



I B S

Integral Business Support

**ESTRUCTURA
DEL
BUSINESS PLAN**

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Estrategia	5
2.1. Misión.....	5
2.2. Objetivos	5
2.3. Riesgos estratégicos.....	5
2.4. Análisis DAFO.....	5
3. Estudio de Mercado.....	6
3.1. Sector/industria	6
3.2. Definición del perfil de cliente	6
3.3. Demanda Actual.....	6
3.4. Público objetivo.....	6
3.5. Competencia.....	6
3.6. Producto.....	7
3.7. Mejoras del producto.....	7
3.8. Gestión de clientes.....	7
4. Pasos Iniciales	8
4.1. Puesta en marcha.....	8
4.2. Origen de fondos.....	8
4.3. Hitos para la puesta en funcionamiento del negocio	8
5. Desarrollo de Negocio.....	9
5.1. Modelo de Negocio	9
5.1.1.Fuentes de Ingresos	9
5.1.2.Fuentes de Costes.....	9
5.1.3.Rentabilidad	9
5.1.4.Plan de Crecimiento.....	9
5.2. Análisis Fiscal	10
5.3. Financiación del proyecto	10
5.3.1.Búsqueda de financiación.....	10
5.4. Operativa.....	10
5.4.1.Elaboración /compra de producto	10
5.4.2.Relación con proveedores	10
5.4.3.Relación con clientes	10
5.4.4.Puntos Importantes a destacar	10
5.5. Recursos Humanos RRHH	11
5.5.1.Organigrama	11

5.5.2.Funciones de cada uno y habilidades necesarias	11
5.5.3.Rango salarial y tipo de contrato.....	11
5.5.4.Número de trabajadores, horas trabajadas y horarios.....	11
5.5.5.Manera de acceder a ellos.....	11
5.6. Riesgos operacionales.....	11
5.6.1.Riesgos de producto	11
5.6.2.Riesgos de canal de distribución	12
5.6.3.Riesgos en la gestión de stocks.....	12
5.6.4.Riesgos con clientes	12
6. Plan de Marketing.....	13
6.1. Producto.....	13
6.2. Precio	13
6.3. Publicidad.....	13
6.4. Localización	13
7. Estudio Económico (5 años).....	14
7.1. Inversión inicial.....	14
7.2. P&G.....	15
7.3. Cash Flow	16
7.4. Balance de situación.....	17
7.5. Punto de equilibrio	18
7.6. Análisis de diferentes escenarios.....	20
7.7. Ratios.....	22
8. Equipo	23
9. Conclusiones	23
10. Anexo	23

1. Resumen Ejecutivo

El objetivo es exponer los puntos fuertes de la empresa de forma que se enganche al lector, en no más de 2 caras, y apoyándonos en 6 ideas claves:

1. Descripción del negocio y como genera valor
 - Resumir la cadena de generación de valor y los objetivos primarios.
2. Claves para el éxito: Diferenciación y aspectos relevantes
 - Descripción de cómo se produce la diferenciación (aspectos nuevos, innovaciones, ahorro de costes, optimizaciones) y principales argumentos del análisis DAFO.
3. Estudio de Mercado y estrategia de marketing
 - Destacar del estudio de mercado los puntos que hacen más atractivo el producto o servicio que se oferta. Describiremos las líneas maestras del plan de marketing.
4. Operativa que el gerente quiere llevar a cabo y la estructura de RRHH.
 - Resumir el equipo necesario, las responsabilidades de cada uno, el protocolo de actuación y los puntos importantes de la operativa. Enfatizando los puntos fuertes de dicha operativa.
5. Principales hipótesis financieras y resultados del análisis.
 - Las expondremos de forma muy visual
 - Necesidades de capital y rentabilidad del negocio.
 - Pérdidas y Ganancias, Cash flow, Balance y ratios más significativos.
6. Viabilidad del proyecto y análisis de los puntos más importantes del Plan de negocio

2. Estrategia

2.1. Misión

En este punto explicaremos a que se va a dedicar la empresa concentrándonos en los siguientes puntos:

- Explicación del producto o servicio ofrecido a los clientes
- Necesidad que se cubre
- Como genera el proyecto valor
- Claves para el éxito: Diferenciación y aspectos importantes.

2.2. Objetivos

Definiremos los objetivos que se quieren alcanzar, en el proyecto, en las tres áreas fundamentales:

- Estratégica
- Operacional
- Financieros

Definiremos estos objetivos de forma clara, concreta y realista.

