacto con el personal para que les proporcionen diferentes opciones de estilo. En el caso de productos a medida, también podría tratarse de una relación personal exclusiva.

Para el resto de los clientes sería una relación automatizada, de forma que se fomentará una atención directa a través de herramientas informáticas fundamentalmente, donde no será necesario el contacto entre el personal de la tienda y los consumidores.

La página web también contará con una especie de chat en el que los clientes podrán hablar entre ellos acerca de su experiencia en la tienda. Esto servirá para captar información acerca de la satisfacción de los consumidores con los diferentes productos y servicios, de forma que también se utilizan las comunidades de usuarios (communities).

2.6. Fuente de ingresos

En este apartado es tan importante saber qué precios le vendrán bien a nuestro negocio como qué precios estarán dispuestos a pagar nuestros clientes. Para ello, deberemos hacernos la siguiente pregunta ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de clientes?

Como establecen en el Osterwalder & Pigneur (2011, p.33), existen diferentes mecanismos de fijación de precios fijos:

- ❖ Lista de precios fija, donde se establecen precios fijos por producto y servicio.
- ❖ Según las características del producto, donde el precio depende de la cantidad o calidad de la propuesta de valor.
- ❖ Según el segmento de mercado, donde el precio va en función de sus características.
- ❖ Según el volumen, de forma que el precio dependerá de la cantidad adquirida.

Para el negocio desarrollado en este trabajo existirán unos precios fijos para cada prenda de ropa, calculados en función del coste de los materiales requeridos para confeccionar las prendas, así como de las horas que tardan las costureras en terminar los productos.

No obstante, para aquellos clientes que opten por hacer un pedido online, el precio fijo se verá incrementado por el coste de los transportes, que dependerá de la ubicación del consumidor.

Por otra parte, las personas que soliciten un diseño a medida deberán anticipar una parte del precio para mitigar el riesgo que esto supone.

Además, al ser un negocio online es importante establecer el método de pago. En el caso de nuestro negocio, daremos diferentes opciones a nuestros consumidores:

- ❖ Podrán pagar a través del método PayPal aquellos clientes que no quieran compartir su información financiera.
- ❖ A través de su tarjeta.
- ❖ Mediante transferencia bancaria.
- ❖ A contra reembolso.

De esta forma, aquellos clientes más desconfiados con los pagos vía online podrán tener seguridad al comprar en nuestra tienda.

2.7. Recursos clave

En este módulo se trata de establecer los activos básicos para que el negocio funcione.

Existen diferentes tipos de recursos clave:

Por un lado, están los recursos físicos. En esta categoría se incluyen diferentes conceptos:

- ❖ La página web de la tienda.
- ❖ Las instalaciones.
- ✓ Por una parte, se dispondrá de un almacén situado en un polígono industrial, que contará con un estudio de diseño donde diferentes profesionales especializados en confección y diseño de ropa trabajarán para proporcionar a los clientes el mejor resultado posible. Además, en él se guardarán todos los productos de la tienda.
- ✓ Por otro lado, el negocio contará con una tienda física situada en un lugar céntrico para aquellos clientes que prefieran un servicio más personal, así como para los que opten por un diseño a medida.
- ✓ Como recursos físicos también se incluyen los diferentes activos necesarios para confeccionar la ropa, tales como máquinas de coser, mesas de diseño, telas, hilos, o tizas de marcar, si bien todo esto se especificará con mayor detalle en Capítulo tercero.
- ✓ Por otra parte, es algo fundamental contar con buenos equipos informáticos que permitan prestar un buen y ágil servicio online.

Por otro lado, están los recursos humanos, ya que es muy importante hacer una buena selección del personal. En este negocio, los empleados deberán realizar diferentes funciones: almacén, gestión de pedidos, atención al cliente o llevar las redes sociales. Pero sin duda, el personal clave será el desarrollador web, así como las personas especializadas en el diseño y confección de ropa que tendrán que contar con una amplia experiencia para proporcionar un servicio óptimo.

Por otro lado, son muy importantes los recursos tecnológicos, ya que en este negocio es fundamental contar con un dominio, un hosting y wifi.

Por último, están los recursos financieros, donde es importante establecer de dónde va a salir el dinero para las diferentes inversiones: capital o deuda.

2.8. Actividades clave

Junto con los recursos clave, las actividades clave sirven para crear las propuestas de valor, conquistar y fidelizar clientes y así generar ingresos. En pocas palabras, las actividades clave son las que van a hacer que el negocio funcione. (Pacheco, 2018).

Las actividades clave de este negocio serán asesoramiento y venta, que las llevaremos a cabo a través de las diferentes herramientas descritas en epígrafe 2.4 “Canales”.

2.9. Socios clave

En este epígrafe se aclaran los diferentes socios que contribuyen al funcionamiento del negocio.

Es fundamental contar con alguien profesional en el mundo de la moda, tanto para proporcionar el servicio de asesoramiento como para confeccionar los diferentes productos de la tienda. De esta forma, se asegurarán los mejores resultados a los clientes.

Además, este negocio no sería posible sin contar con una buena empresa de reparto, por lo que ésta también sería uno de nuestros principales socios. Los consumidores deben recibir sus pedidos en buen estado y con la menor demora posible. Por tanto, deberemos contratar a alguna empresa de reparto que sea fiable y garantice el buen servicio a nuestros consumidores (por ejemplo, MRW, Nacex, o Seur).

Por otro lado, también realizaremos colaboraciones con influencers (como por ejemplo youtubers) para que hablen bien de nuestra tienda y hagan publicidad de los diferentes diseños, ya que de esta forma se proporcionará confianza a los clientes. En el capítulo tercero se explicará la forma de retribución para estos colaboradores.

Por último, como se ha mencionado antes, el negocio tiene subcontratada a una empresa de estampación para decorar las diferentes prendas de ropa.

2.10. Estructura de costes

Todo lo desarrollado en los apartados anteriores del Modelo Canvas conlleva unos costes.

Algunos de estos costes serán fijos, es decir, que no varían en función del volumen de producción, mientras que otros serán variables. No obstante, todos ellos se detallarán en el capítulo tercero.

Todos estos costes se deben tener en cuenta a la hora de fijar un precio para conseguir que éste sea competitivo, atractivo para los clientes, y permita obtener un beneficio.

2.11. El Modelo Canvas aplicado a mi negocio

Por tanto, una vez analizado los nueve módulos del modelo Canvas, este sería el lienzo del negocio:

TABLA 2.2. El modelo Canvas aplicado a mi negocio

SOCIOS CLAVE - Proveedores - Empresa estampación - Empresa de reparto	ACTIVIDADES CLAVE -Venta - Asesoramiento -Contacto	PROPUESTA DE VALOR - Asesoramiento -Comodidad -Atención -Confianza	RELACIONES CON CLIENTES -Automatizada -Personal - Communities	SEGMENTOS DE CLIENTES -Gente joven principalmente
	RECURSOS CLAVE -Físicos -Humanos -Tecnológicos -Financieros		CANALES -Redes sociales -E-mail -Teléfono -Blog de moda	
ESTRUCTURA DE COSTES -Salarios -Desarrollo y mantenimiento web -Hosting -Dominio -Wifi			FUENTES DE INGRESOS -Precio -Método de pago	

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

3.1. Introducción

Una vez que en el capítulo anterior se han visto los diferentes recursos necesarios para llevar a cabo el negocio, el objetivo en este apartado es poner cifras a todos esos elementos, realizando estimaciones para un escenario de 5 años.

De esta forma, en el primer epígrafe se detalla la forma de obtener el capital necesario para la constitución de la empresa.

En el segundo apartado, se desarrollan las diferentes inversiones iniciales necesarias para la puesta en marcha del negocio.

En el tercer epígrafe se plasmará el coste de personal, explicando la función de cada empleado en el negocio. Además, se incluye un organigrama de la empresa para aclarar la distribución de funciones y responsabilidades.

Por otro lado, en la cuarta parte del capítulo, se detallan otros gastos necesarios para el buen funcionamiento del negocio.

Posteriormente, en el epígrafe quinto, se explica la forma en que se han asignado los costes directos e indirectos a los diferentes productos, obteniendo los costes totales y precios de venta para cada prenda de ropa.

Además, en los diferentes epígrafes se hará referencia al Excel, donde se han llevado a cabo todos los cálculos. En relación con esto, es necesario aclarar que, a partir del tercer año de actividad se estima un incremento de producción y ventas. Es por ello que, a mediados del tercer año, el negocio contará con nuevo personal y nueva maquinaria detallados en el epígrafe sexto. De esta forma, los cálculos realizados en las pestañas de Excel de “amortización” y “salarios” se han realizado suponiendo la plena capacidad de la empresa, mientras que, a la hora de elaborar los estados financieros, se han tenido en cuenta para los dos primeros años las cifras reales de personal y amortizaciones.

En el último apartado de este capítulo, se muestran el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, mostrando las estimaciones de producción y venta.

3.2. Constitución de la empresa

El negocio contará con un capital inicial de 100.000€ que se obtendrá de la siguiente forma:

- ✚ 50.000€ por aportaciones de socios.
- ✚ 50.000€ por un préstamo a 5 años, cuyo cuadro de amortización se detalla en la pestaña “Préstamo” y se refleja en el cuadro siguiente:

CUADRO 3.1. Amortización del préstamo.

AMORTIZACION PRÉSTAMO

Importe del capital	50.000,00 €
Amortización años	5,0
Amortización meses	60,0
Tipo anual nominal	5,00%
Tipo mensual	0,42%

	CUOTA ANUAL	CUOTA INTERESES	CUOTA AMORT
1	11.322,74 €	2.294,98 €	9.027,76 €
2	11.322,74 €	1.833,10 €	9.489,64 €
3	11.322,74 €	1.347,59 €	9.975,15 €
4	11.322,74 €	837,24 €	10.485,50 €
5	11.322,74 €	300,79 €	11.021,95 €
TOTAL	56.613,70 €	6.613,70 €	50.000,00 €

Fuente: elaboración propia.

3.3. Inversiones iniciales

La empresa hará una inversión inicial en inmovilizado y materiales por un importe total de 58.738€.

1.3.1 Inmovilizado

- ❖ Para este tipo de negocio, es fundamental contar con mesas de diseño y máquinas de coser. El primer año se hará una inversión inicial comprando 9 elementos de cada. El precio unitario de las mesas de diseño es de 250€, mientras que las máquinas de coser supondrán un coste individual de 700€. Todo esto conlleva un coste total de 8.550€.
- ❖ Se comprarán 6 ordenadores a un precio unitario de 600€, lo que supone un coste inicial de 3.600€.
- ❖ Programas informáticos, por un importe de 2.000€.
- ❖ Mobiliario: 3.500€.
- ❖ Constitución de la página web: 7.000€.
- ❖ Una furgoneta de segunda mano: 10.000€.
- ❖ Instalaciones: La empresa contará con dos locales arrendados que se detallarán en el siguiente epígrafe. Para ello, es necesario invertir en obras de acondicionamiento que supondrán un gasto total de 14.000€.

Por tanto, el coste de la inversión inicial en inmovilizado es de 48.600€, que se pagará el 50% al contado y el resto a 6 meses.

1.3.2 Materiales

Dado que el objeto de este negocio es que las costureras fabriquen toda la ropa, se necesitará realizar una inversión inicial en diversos materiales: telas, hilos y complementos. Los diferentes cálculos pueden verse en la pestaña “materiales” del Excel, si bien se resumen en el cuadro 3.2:

CUADRO 3.2. Inversión en materiales.

Inversión inicial, existencias		
Concepto	Metros	Precio
Lino	500	2.500,00 €
Seda	500	4.500,00 €
Vaquera	500	3.000,00 €
Complementos		138,00 €
		10.138,00 €

Fuente: elaboración propia.

3.4. Salarios

El negocio contará con diferentes empleados encargados de diversas labores:

- ❖ Dos auxiliares administrativos. Realizarán diversas tareas en la empresa, como por ejemplo llevar la contabilidad de la misma, atención de llamadas o recepción de documentos. Su retribución será de 900€ brutos al mes, lo que supone 12.600€/año.
- ❖ Un programador web, cuyas funciones serán el desarrollo y actualización de la página web de la tienda. Contará con un sueldo de 1.400€/mes (19.600€/año).
- ❖ Dos vendedoras, que estarán en la tienda física y que tendrán un salario bruto de 900€/mes (12.600€/año).
- ❖ Dos auxiliares que realizarán diversas tareas: transporte de productos del almacén a la tienda, empaquetado de pedidos, gestión de almacén, y gestiones varias. Ambos tendrán un salario bruto de 900€/mes (12.600€/año).
- ❖ Tres directores:
 - Un director general, a razón de 3.000€ brutos al mes (42.000€/año).
 - Un director de producción, del que dependerán las costureras expertas y sus ayudantes y cuyo salario bruto será de 2.000€/mes (28.000€/año).
 - Un director comercial, a cuyo cargo estarán las vendedoras y los auxiliares y el desarrollador web. Su salario será el mismo que el del director de producción.
- ❖ Costureras. El primer y segundo año de actividad el negocio contará con tres costureras expertas y seis ayudantes.

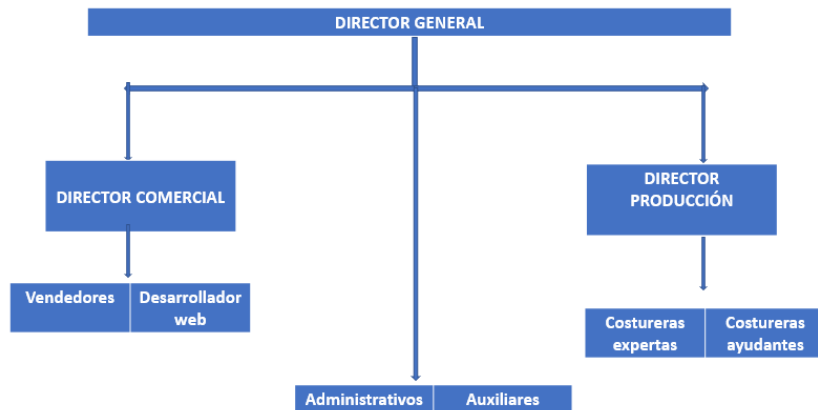
El salario bruto será:

 - 1.200€ para las costureras expertas (16.800€/año).
 - 1.000€ para las costureras ayudantes (14.000€/año).

Los administrativos y los auxiliares tendrán una dependencia jerárquica del director general, pero también dependencia funcional de los otros dos directores, ya que cualquiera de ellos les puede encargar diferentes tareas.

Por tanto, el organigrama de la empresa sería el siguiente:

IMAGEN 3.1 Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, cabe añadir que la retribución de todos los empleados será incrementada en un 2% cada año.

Además, no se trata de un salario fijo ya que, en caso de existir beneficio un año, recibirán un incentivo del 10% sobre el resultado del año anterior.

Todos estos cálculos de personal pueden verse en el Excel en la pestaña “Salarios”, si bien el salario para 5 años (sin tener en cuenta el incentivo en función del beneficio) sería el siguiente:

CUADRO 3.3 Salarios.

TOTAL COSTE (sin variable)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
SALARIO BASE	327.600	334.152	364.140	395.194	403.098
SEGURIDAD SOCIAL EMPRESA	97.297	99.243	108.150	117.373	119.720
TOTAL	424.897	433.395	472.290	512.566	522.818

Fuente: elaboración propia.

3.5. Otros gastos

CUADRO 3.4. Gastos por diversos conceptos

GASTOS MENSUALES ESTIMADOS	
Alquiler nave	1.500,00
Alquiler tienda	900,00
Luz Agua	300,00
Limpieza	500,00
Teléfono Wifi	350,00
Material Oficina	100,00
Publicidad	1.000,00
Gasolina	120,00
hosting dominio	200,00
Varios	200,00
Gasto total mensual	5.170,00
Gasto total anual	62.040,00

Fuente: elaboración propia

3.6. Asignación de costes al producto

La empresa ofrece diferentes tipos de productos:

- ❖ Tres tipos de prendas: vestidos (cortos y largos), blusas (con manga y sin manga) y pantalones (cortos y largos).
- ❖ Tres tipos de telas: lino, seda y vaquera.