Cuantificaremos, estos objetivos, tanto económicamente como temporalmente.

2.3. Riesgos estratégicos

Analizaremos los principales riesgos a los que se enfrenta el proyecto y aportaremos la mejor vía de actuación para cada uno de ellos. Entre otros se analizarán los siguientes:

- Barreras de entrada
- Volatilidad / Sensibilidad Ventas.
- Cambios Regulatorios. Licencias y permisos.
- Proveedores – Clientes
- Sustitutos

2.4. Análisis DAFO

Aquí incluiremos un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que presenta el proyecto.

3. Estudio de Mercado

En este apartado vamos a estudiar el mercado al que nos dirigimos mediante el análisis del sector en el que estamos, el cliente al que nos dirigimos y la competencia que existe.

3.1. Sector/industria

Definiremos en que sector/industria nos encontramos, mediante un análisis top-down, desde la situación macroeconómica al análisis más concreto del entorno del negocio.

3.2. Definición del perfil de cliente

Definir el perfil del cliente en función del producto/servicio ofertado y calificándolo por: Edad, capacidad económica, grupos de interés, sexo....

3.3. Demanda Actual

Justificación de la demanda esperada, en base al mercado al que nos dirigimos con análisis

- Estado actual e histórico
- Análisis de los cambios (Regulatorio, costumbres,...)
- Evolución esperada de la demanda: motivos.

3.4. Público objetivo

Determinaremos cual es el público objetivo y por tanto el volumen del mercado al que nos dirigimos, situándolo geográficamente.

3.5. Competencia

Analizaremos a los principales competidores por medio de:

- Evolución de los mismos en términos económicos, de cuota de mercado...
- Desglose de precios comparados
- Ventajas comparativas.
- Análisis de proveedores y redes de distribución
- Diferenciación del proyecto respecto de la competencia

3.6. Producto

Descripción del producto, análisis de precio de venta y comparativa con los competidores.

3.7. Mejoras del producto

Estableceremos objetivos para mejorar el producto, su fabricación, comercialización... Este análisis lo realizaremos a corto, medio y largo plazo.

3.8. Gestión de clientes

Se establecerán formas de medir la satisfacción del cliente, sugerencias...

Se propondrán sistemas de fidelización del cliente.

Sugeriremos como se han de gestionar y tramitar las reclamaciones que se reciban.

4. Pasos Iniciales

4.1. Puesta en marcha

En este punto expondremos las acciones a realizar para comenzar la actividad, cuantificando cada una de ellas y estableciendo un calendario de ejecución.

4.2. Origen de fondos

Propondremos el origen de los fondos necesarios para financiar el proyecto, con análisis de crédito bancario, ayudas públicas... Estableciendo un calendario económico.

Analizaremos la sensibilidad a financiar el proyecto en mayor o menor medida.

Estudio de la financiación razonable para el negocio propuesto sin garantías adicionales.

Explicación justificativa entre la inversión requerida y los fondos disponibles.

Evaluamos el riesgo de la inversión mediante el ratio de los activos requeridos frente a los gastos necesarios.

4.3. Hitos para la puesta en funcionamiento del negocio

Expondremos de forma pormenorizada los pasos y gestiones a realizar para iniciar el negocio, entre otras están:

- Vehículo jurídico a constituir y pasos para su constitución.
- Licencias
- Obras a realizar, implantaciones, adaptaciones.
- Contratación de servicios

5. Desarrollo de Negocio

5.1. Modelo de Negocio

5.1.1. Fuentes de Ingresos

Analizaremos las vías de ingreso teniendo en cuenta:

- Evolución de las unidades vendidas
- Análisis de sensibilidad del precio unitario
- Como afecta al margen dicha evolución
- Estacionalidad
- Aperturas de nuevos mercados

5.1.2. Fuentes de Costes

Análisis de los costes del proyecto teniendo en cuenta:

- Evolución del precio de cada uno de ellos
- Variación del precio en relación con el volumen de compra
- Como afecta al margen estas variaciones

También analizaremos varios proveedores y recomendaremos justificadamente aquellos se mejor se adapten al proyecto.

Analizaremos la relación entre costes directos y costes indirectos y su evolución a lo largo del tiempo.

5.1.3. Rentabilidad

Analizaremos la rentabilidad global del negocio a través de:

- Sus principales ratios operativos.
- Ratios sobre el capital invertido, fondos propios...
- Rentabilidad unitaria que arroja cada uno de nuestros productos.
- Rentabilidad marginal.