De cara a establecer un precio de venta para cada producto, es necesario establecer los costes que supone fabricar cada prenda de ropa. Los cálculos pueden verse en el Excel: se encuentran divididos en tres pestañas “lino”, “seda” y “vaquera”.

- ❖ En primer lugar, se estimaron los costes variables: tela, hilo, complementos y estampación. Para calcularlos, se ha tenido en cuenta la cantidad de materiales que necesita cada prenda y se ha multiplicado por su precio de compra. Las siguientes imágenes muestran un resumen de los precios para cada producto:

CUADRO 3.5 Costes variables LINO.

LINO		VESTIDOS		BLUSAS		PANTALONES	
		CORTOS	LARGOS	SIN MANGA	CON MANGA	CORTOS	LARGOS
Costes variables	TOTAL	15,61	22,56	10,69	13,98	9,10	13,26
Tela		8,75	12,50	6,25	7,50	3,50	5,50
Hilo		0,76	0,96	0,34	0,38	0,48	0,64
Complementos		0,10	0,10	0,10	0,10	0,12	0,12
Estampación		6,00	9,00	4,00	6,00	5,00	7,00

Fuente: elaboración propia.

CUADRO 3.6. Costes variables SEDA

SEDA		VESTIDOS		BLUSAS		PANTALONES	
		CORTOS	LARGOS	SIN MANGA	CON MANGA	CORTOS	LARGOS
Costes variables	TOTAL	22,61	32,56	15,69	19,98	11,90	17,66
Tela		15,75	22,50	11,25	13,50	6,30	9,90
Hilo		0,76	0,96	0,34	0,38	0,48	0,64
Complementos		0,10	0,10	0,10	0,10	0,12	0,12
Estampación		6,00	9,00	4,00	6,00	5,00	7,00

Fuente: elaboración propia.

CUADRO 3.7 Costes variables VAQUERA

VAQUERA		VESTIDOS		BLUSAS		PANTALONES	
		CORTOS	LARGOS	SIN MANGA	CON MANGA	CORTOS	LARGOS
Costes variables	TOTAL	17,36	25,06	11,94	15,48	9,80	14,36
Tela		10,50	15,00	7,50	9,00	4,20	6,60
Hilo		0,76	0,96	0,34	0,38	0,48	0,64
Complementos		0,10	0,10	0,10	0,10	0,12	0,12
Estampación		6,00	9,00	4,00	6,00	5,00	7,00

Fuente: elaboración propia.

- ❖ Posteriormente, se han tenido en cuenta los costes fijos directos. En esta categoría se han incluido los costes de las costureras expertas y de las ayudantes, atribuidos al producto en función del número de horas que se tarda en fabricar cada prenda.

En la pestaña “materiales” se puede observar el número de horas que tarda cada costurera en fabricar una prenda de ropa. De esta forma, para calcular el coste por hora se ha aplicado la siguiente fórmula:

$$\text{Coste por hora} = \frac{\text{Coste total}}{\text{Horas anuales} \times \text{número de costureras}}$$

El coste atribuido a cada producto para esta categoría se ha calculado de la siguiente forma:

$Coste = Tiempo\ que\ tarda\ en\ fabricar\ cada\ prenda \times\ coste\ por\ hora$

Para el coste total se han tenido en cuenta los importes que figuran en la pestaña “salarios” en concepto de sueldo bruto y seguridad social de la empresa, y se han multiplicado por el número de costureras.

Por su parte, las horas al año de cada empleado son 1.818 h.

Con todas estas fórmulas se obtiene que los costes fijos directos son los siguientes:

CUADRO 3.8. Costes fijos directos lino, seda y vaquera

	VESTIDOS		BLUSAS		PANTALONES	
	CORTOS	LARGOS	SIN MANGA	CON MANGA	CORTOS	LARGOS
Coste directo personal costurera experta	6,39	7,99	6,39	7,99	4,79	6,39
Coste directo personal costurera auxiliar	10,65	13,32	10,65	13,32	7,99	10,65

Fuente: elaboración propia.

- ❖ A continuación, se han estimado los costes fijos indirectos:
 - ✓ Coste del resto de personal: se han asignado al producto en función de las horas que tarda una costurera experta en fabricar cada prenda. De este modo, se han tenido en cuenta las siguientes variables:
 - Número de horas que tarda cada costurera experta en fabricar cada prenda (H).
 - Coste por hora de cada empleado, calculado de la misma manera que el coste por hora de las costureras (CH).
 - Número de empleados (N^{ºE}).
 - Número de costureras (N^{ºC}).

Por tanto, la fórmula aplicada en estos costes ha sido la siguiente:

$$Coste\ personal = \frac{H \times CH \times N^{ºE}}{N^{ºC}}$$

- ✓ Amortizaciones y gastos de suministros: Se han atribuido siguiendo el mismo criterio que para el coste de personal.

En este caso, se han utilizado las siguientes variables:

- Coste total de amortización o coste total de suministros, que pueden verse en las pestañas “amortización” y “gastos fijos”. (CT).
- Horas totales de trabajo al año de una costurera experta (HuTC).
- Número de costureras expertas (N^{ºC}).

Por tanto, la fórmula aplicada ha sido la siguiente:

$$Coste = \frac{CT}{HuTC \times N^{ºC}}$$

Los resultados de aplicar estas fórmulas se pueden observar en el siguiente cuadro:

CUADRO 3.9. Costes fijos indirectos lino, seda y vaquera

Costes fijos indirectos	VESTIDOS		BLUSAS		PANTALONES	
	CORTOS	LARGOS	SIN MANGA	CON MANGA	CORTOS	LARGOS
Auxiliares administrativos	2,40	3,00	2,40	3,00	1,80	2,40
Programador	1,86	2,33	1,86	2,33	1,40	1,86
Director General	4,00	4,99	4,00	4,99	3,00	4,00
Director Comercial	2,66	3,33	2,66	3,33	2,00	2,66
Director de Producción	2,66	3,33	2,66	3,33	2,00	2,66
Vendedoras	2,40	3,00	2,40	3,00	1,80	2,40
Auxiliares	2,40	3,00	2,40	3,00	1,80	2,40
Amortización	0,68	0,85	0,68	0,85	0,51	0,68
Gastos suministros	4,55	5,69	4,55	5,69	3,41	4,55

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta todos estos costes, se ha establecido un precio de venta aplicando un margen del 15%. Los resultados de costes totales y precio de venta se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 3.1. Costes totales y precios de venta

€	VESTIDOS		BLUSAS		PANTALONES	
	<i>Cortos</i>	<i>Largos</i>	<i>Sin manga</i>	<i>Con manga</i>	<i>Cortos</i>	<i>Largos</i>
Coste total LINO	56,28	73,39	51,36	64,81	39,60	53,93
Precio de venta LINO	64,72	84,40	59,06	74,53	45,54	62,01
Coste total SEDA	63,28	83,39	56,36	70,81	42,40	58,33
Precio de venta SEDA	72,77	95,90	64,81	81,53	48,76	67,07
Coste total VAQUERA	58,03	75,89	52,61	66,31	40,30	55,03
Precio de venta VAQUERA	66,73	87,28	60,50	76,26	46,34	63,28

Fuente: elaboración propia

3.7. Inversiones posteriores

Dado que a partir del tercer año se espera un incremento de las ventas, será necesario para el negocio hacer nuevas inversiones en personal y en inmovilizado:

- ❖ A mediados del tercer año se contratarán una nueva costurera experta y dos ayudantes.
- ❖ En esa misma fecha, se adquirirán tres máquinas de coser y tres mesas de diseño.

3.8. Balance y cuenta de resultados

Teniendo en cuenta lo visto en los epígrafes anteriores, se ha calculado el número máximo de prendas que se pueden fabricar al año, a través de la siguiente fórmula:

$$N^{\circ} \text{ máximo de prendas a fabricar} = \frac{HuTC \times NC}{H}$$

Por otro lado, tras hacer un estudio de mercado para observar las tendencias de moda, se ha estimado el porcentaje de producción de cada tipo prenda de ropa. Como se puede ver en la siguiente imagen, la producción mayoritaria de prendas va a ser la de vestidos cortos, mientras que, en el caso de las telas, tiene mayor éxito la vaquera.