5.1.4. Plan de Crecimiento

Desarrollaremos una estimación de crecimiento de la empresa basado en proyecciones de ventas, accesos a nuevos mercados y nuevas líneas de productos.

5.2. Análisis Fiscal

Expondremos la situación fiscal que afecta al proyecto y como se puede optimizar. Analizaremos políticas de amortizaciones, de activación de gastos y deducciones específicas.

5.3. Financiación del proyecto

5.3.1. Búsqueda de financiación

En este apartado desarrollaremos las distintas vías de financiación del proyecto incluyendo las condiciones actuales, como llegar a las mismas, importes "razonables" que se pueden alcanzar, así como subvenciones e incentivos fiscales (a la nueva empresa y al accionista).

5.4. Operativa

Explicaremos cual es la operativa en cada uno de los siguientes apartados:

5.4.1. Elaboración /compra de producto

Pasos necesarios para la obtención de los productos o servicios, procedimientos de fabricación, costes de importación...

5.4.2. Relación con proveedores

Análisis de los principales proveedores, periodos de pago, garantías, tiempo de suministro. Definición de stock optimo.

Protocolo de comunicación.

5.4.3. Relación con clientes

Análisis de los principales clientes, periodos de cobro, garantías, tiempo de suministro.

Protocolos de comunicación.

5.4.4. Puntos Importantes a destacar

En este punto desarrollaremos cualquier otro aspecto de la operativa del negocio que no se haya contemplado anteriormente y que afecte a la misma.

5.5. Recursos Humanos RRHH

5.5.1. Organigrama

Descripción jerárquica de la estructura de toma de decisiones.

5.5.2. Funciones de cada uno y habilidades necesarias

Descripción de los tipos de trabajadores que necesitamos y de la formación y experiencia que deben reunir.

5.5.3. Rango salarial y tipo de contrato

Definiremos el rango salarial para cada tipo de trabajador, en función del convenio aplicable, el mercado laboral y el perfil buscado. También se analizarán los contratos posibles y recomendaremos el más adecuado.

5.5.4. Número de trabajadores, horas trabajadas y horarios

Justificamos el número de personas que necesita el proyecto en base a las horas que trabajará y al horario que hay que mantener.

5.5.5. Manera de acceder a ellos

Proponemos formas de acceder a los trabajadores necesarios, en función de la cualificación deseada y estimamos el coste de contratación.

5.6. Riesgos operacionales

5.6.1. Riesgos de producto

En este punto analizaremos los riesgos que afecten al producto y planificaremos la mejor forma de eliminarlos o reducirlos.

5.6.2. Riesgos de canal de distribución

Identificaremos los principales riesgos del canal de distribución y propondremos vías para minimizarlos.

5.6.3. Riesgos en la gestión de stocks

Haremos una valoración de los riesgos derivados de la política de estocaje incluidas:

- La necesidad de stock
- Intervalo optimo de stock
- Costes de almacenaje.

Analizando la mejor manera de optimizarlos.

5.6.4. Riesgos con clientes

Examinaremos de forma global, la relación con el cliente e identificaremos los principales riesgos proponiendo vías para disminuirlos.

6. Plan de Marketing

6.1. Producto

Planteamiento de la forma de comercializar el producto. Análisis de ventajas e inconvenientes de los distintos planteamientos.

6.2. Precio

Análisis del precio en relación a los costes o precio en relación con el valor. Comparativa con los de la competencia y explicación de las ventajas de nuestro producto.

6.3. Publicidad

Definiremos los principales canales por los que hay que enfocar la comunicación del producto:

- Offline (Radio, TV, premios, ...)
- Online (Web, Redes Sociales, Contenidos, ...)
- Analizar el Retorno de esa inversión: Varios escenarios

Definiremos los objetivos y estimaremos costes y plazos temporales para alcanzarlos.

6.4. Localización

Propuestas de emplazamientos y razones para el mismo.