CUADRO 3.10. Producción por tipo de producto

	NUMERO MÁXIMO	% PRODUC
VESTIDOS CORTOS	13.635,00	30,00%
VESTIDOS LARGOS	10.908,00	10,00%
BLUSAS CORTAS	13.635,00	15,00%
BLUSAS LARGAS	10.908,00	15,00%
PANTALONES CORTOS	18.180,00	10,00%
PANTALONES LARGOS	13.635,00	20,00%
		100,00%
		%
LINO		30,00%
SEDA		15,00%
VAQUERA		55,00%

Fuente: elaboración propia

De cara a elaborar los Estados Financieros, se ha estimado el porcentaje de producción y ventas para cada año, que se pueden observar en la pestaña “Ventas” del Excel, y también en el cuadro que se presenta a continuación. Además, como se ha mencionado en capítulos anteriores, la empresa colabora con influencer que promocionan sus prendas, y que remunera con un 5% de las ventas.

CUADRO 3.11. Previsión de ventas y producción por año

PREVISION VENTAS Y PRODUCCIÓN

	VENTAS	PRODUCCION
AÑO 1	70,00%	75,00%
AÑO 2	75,00%	75,00%
AÑO 3	85,00%	87,50%
AÑO 4	100,00%	100,00%
AÑO 5	100,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia

Con todos estos cálculos, la Cuenta de Resultados, el Balance y el Estado de Flujos de Efectivo para los 5 primeros años de la empresa serían los siguientes:

CUADRO 3.12. Balance

	Enero año 1	Diciembre año 1	Diciembre año 2	Diciembre año 3	Diciembre año 4	diciembre año 5
	€	€	€	€	€	€
Activos No Corrientes	53.450	44.349	35.248	28.834	19.406	12.228
Inmovilizado material	39.650	39.650	39.650	42.500	42.500	42.500
Inmovilizado Intangible	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Fianzas	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Amortizaciones acumuladas	0	(9.101)	(18.202)	(27.467)	(36.895)	(44.073)
Activos Corrientes	70.125	53.081	39.304	48.777	106.728	152.241
Existencias MP	10.138	10.138	10.138	10.138	10.138	10.138
Existencias PT		10.399	10.399	15.598	15.598	15.598
H.P. Deudora IVA	16.856					
H.P Deudora Impuesto Sociedades	250	10.846	15.308	13.130		
Tesorería	42.881	21.699	3.460	9.912	80.992	126.505
Total Activo	123.575	97.430	74.552	77.611	126.133	164.468
Patrimonio Neto	49.250	17.463	4.075	10.610	59.839	99.317
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	(750)	(750)	(32.537)	(45.925)	(39.390)	9.839
Resultados pend. aplicación	0	(31.787)	(13.388)	6.535	49.229	39.477
Pasivos a Largo Plazo	40.972	31.483	21.507	11.022	-	-
Préstamo	40.972	31.483	21.507	11.022	-	-
Pasivos a Corto Plazo	33.353	48.484	48.970	55.979	66.294	65.152
Acreedores C.P	24.325					
Proveedores		38.995	38.995	45.494	51.993	51.993
Préstamo	9.028	9.490	9.975	10.485	11.022	-
H.P. acreedora IVA	0					
H.P. acreedora Imp. Sociedades	0				3.280	13.159
Patrimonio Neto y Pasivos	123.575	97.430	74.552	77.611	126.133	164.468

Fuente: elaboración propia

CUADRO 3.13. Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS	BASE 100%	AÑO 1 70%	AÑO 2 75%	AÑO 3 85%	AÑO 4 100%	AÑO 5 100%	AÑOS 6 Y SS PARA VR
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	876.866,60	613.806,62	657.649,95	745.336,61	876.866,60	876.866,60	876.866,60
PRODUCTOS TERMINADOS		10.398,55	0,00	5.199,28	0,00	0,00	0,00
CONSUMO EXPLOTACION	207.971,06	155.978,30	155.978,30	181.974,68	207.971,06	207.971,06	207.971,06
PERSONAL	483.002,80	424.897,20	433.395,14	472.289,58	513.413,97	529.202,80	529.202,80
SERVICIOS EXTERIORES	79.577,33	74.316,13	75.193,00	76.946,73	79.577,33	79.577,33	79.577,33
AMORTIZACION	9.101,00	9.101,00	9.101,00	9.264,50	9.428,00	7.178,00	
BENEFICIO EXPLOTACIÓN	97.214,40	-40.087,46	-16.017,49	10.060,39	66.476,23	52.937,41	60.115,41
INTERESES DE LA DEUDA	2.294,98	2.294,98	1.833,10	1.347,59	837,24	300,79	
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	94.919,43	-42.382,44	-17.850,59	8.712,80	65.638,99	52.636,62	60.115,41
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	23.729,86	-10.595,61	-4.462,65	2.178,20	16.409,75	13.159,16	15.028,85
BENEFICIO NETO	71.189,57	-31.786,83	-13.387,94	6.534,60	49.229,24	39.477,47	45.086,56
F.C.F.=B*Explotación - IS + Amortizaciones		-20.964,59	-2.912,12	16.809,79	59.285,17	46.881,06	45.086,56

Fuente: elaboración propia

CUADRO 3.14. Estado de Flujos de Efectivo

	INICIAL 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo anterior (inicio capital y préstamo)	100.000	43.623	21.699	3.460	9.912	80.992
Cobros ventas		613.807	657.650	745.337	876.867	876.867
Compra inmovilizado	(24.325)	(24.325)		(2.850)		
Compra MP	(10.138)	(155.978)	(155.978)	(181.975)	(207.971)	(207.971)
Pago aplazado proveedores (90 días)		38.995	38.995	45.494	51.993	51.993
Pago a proveedores año anterior			(38.995)	(38.995)	(45.494)	(51.993)
Pagos servicios exteriores	(1.000)	(74.316)	(75.193)	(76.947)	(79.577)	(79.577)
Pago I.Sociedades					-	(3.280)
Pago salarios		(424.897)	(433.395)	(472.290)	(513.414)	(529.203)
Amortización préstamos		(11.323)	(11.323)	(11.323)	(11.323)	(11.323)
Otros pagos	(4.800)					
IVA SOPORTADO	(16.114)	16.114				
IVA REPERCUTIDO						
Saldo Caja	43.623	21.699	3.460	9.912	80.992	126.505

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

4.1. Introducción

En este apartado se llevará a cabo el análisis de la viabilidad del negocio a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Seguidamente, se desarrollarán los conceptos utilizados para el cálculo de esas dos herramientas, incluyendo su definición, así como los resultados obtenidos:

4.2. Free Cash Flow o Flujos de Caja Libres (FCF)

Son utilizados para el análisis de la viabilidad del negocio y representa el flujo de caja que se obtiene de las actividades de explotación de la empresa, una vez deducidas las inversiones para mantener el negocio (Granel María, 2018). Es decir, representa los flujos que genera la empresa (entradas de efectivo) independientemente de cómo se financie.

Estos flujos pueden dividirse en:

- ❖ Recursos generados, siendo éstos los que tienen que ver con la explotación.
- ❖ Inversiones netas en activos fijos y en circulante.
- ❖ Valor Residual (VRn).

Para calcular el FCF es necesario elegir un horizonte temporal que, en el caso concreto de este negocio, será de 5 años.

Para períodos posteriores se calculará el Valor Residual (VRn), cuyo concepto se aclara en el epígrafe 4.4.

Existen diferentes fórmulas para su cálculo, si bien en este trabajo se ha utilizado la siguiente:

$$FCF = B^{\circ}explotación - IS + Amortizaciones$$

La razón por la que se parte del resultado de explotación, también llamado BAI (Beneficio antes de intereses e impuestos) es porque para el cálculo del valor de la compañía no se tiene en cuenta quién financia el negocio, es decir, es indiferentes que la financiación sea externa o por los accionistas.

Una vez que se tiene el resultado de explotación, se calcula el efecto impositivo sobre ese importe para obtener el resultado neto de impuestos.

Por último, habrá que incorporarle las amortizaciones netas del efecto impositivo, ya que no suponen una salida de tesorería. De esta forma, se obtiene el flujo de caja bruto.

En la pestaña “Cuenta de Resultados” del Excel, pueden verse los cálculos realizados, así como los resultados obtenidos, que se muestran en la siguiente imagen:

CUADRO 4.1 Free Cash Flow

CUENTA DE RESULTADOS	BASE 100%	AÑO 1 70%	AÑO 2 75%	AÑO 3 85%	AÑO 4 100%	AÑO 5 100%
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	876.866,60	613.806,62	657.649,95	745.336,61	876.866,60	876.866,60
PRODUCTOS TERMINADOS		10.398,55	0,00	5.199,28	0,00	0,00
CONSUMO EXPLOTACION	207.971,06	155.978,30	155.978,30	181.974,68	207.971,06	207.971,06
PERSONAL	483.002,80	424.897,20	433.395,14	472.289,58	513.413,97	529.202,80
SERVICIOS EXTERIORES	79.577,33	74.316,13	75.193,00	76.946,73	79.577,33	79.577,33
AMORTIZACION	9.101,00	9.101,00	9.101,00	9.264,50	9.428,00	7.178,00
BENEFICIO EXPLOTACIÓN	97.214,40	-40.087,46	-16.017,49	10.060,39	66.476,23	52.937,41
INTERESES DE LA DEUDA	2.294,98	2.294,98	1.833,10	1.347,59	837,24	300,79
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	94.919,43	-42.382,44	-17.850,59	8.712,80	65.638,99	52.636,62
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	23.729,86	-10.595,61	-4.462,65	2.178,20	16.409,75	13.159,16
BENEFICIO NETO	71.189,57	-31.786,83	-13.387,94	6.534,60	49.229,24	39.477,47
F.C.F=B*Explotación - IS + Amortizaciones		-20.964,59	-2.912,12	16.809,79	59.285,17	46.881,06

Fuente: elaboración propia

4.3. El Coste de Capital (Weighted Average Cost of Capital, WACC)

“Es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión” (Empresa actual, 2016).

Es decir, es el coste medio ponderado de los recursos financieros utilizados por la empresa: coste de los recursos propios y coste de la deuda. Se utiliza como tasa de descuento para tener en cuenta lo que cuesta financiarse.

La fórmula utilizada para su cálculo es la siguiente:

$$WACC = Ke * \frac{E}{E + D} + Kd * (1 - T) * \frac{D}{E + D}$$

Donde:

- ❖ Ke: Coste de los recursos propios.
- ❖ Kd: Coste de la deuda.
- ❖ E: Recursos propios.
- ❖ D: Recursos ajenos.

De esta forma, el primer cociente indica de todos los recursos que utiliza la empresa, qué porcentaje son recursos propios, mientras que el segundo cociente, indica qué porcentaje son recursos ajenos.

El coste de la deuda se multiplica por (1-T) porque la existencia de intereses implica un ahorro fiscal.

El WACC para este proyecto sería el siguiente:

$$WACC = 0,1 * \frac{50.000}{50.000 + 50.000} + 0,05 * (1 - 0,25) * \frac{50.000}{50.000 + 50.000} = 0,06875 = 6,875\%$$

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, el préstamo tiene una duración de cinco años y, por tanto, no tendría sentido utilizar el WACC a partir de ese momento. Es por ello que, para el cálculo del VAN a partir del sexto año (VAN del Valor Residual) se utilizará el coste de los Fondos Propios.

4.4. El Valor Residual

Es el valor esperado de los flujos de tesorería que obtendría el negocio tras finalizar el periodo de estimación.

Para calcularlo se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$VR_n = \text{Beneficio Neto} + \text{Efecto impositivo de amortizaciones} - \text{Inversiones}$$

Como se ha adelantado en la introducción, se estima que esta empresa tendrá una vida de 10 años. Por tanto, se ha calculado el Valor Residual del sexto al décimo año de actividad.

En el año 6, si continúa la actividad, será necesario realizar nuevas inversiones como se explica en la pestaña “Inmovilizado” del Excel:

- ❖ Se cambiarán todos los ordenadores de la empresa, comprando 6 nuevos. Esto supondrá un coste de 3.600€.
- ❖ Se obtendrán nuevos programas informáticos por un valor de 2.000€.
- ❖ Se renovará la página web, por un coste de 7.000€.
- ❖ Se adquirirá una nueva furgoneta por valor de 10.000€.

Por tanto, en el sexto año de actividad se hará una inversión por un importe total de 22.600€.

De esta forma, las amortizaciones para estos 5 años serán las siguientes:

CUADRO 4.2. Amortizaciones años posteriores

Año 6	6.628,00
Año 7	6.628,00
Año 8	6.628,00
Año 9	6.124,00
Año 10	5.872,00

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo de los flujos, se parte del beneficio de explotación neto de impuestos del año cinco sin considerar las amortizaciones y se resta el efecto impositivo de éstas ya que es un gasto deducible y, por tanto, influye en los flujos de caja suponiendo un menor pago de impuestos.

Con todos estos datos, el valor residual tras cinco años de explotación sería el siguiente:

CUADRO 4.3. Valor Residual

	Bº Neto sin amortizaciones y gastos financieros	EFFECTO IMPOSITIVO AMORTIZACIONES	INVERSION
AÑO 6	45.086,56	1.657,00	-22.600
AÑO 7	45.086,56	1.657,00	
AÑO 8	45.086,56	1.657,00	
AÑO 9	45.086,56	1.531,00	
AÑO 10	45.086,56	1.468,00	4.800

VALOR RESIDUAL

AÑO 6	24.143,56
AÑO 7	46.743,56
AÑO 8	46.743,56
AÑO 9	46.617,56
AÑO 10	51.354,56
VAN VALOR RESIDUAL	106.980,22 €

Fuente: elaboración propia

4.5. El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno

El Valor Actual Neto (VAN) suele ser el criterio por excelencia sobre el que basarse para aceptar o declinar las inversiones. Para su cálculo se actualizan los cobros futuros esperados al coste medio ponderado de los recursos utilizados por la empresa, y se detrae la inversión requerida. Si el VAN es positivo el proyecto es rentable.

Su valor se obtendrá a partir de la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{i=0}^{i=n} \frac{FCFi}{(1+WACC)^i} + \frac{VRn}{(1+WACC)^n}$$

En la pestaña “Viabilidad” del Excel pueden verse los cálculos para obtener el Valor Actual Neto.

Para ello, se han estimado los flujos netos de caja, que vienen dados por la diferencia de dos conceptos:

- ❖ Salidas de tesorería.
- ❖ Entradas de tesorería, que vienen dadas por los Free Cash Flow explicados en el epígrafe 4.2.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el tipo de descuento que iguala el VAN a cero. Si es mayor o igual que el coste de los recursos utilizados el proyecto será rentable, mientras que en otro caso debería rechazarse.

CAPÍTULO 5. EL PUNTO MUERTO Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

5.1. Introducción

Al analizar un Proyecto siempre hay un componente de incertidumbre respecto al cumplimiento de las distintas variables que se consideran en el modelo. Por esta razón, se ha realizado un análisis de la sensibilidad en función de las variables que se consideran fundamentales, obteniendo nuevos flujos de caja que dan lugar a valores alternativos del VAN y la TIR, que nos permiten conocer el margen de variación tolerable para que el Proyecto siga siendo viable.

Para ello, se ha calculado el Punto Muerto, es decir, los valores que tienen que tomar las variables que consideramos fundamentales para que el VAN sea igual a cero o, lo que es lo mismo, para que la rentabilidad del proyecto sea igual a la rentabilidad mínima exigida.

Este análisis se ha realizado para tres variables:

- ❖ El volumen de ventas del primer año.
- ❖ Margen de beneficios.
- ❖ Costes de personal.

En los siguientes epígrafes del capítulo se exponen los resultados.