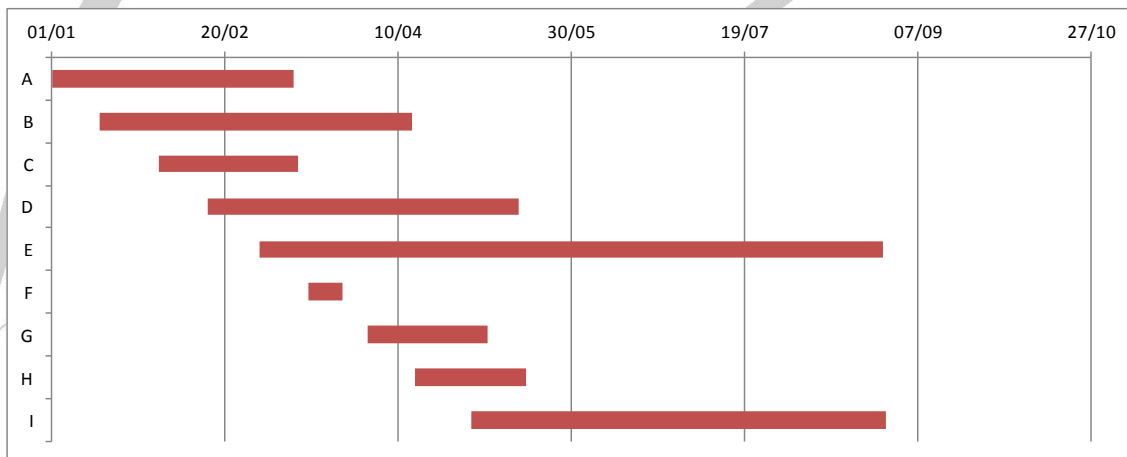
7. Estudio Económico (5 años)

7.1. Inversión inicial

CALENDARIO DE INVERSIONES

Inversión Inicial	96.899 €	Periodo Inversiones Iniciales				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Contitución y registros	800	800				
Web	4.000		2.000	2.000		
Certificados CE/FCC	12.037				12.037	
Ordenadores	1.000	1.000				
Registro EU	500	500				
Diseño APP	1.226	1.226				
Desarrollo hardware	18.519	5.000	2.000	3.000	4.000	4.519
Desarrollo software	15.000	5.000		5.000	5.000	
Viajes	3.000	1.500			1.500	
Video + imagen	12.500	6.000			6.500	
Asesoría legal	7.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Otros gastos	4.000		2.000			2.000
IVA	16.817	4.730	1.575	2.415	6.413	1.684
DESEMBOLSOS ESTIMADOS		27.256	9.075	13.915	36.950	9.703

Comentaremos el grafico anterior señalando los aspectos más importantes y las posibles salidas del negocio.



Explicación del grafico anterior para su correcta interpretación. Donde las letras de la columna serian las acciones a realizar y las barras indicarían su duración en el tiempo y como se van solapando las acciones para conseguir lanzar el proyecto en el menor tiempo posible.

7.2. P&G

Comentaremos el balance de pérdidas y ganancias que se podría ver como en el ejemplo:

CUENTA DE RESULTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Importe neto de la cifra de negocios	488.750	1.750.875	1.954.852	2.182.592	2.436.864
Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	488.750	1.750.875	1.954.852	2.182.592	2.436.864
Variación de existencias	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	346.500	1.260.630	1.407.493	1.571.466	1.754.542
Otros costes operacionales	0	0	0	0	0
Gastos de personal	12.097	120.971	129.711	139.389	150.113
Sueldos y Salarios	9.313	93.126	99.855	107.305	115.560
Seg. Social a cargo de la emp.	2.784	27.845	29.857	32.084	34.553
Gastos generales	26.248	143.334	160.859	179.344	197.208
Otros consumos	600	2.760	2.801	2.843	2.886
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0
Arrendamientos	0	9.600	9.744	9.890	10.039
Dominio web	150	152	155	157	159
Servicios profesionales independientes	800	5.000	5.075	5.151	5.228
Suministros (papelería)	600	609	618	627	637
Primas de seguros	800	812	824	837	849
Marketing	0	8.000	8.120	8.242	8.365
Viajes	6.000	6.090	6.181	6.274	6.368
Mantenimiento software	0	0	0	0	0
Hosting	573	4.649	9.431	13.740	15.827
Leasing	600	609	618	627	637
Tributos	0	0	0	0	0
Servicio postventa (España 2% s/ ingresos)	5.875	35.018	39.097	43.652	48.737
Defectuosos (España 2% s/ ingresos)	4.375	35.018	39.097	43.652	48.737
Otros gastos (España 2% s/ ingresos)	5.875	35.018	39.097	43.652	48.737
Gastos de constitución	20.189	0	0	0	0
Partidas constitución	20.189	0	0	0	0
Amortizaciones	7.291	12.431	10.919	10.919	2.802
Amortizaciones inmovilizado	7.291	12.431	10.919	10.919	2.802
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	412.325	1.537.366	1.708.982	1.901.118	2.104.665
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	76.425	213.509	245.870	281.474	332.199
Gastos financieros póliza	0	0	0	0	0
Resultado enajenación	0	0	0	0	0
Gastos financieros bancos	0	0	0	0	0
Gastos financieros socios	1.650	1.150	0	0	0
RESULTADO FINANCIERO	-1.650	-1.150	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	74.775	212.359	245.870	281.474	332.199
Impuesto de sociedades	14.955	42.472	49.174	56.295	66.440
Activo por impuesto diferido	0	0	0	0	0
BENEFICIO NETO	59.820	169.887	196.696	225.179	265.759
DIVIDENDO	0	59.820	169.887	196.696	225.179
BENEFICIO RETENIDO	59.820	110.067	26.809	28.483	40.580