5.2. Cambio en el volumen de ventas

Probablemente la variable más incierta a la hora de analizar la viabilidad de un nuevo negocio sea el volumen de ventas en los primeros años, hasta que el producto es conocido.

Para el análisis se ha partido de unas hipótesis conservadoras, con un aumento progresivo de las ventas en los tres primeros años (70% de la capacidad de producción el primer año, 75% el segundo y 85% el tercero).

Este negocio podría soportar una reducción de las ventas estimadas el primer año de un 27,54% para mantener un VAN de cero, mientras que, en los dos primeros años, podría soportar una reducción global de las ventas del 13,7%.

El impacto en los Estados Financieros de una reducción de las ventas previstas en el primer ejercicio del 27,54% sería el siguiente:

CUADRO 5.1. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CON VARIACIÓN EN INGRESOS

	INICIAL	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Saldo anterior (inicio capital y préstamo)	100.000	43.623	(147.316)	(165.555)	(159.103)	(88.023)
Cobros ventas		444.792	657.650	745.337	876.867	876.867
Compra inmovilizado	(24.325)	(24.325)		(2.850)		
Compra MP	(10.138)	(155.978)	(155.978)	(181.975)	(207.971)	(207.971)
Pago aplazado proveedores (90 días)		38.995	38.995	45.494	51.993	51.993
Pago a proveedores año anterior			(38.995)	(38.995)	(45.494)	(51.993)
Pagos servicios exteriores	(1.000)	(74.316)	(75.193)	(76.947)	(79.577)	(79.577)
Pago I.Sociedades					-	38.974
Pago salarios		(424.897)	(433.395)	(472.290)	(513.414)	(529.203)
Amortización préstamos		(11.323)	(11.323)	(11.323)	(11.323)	(11.323)
Otros pagos	(4.800)					
IVA SOPORTADO	(16.114)	16.114				
IVA REPERCUTIDO						
Saldo Caja	43.623	(147.316)	(165.555)	(159.103)	(88.023)	(256)

Fuente: elaboración propia

CUADRO 5.2. CUENTA DE RESULTADOS CON VARIACIÓN EN INGRESOS

CUENTA DE RESULTADOS	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑOS 6 Y SS
	100%	70%	75%	85%	100%	100%	PARA VR
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	876.866,60	444.791,65	657.649,95	745.336,61	876.866,60	876.866,60	876.866,60
PRODUCTOS TERMINADOS		10.398,55	0,00	5.199,28	0,00	0,00	0,00
CONSUMO EXPLOTACION	207.971,06	155.978,30	155.978,30	181.974,68	207.971,06	207.971,06	207.971,06
PERSONAL	483.002,80	424.897,20	433.395,14	472.289,58	513.413,97	529.202,80	529.202,80
SERVICIOS EXTERIORES	79.577,33	74.316,13	75.193,00	76.946,73	79.577,33	79.577,33	79.577,33
AMORTIZACION	9.101,00	9.101,00	9.101,00	9.264,50	9.428,00	7.178,00	
BENEFICIO EXPLOTACIÓN	97.214,40	-209.102,43	-16.017,49	10.060,39	66.476,23	52.937,41	60.115,41
INTERESES DE LA DEUDA	2.294,98	2.294,98	1.833,10	1.347,59	837,24	300,79	
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	94.919,43	-211.397,40	-17.850,59	8.712,80	65.638,99	52.636,62	60.115,41
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	23.729,86	-52.849,35	-4.462,65	2.178,20	16.409,75	13.159,16	15.028,85
BENEFICIO NETO	71.189,57	-158.548,05	-13.387,94	6.534,60	49.229,24	39.477,47	45.086,56
F.C.F.=B*Explotación - IS + Amortizaciones		-147.725,82	-2.912,12	16.809,79	59.285,17	46.881,06	45.086,56

Fuente: elaboración propia

CUADRO 5.3. BALANCE CON VARIACIÓN EN INGRESOS

	Enero año 1	Diciembre año 1	Diciembre año 2	Diciembre año 3	Diciembre año 4	diciembre año 5
	€	€	€	€	€	€
Activos No Corrientes	53.450	44.349	35.248	28.834	19.406	12.228
Inmovilizado material	39.650	39.650	39.650	42.500	42.500	42.500
Inmovilizado Intangible	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Fianzas	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Amortizaciones acumuladas	0	(9.101)	(18.202)	(27.467)	(36.895)	(44.073)
Activos Corrientes	70.125	(73.680)	(87.457)	(77.984)	(62.287)	25.480
Existencias MP	10.138	10.138	10.138	10.138	10.138	10.138
Existencias PT		10.399	10.399	15.598	15.598	15.598
H.P. Deudora IVA	16.114					
H.P Deudora Impuesto Sociedades	250	53.099	57.562	55.384		
Tesorería	43.623	(147.316)	(165.555)	(159.103)	(88.023)	(256)
Total Activo	123.575	(29.331)	(52.209)	(49.150)	(42.881)	37.707
Patrimonio Neto	49.250	(109.298)	(122.686)	(116.151)	(66.922)	(27.445)
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	(750)	(750)	(159.298)	(172.686)	(166.151)	(116.922)
Resultados pend. aplicación	0	(158.548)	(13.388)	6.535	49.229	39.477
Pasivos a Largo Plazo	40.972	31.483	21.507	11.022	-	-
Préstamo	40.972	31.483	21.507	11.022	-	-
Pasivos a Corto Plazo	33.353	48.484	48.970	55.979	24.041	65.152
Acreeedores C.P	24.325					
Proveedores		38.995	38.995	45.494	51.993	51.993
Préstamo	9.028	9.490	9.975	10.485	11.022	-
H.P. acreedora IVA	0					
H.P. acreedora Imp. Sociedades	0				(38.974)	13.159
Patrimonio Neto y Pasivos	123.575	(29.331)	(52.209)	(49.150)	(42.881)	37.707

Fuente: elaboración propia

Permaneciendo constantes en los próximos ejercicios la producción y las ventas previstas, una caída tan importante en las ventas en el primer ejercicio generaría unas tensiones muy importantes en la tesorería de la empresa que la harían inviable si no se toman decisiones inmediatas de reducción de capacidad y de costes (reducción de costes salariales y/o personal) y respecto a la financiación (crédito, incremento de periodo de pago).

No obstante, la probabilidad de una caída tan considerable se estima muy reducida y se recuperaría en los siguientes ejercicios.

5.3. Cambio en el margen de beneficios

A través de la fórmula Buscar Objetivo, se ha determinado que para un margen de beneficios del 11,390% el VAN del proyecto sería cero. Por tanto, ante dificultades que se pudieran presentar en la marcha del negocio, por ejemplo, por un aumento de los costes previstos o por la competencia, se podría reducir el margen calculado para el producto en aproximadamente un 20%.

Los siguientes cuadros muestran cómo afectaría a los Estados Financieros ese margen.

CUADRO 5.4. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CON VARIACIÓN EN MARGEN DE BENEFICIOS

	INICIAL	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
Saldo anterior (inicio capital y préstamo)	100.000	43.623	2.816	(35.656)	(52.133)	(7.181)
Cobros ventas		594.538	637.005	721.939	849.340	849.340
Compra inmovilizado	(24.325)	(24.325)		(2.850)		
Compra MP	(10.138)	(155.978)	(155.978)	(181.975)	(207.971)	(207.971)
Pago aplazado proveedores (90 días)		38.995	38.995	45.494	51.993	51.993
Pago a proveedores año anterior			(38.995)	(38.995)	(45.494)	(51.993)
Pagos servicios exteriores	(1.000)	(73.931)	(74.780)	(76.479)	(79.027)	(79.027)
Pago I.Sociedades					-	18.764
Pago salarios		(424.897)	(433.395)	(472.290)	(512.566)	(526.661)
Amortización préstamos		(11.323)	(11.323)	(11.323)	(11.323)	(11.323)
Otros pagos	(4.800)					
IVA SOPORTADO	(16.114)	16.114				
IVA REPERCUTIDO						

Saldo Caja 43.623 2.816 (35.656) (52.133) (7.181) 35.941

Fuente: elaboración propia

CUADRO 5.5. BALANCE CON VARIACIÓN EN MARGEN DE BENEFICIOS

	Enero año 1	Diciembre año 1	Diciembre año 2	Diciembre año 3	Diciembre año 4	diciembre año 5
	€	€	€	€	€	€
Activos No Corrientes	53.450	44.349	35.248	28.834	19.406	12.228
Inmovilizado material	39.650	39.650	39.650	42.500	42.500	42.500
Inmovilizado Intangible	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Fianzas	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Amortizaciones acumuladas	0	(9.101)	(18.202)	(27.467)	(36.895)	(44.073)
Activos Corrientes	70.125	38.919	9.968	2.244	18.555	61.676
Existencias MP	10.138	10.138	10.138	10.138	10.138	10.138
Existencias PT		10.399	10.399	15.598	15.598	15.598
H.P. Deudora IVA	16.114					
H.P Deudora Impuesto Sociedades	250	15.566	25.087	28.641		
Tesorería	43.623	2.816	(35.656)	(52.133)	(7.181)	35.941
Total Activo	123.575	83.268	45.216	31.077	37.960	73.904
Patrimonio Neto	49.250	3.301	(25.261)	(35.924)	(6.291)	14.861
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	(750)	(750)	(46.699)	(75.261)	(85.924)	(56.291)
Resultados pend. aplicación	0	(45.949)	(28.562)	(10.663)	29.633	21.152
Pasivos a Largo Plazo	40.972	31.483	21.507	11.022	-	-
Préstamo	40.972	31.483	21.507	11.022	-	-
Pasivos a Corto Plazo	33.353	48.484	48.970	55.979	44.251	59.043
Acreedores C.P	24.325					
Proveedores		38.995	38.995	45.494	51.993	51.993
Préstamo	9.028	9.490	9.975	10.485	11.022	-
H.P. acreedora IVA	0					
H.P. acreedora Imp. Sociedades	0				(18.764)	7.051
Patrimonio Neto y Pasivos	123.575	83.268	45.216	31.077	37.960	73.904

Fuente: elaboración propia

CUADRO 5.6. CUENTA DE RESULTADOS CON VARIACIÓN EN MARGEN DE BENEFICIOS

CUENTA DE RESULTADOS	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑOS 6 Y SS
	100%	70%	75%	85%	100%	100%	PARA VR
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	849.340,01	594.538,00	637.005,01	721.939,01	849.340,01	849.340,01	849.340,01
PRODUCTOS TERMINADOS		10.398,55	0,00	5.199,28	0,00	0,00	0,00
CONSUMO EXPLOTACION	207.971,06	155.978,30	155.978,30	181.974,68	207.971,06	207.971,06	207.971,06
PERSONAL	483.002,80	424.897,20	433.395,14	472.289,58	512.566,44	526.661,14	526.661,14
SERVICIOS EXTERIORES	79.026,80	73.930,76	74.780,10	76.478,78	79.026,80	79.026,80	79.026,80
AMORTIZACION	9.101,00	9.101,00	9.101,00	9.264,50	9.428,00	7.178,00	
BENEFICIO EXPLOTACIÓN	70.238,35	-58.970,70	-36.249,53	-12.869,26	40.347,71	28.503,00	35.681,00
INTERESES DE LA DEUDA	2.294,98	2.294,98	1.833,10	1.347,59	837,24	300,79	
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	67.943,37	-61.265,67	-38.082,63	-14.216,85	39.510,47	28.202,22	35.681,00
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	16.985,84	-15.316,42	-9.520,66	-3.554,21	9.877,62	7.050,55	8.920,25
BENEFICIO NETO	50.957,53	-45.949,26	-28.561,98	-10.662,64	29.632,85	21.151,66	26.760,75
F.C.F=B*Explotación - IS + Amortizaciones		-35.127,02	-18.086,15	-387,44	39.688,78	28.555,25	26.760,75

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, un margen de beneficios del 11,390% supondría que, en los años 2, 3 y 4 la empresa tendría déficit de tesorería. Por tanto, la empresa tendría problemas de liquidez para esos años y se vería obligada a buscar recursos adicionales (como, por ejemplo, un crédito bancario o recurrir al aplazamiento de pagos) para reestablecer el equilibrio financiero y poder superar ese déficit.

En los tres primeros ejercicios se obtendrían pérdidas, pero a partir del cuarto el resultado ya sería positivo.

5.4. Cambio en los costes de personal

En este caso, el margen de subida de costes de personal sería el 5%. En caso de superar ese porcentaje de variación, el VAN resultaría negativo y, por tanto, el proyecto no sería rentable.

Los Estados Financieros por su parte quedarían de la siguiente manera:

CUADRO 5.7. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CON CAMBIOS EN COSTES DE PERSONAL

	INICIAL	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
Saldo anterior (inicio capital y préstamo)	100.000	43.623	622	(39.116)	(56.091)	(9.589)
Cobros ventas		613.807	657.650	745.337	876.867	876.867
Compra inmovilizado	(24.325)	(24.325)		(2.850)		
Compra MP	(10.138)	(155.978)	(155.978)	(181.975)	(207.971)	(207.971)
Pago aplazado proveedores (90 días)		38.995	38.995	45.494	51.993	51.993
Pago a proveedores año anterior			(38.995)	(38.995)	(45.494)	(51.993)
Pagos servicios exteriores	(1.000)	(74.316)	(75.193)	(76.947)	(79.577)	(79.577)
Pago I.Sociedades					-	19.366
Pago salarios		(445.974)	(454.894)	(495.717)	(537.992)	(552.944)
Amortización préstamos		(11.323)	(11.323)	(11.323)	(11.323)	(11.323)
Otros pagos	(4.800)					
IVA SOPORTADO	(16.114)	16.114				
IVA REPERCUTIDO						
Saldo Caja	43.623	622	(39.116)	(56.091)	(9.589)	34.828

Fuente: elaboración propia

CUADRO 5.8. BALANCE CON CAMBIOS EN COSTES DE PERSONAL

	Enero año 1	Diciembre año 1	Diciembre año 2	Diciembre año 3	Diciembre año 4	diciembre año 5
	€	€	€	€	€	€
Activos No Corrientes	53.450	44.349	35.248	28.834	19.406	12.228
Inmovilizado material	39.650	39.650	39.650	42.500	42.500	42.500
Inmovilizado Intangible	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Fianzas	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Amortizaciones acumuladas	0	(9.101)	(18.202)	(27.467)	(36.895)	(44.073)
Activos Corrientes	70.125	37.273	7.373	(725)	16.147	60.564
Existencias MP	10.138	10.138	10.138	10.138	10.138	10.138
Existencias PT		10.399	10.399	15.598	15.598	15.598
H.P. Deudora IVA	16.114					
H.P Deudora Impuesto Sociedades	250	16.115	25.952	29.631		
Tesorería	43.623	622	(39.116)	(56.091)	(9.589)	34.828
Total Activo	123.575	81.622	42.621	28.109	35.552	72.791
Patrimonio Neto	49.250	1.656	(27.856)	(38.892)	(8.097)	13.575
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	(750)	(750)	(48.344)	(77.856)	(88.892)	(58.097)
Resultados pend. aplicación	0	(47.594)	(29.512)	(11.036)	30.796	21.671
Pasivos a Largo Plazo	40.972	31.483	21.507	11.022	-	-
Préstamo	40.972	31.483	21.507	11.022	-	-
Pasivos a Corto Plazo	33.353	48.484	48.970	55.979	43.649	59.217
Acreedores C.P	24.325					
Proveedores		38.995	38.995	45.494	51.993	51.993
Préstamo	9.028	9.490	9.975	10.485	11.022	-
H.P. acreedora IVA	0					
H.P. acreedora Imp. Sociedades	0				(19.366)	7.224
Patrimonio Neto y Pasivos	123.575	81.622	42.621	28.109	35.552	72.791

Fuente elaboración propia

CUADRO 5.9. CUENTA DE RESULTADOS CON CAMBIOS EN COSTE DE PERSONAL

CUENTA DE RESULTADOS	BASE 100%	AÑO 1 70%	AÑO 2 75%	AÑO 3 85%	AÑO 4 100%	AÑO 5 100%	AÑOS 6 Y SS PARA VR
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	876.866,60	613.806,62	657.649,95	745.336,61	876.866,60	876.866,60	876.866,60
PRODUCTOS TERMINADOS		10.398,55	0,00	5.199,28	0,00	0,00	0,00
CONSUMO EXPLOTACION	207.971,06	155.978,30	155.978,30	181.974,68	207.971,06	207.971,06	207.971,06
PERSONAL	483.002,80	445.974,05	454.893,53	495.717,31	537.992,08	552.944,25	552.944,25
SERVICIOS EXTERIORES	79.577,33	74.316,13	75.193,00	76.946,73	79.577,33	79.577,33	79.577,33
AMORTIZACION	9.101,00	9.101,00	9.101,00	9.264,50	9.428,00	7.178,00	
BENEFICIO EXPLOTACIÓN	97.214,40	-61.164,31	-37.515,88	-13.367,34	41.898,12	29.195,95	36.373,95
INTERESES DE LA DEUDA	2.294,98	2.294,98	1.833,10	1.347,59	837,24	300,79	
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	94.919,43	-63.459,29	-39.348,98	-14.714,93	41.060,88	28.895,17	36.373,95
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	23.729,86	-15.864,82	-9.837,24	-3.678,73	10.265,22	7.223,79	9.093,49
BENEFICIO NETO	71.189,57	-47.594,46	-29.511,73	-11.036,20	30.795,66	21.671,37	27.280,46
F.C.F=B*Explotación - IS + Amortizaciones		-36.772,23	-19.035,91	-761,00	40.851,59	29.074,96	27.280,46

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, un cambio en los costes de personal provoca un efecto bastante parecido al que se analizó en el epígrafe primero de este capítulo, si bien en este caso los resultados son más negativos: se aprecia un déficit de tesorería en los años 2, 3 y 4, así como un Patrimonio Neto negativo, mientras que los resultados comienzan a ser positivos a partir del año 4.

Esta hipótesis también se considera poco probable, ya que los salarios estimados están por encima de convenio para poder captar empleados altamente cualificados e

implicados en el negocio, que serán fundamentales para la buena marcha del mismo, y en todo caso se considera que es una variable con la que se puede jugar a la baja para compensar la evolución negativa de otros parámetros, sustituyendo parte de la retribución fija por variable.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido analizar la creación de un negocio de elaboración y venta de ropa fundamentalmente online, aunque sin olvidar la venta directa, para concluir acerca de su viabilidad.

En los primeros capítulos se ha definido un Plan de Empresa de cara a determinar los distintos medios necesarios para poner en marcha el proyecto. El Modelo Canvas ha permitido estructurar, de forma muy visual, la idea de negocio. Es una buena herramienta para llevar a cabo este tipo de análisis, ya que obliga a definir todo aquello que la empresa necesita a través de los nueve campos preestablecidos:

- ❖ El negocio llevará a cabo tres actividades: asesoramiento, contacto y venta.
- ❖ Tendrá varios socios clave: proveedores, empresas de reparto, empresa de estampación e influencers.
- ❖ Va a proporcionar comodidad, confianza, atención y asesoramiento a los consumidores.
- ❖ Habrá distintos tipos de relaciones con clientes: automatizada, personal y communities.
- ❖ Estará dirigido fundamentalmente a gente joven.
- ❖ Como recursos clave destacarán la página web de la tienda, las instalaciones, los recursos tecnológicos, recursos financieros, y el personal que permitirá el buen funcionamiento del negocio.
- ❖ La tienda contará con diversos canales: teléfono, redes sociales, página web de la tienda, blog de moda, e-mail.
- ❖ Se fijará un precio fijo por prenda de ropa y se admitirán diferentes opciones de pago (Pay-pal, tarjeta de crédito, transferencia bancaria, a contra reembolso).
- ❖ Se ha llevado a cabo un preciso cálculo de todos los costes (fijos y variables) que supondrá el negocio, de cara a estudiar la rentabilidad del negocio y a establecer un precio de venta justo.

Con todos estos aspectos, se puede concluir que es un negocio bastante innovador ya que, a pesar de existir numerosas empresas que ofrecen prendas de ropa online, son pocas las que permiten a los clientes elegir sus propios diseños añadiendo el estampado que más les guste, o incluso solicitando prendas a medida.

Además, la tienda ofrece distintas opciones con el objetivo de satisfacer al máximo posible a sus clientes y adecuarse a sus necesidades (por ejemplo, establece distintos tipos de relación con ellos, diferentes canales para la puesta en contacto con la empresa y diversas formas de pago para generar confianza).

La producción se adapta fácilmente a la demanda de mercado, pudiendo modificarse la distribución de los distintos productos fabricados sin modificación del resultado global de la empresa.

El análisis financiero y de viabilidad llevado a cabo, permite concluir que es un negocio viable, con VAN positivo y una TIRM muy superior al Coste de Capital.

Además, el análisis de la sensibilidad de las principales variables del negocio nos muestra un margen de maniobra aceptable, a pesar de que se considera que las estimaciones son conservadoras.

En definitiva, se trata de un proyecto novedoso, que será rentable a corto-medio plazo. Un personal bien remunerado, con alta capacitación y con una retribución variable importante será una de las claves del éxito, ya que el factor humano es el más importante de cualquier negocio. Además, la utilización de influencers con un fuerte incentivo económico será un elemento incentivador de las ventas muy importante.

En el futuro es importante estar siempre atento al mercado para adaptarse a lo que los clientes demandan, siendo este uno de los aspectos más positivos de la empresa, ya que la producción es fácilmente intercambiable sin afectar al resultado de la empresa. La rapidez en la respuesta al cambio de gustos de consumidores será vital para garantizar el éxito.

BIBLIOGRAFÍA

A) Libros:

- Franco, P. (2009). *Planes de negocios: una metodología alternativa (2ª ed.)*
- Michel E. Porter, 1982. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio.*
- Proinversión (2007). *MyPequeña empresa crece: guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa.*
- Osterwalder & Pigneur, 2010. *Generación de modelos de negocio.*
- Weinberger, K. 2009. *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.*

B) Documentos en Internet:

- Arbaiza Fermini, Lydia. 2015. *Cómo elaborar un Plan de Negocio.* Disponible en: <https://docplayer.es/8088358-Como-elaborar-un-plan-de-negocio.html> [Consultado el 09/04/2019].
- BIC Galicia & Fondo Social Europeo. 2004. *Guía para la elaboración de un plan de negocio.* Disponible en: [http://santamaria.webs.uvigo.es/Guia Plan de Negocio%20 BIC Galicia cast.p d](http://santamaria.webs.uvigo.es/Guia%20Plan%20de%20Negocio%20BIC%20Galicia%20cast.pdf) [Consultado el 05/04/2019]).
- Empresa Actual (2016). *Qué es el WACC y para qué sirve.* Disponible en: <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>. [Consultado el 02/07/2019].
- Granel, María (2018). *¿Qué es y cómo se calcula el Free Cash Flow?* Disponible en: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3861669-que-como-calcula-free-cash-flow>. [Consultado el 02/07/2019].
- IDEPA & CEEI. (SA). *Guía para la creación de empresas.* Disponible en: <http://www.guia.ceei.es/>. [Consultado el 24/02/2019].
- Pacheco José (2018) *Cómo descubrir las actividades clave en el modelo Canvas.* Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/atividade-clave-canvas/>. [Consultado el 07/05/2019].

Máxima Uriarte, Julia. 2018. *10 Características de un Plan de Negocio*. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/plan-de-negocios/> [Consultado el 05/05/2019]

Sevilla Andrés (n.d.). *Tasa Interna de Retorno*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>. [Consultado el 02/07/2019].

Xunta de Galicia & IGAPE & Fondo Social Europeo & BIC Galicia. 2016. *Guía para la elaboración de un plan de empresa: Modelo Canvas, Plan de Negocio*. Disponible en: http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlandeEmpresa/GuiaElaboracionPlanNegocio_cas.pdf [Consultado el 08/04/2019].