7.3. Cash Flow

Comentaremos el cash flow que sería similar al:

CASH-FLOW	2016	2017	2018	2019	2020
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
VENTAS	518.938	2.118.559	2.365.371	2.640.937	2.948.606
COSTE DE VENTAS	368.235	1.525.362	1.703.067	1.901.474	2.122.996
MARGEN BRUTO	150.703	593.196	662.304	739.462	825.610
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-
Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS	-	-	-	-	-
Otros gastos operacionales	0	0	0	0	0
PAGOS ACREEDORES	31.592	173.264	194.466	216.831	238.443
Otros consumos	726	3.340	3.390	3.441	3.492
Trabajos realizados por otras empresas	0	0	0	0	0
Arrendamientos	0	11.616	11.790	11.967	12.147
Dominio web	182	184	187	190	193
Servicios profesionales independientes	968	6.050	6.141	6.233	6.326
Suministros (papelería)	726	737	748	759	771
Primas de seguros	800	812	824	837	849
Marketing	0	9.680	9.825	9.973	10.122
Viajes	7.260	7.369	7.479	7.592	7.705
Mantenimiento software	0	0	0	0	0
Hosting	694	5.626	11.412	16.625	19.151
Leasing	726	737	748	759	771
Tributos	0	0	0	0	0
Servicio postventa (España 2% s/ ing)	7.109	42.371	47.307	52.819	58.972
Defectuosos (España 2% s/ ing)	5.294	42.371	47.307	52.819	58.972
Otros gastos (España 2% s/ ing)	7.109	42.371	47.307	52.819	58.972
PAGOS PERSONAL	10.234	118.177	129.375	139.017	149.700
Sueldos y salarios	6.859	68.587	73.543	79.030	85.110
Seguridad Social	3.376	33.758	36.197	38.898	41.891
Retenciones IRPF	0	15.831	19.634	21.088	22.699
PAGOS CONSTITUCIÓN	24.429	-	-	-	-
FIANZA	-	-	-	-	-
PAGOS POR IVA	-	46.321	79.264	88.423	99.224
CASH ROP	84.447	255.435	259.199	295.192	338.242
Pagos gastos financieros póliza	0	0	0	0	0
Pagos gastos financieros socios	1.650	1.150	0	0	0
Pagos gastos financieros bancos	0	0	0	0	0
Pagos Impuesto Sociedades	0	14.955	42.472	49.174	56.295
Variación neta de tesorería	36.000	0	0	0	0
CASH-FLOW OPERATIVO	118.797	239.330	216.727	246.018	281.948
Cobros por desinversiones	0	0	0	0	0
Pagos por inversiones	58.396	0	0	0	0
Pagos préstamo principal	0	0	0	0	0
Pagos préstamo socios	10.000	23.000	0	0	0
Pagos dividendos	0	59.820	169.887	196.696	225.179
CASH-FLOW FINAL	50.401	156.510	46.840	49.322	56.768

7.4. Balance de situación

Comentaremos el balance de situación que se vería similar al siguiente:

BALANCE DE SITUACIÓN						
ACTIVO	BALANCE	2016	2017	2018	2019	2020
	INICIAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
ACTIVO NO CORRIENTE	-	45.007	42.375	31.457	20.538	17.736
INMOVILIZADO INTANGIBLE	0	16.780	16.780	16.780	16.780	16.780
INMOVILIZADO MATERIAL	0	35.519	45.319	45.319	45.319	45.319
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones	0	0	0	0	0	0
Instalaciones técnicas	0	0	0	0	0	0
Maquinaria	0	0	0	0	0	0
Utillaje	0	18.519	18.519	18.519	18.519	18.519
Mobiliario	0	0	0	0	0	0
Programas informáticos	0	15.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Equipos informáticos	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Elementos de transporte	0	0	0	0	0	0
Otro inmovilizado material	0	0	0	0	0	0
Fianzas	0	0	4.800	4.800	4.800	4.800
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	0	-7.291	-19.723	-30.642	-41.560	-44.362
INVERSIONES PRODUCTIVAS	0	0	0	0	0	0
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	0	0	0	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE	-	57.630	196.061	242.901	292.223	348.991
Existencias	0	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0	0
H.P. IVA soportado	0	0	0	0	0	0
H.P. Deudor IVA	0	7.229	0	0	0	0
Inversiones financieras temporales inst. pat.	0	0	0	0	0	0
Tesorería	0	50.401	196.061	242.901	292.223	348.991
TOTAL ACTIVO	0	102.637	238.436	274.358	312.761	366.727
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
PATRIMONIO NETO	-	85.820	172.886	199.695	228.178	268.758
Capital social	0	26.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Capital pendiente de desembolsar	0	0	0	0	0	0
Reservas	0	0	59.820	169.886	196.695	225.178
Resultados de ejercicios ant.	0	0	0	0	0	0
Perdidas y ganancias	0	59.820	169.887	196.696	225.179	265.759
Dividendos	0	0	-59.821	-169.887	-196.696	-225.179
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-
Préstamo largo plazo	0	0	0	0	0	0
Anticipos	0	0	0	0	0	0
PASIVO CORRIENTE	-	16.817	65.550	74.663	84.583	97.969
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Otros acreedores comerciales	0	0	0	0	0	0
Organi. Segur. Social Acreedores	0	0	0	0	0	0
H.P. Acreedora Retenciones IRPF	0	1.863	4.656	4.993	5.365	5.778
H.P. IVA repercutido	0	0	0	0	0	0
H.P. Acreedora IVA	0	0	18.422	20.496	22.922	25.751
H.P. Acred. por Imp. Sociedades	0	14.955	42.472	49.174	56.295	66.440
Préstamo a corto plazo	0	0	0	0	0	0
Póliza de crédito	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	0	102.637	238.436	274.358	312.761	366.727

7.5. Punto de equilibrio

En este apartado analizaremos el punto de equilibrio del negocio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Concepto	Breakeven Año 1	%	2016	%	Breakeven Año 2	%	2017	%
INGRESOS	178.829	100%	488.750	100%	571.464	100%	1.750.875	100%
Aprovisionamientos	126.781	70,90%	346.500	70,90%	411.454	72,00%	1.260.630	72,00%
Gastos de Personal	8.545	4,78%	12.097	2,48%	75.009	13,13%	120.971	6,91%
Defectuosos	2.150	1,20%	5.875	1,20%	11.429	2,00%	35.018	2,00%
Servicios postventa	1.601	0,90%	4.375	0,90%	11.429	2,00%	35.018	2,00%
Gastos Generales	10.123	5,66%	10.123	2,07%	38.282	6,70%	38.282	2,19%
Otros Gastos	2.150	1,20%	5.875	1,20%	11.429	2,00%	35.018	2,00%
Gastos de constitución	20.189	11,29%	20.189	4,13%	0	0,00%	0	0,00%
EBITDA	7.291	4%	83.716	17%	12.431	2%	225.940	12,90%
CASH ROP			84.447	17%			255.435	15%
Amortizaciones y Depreciaciones	7.291	4%	7.291	1,49%	12.431	2%	12.431	0,71%
EBIT	0	0%	76.425	16%	0	0%	213.509	12%
Ingresos Financieros	0	0%	0	0,00%	0	0%	0	0,00%
Resultados Enajenación	0	0%	0	0,00%	0	0%	0	0,00%
Gastos Financieros	0	0%	1.650	0,34%	0	0%	1.150	0,07%
BAI	0	0%	74.775	15%	0	0%	212.359	12%
Impuesto Sociedades	0	0%	14.955	3,06%	0	0%	42.472	2,43%
Beneficio Neto	0	0%	59.820	12%	0	0%	169.887	9,70%
Cash flow final	0	0%	50.401	10%	0	0%	156.510	9%

Veremos las diferencias con los dos próximos ejercicios y se detallaran los ingresos necesarios y los gastos vinculados para que el beneficio sea cero.

También analizaremos el punto de equilibrio desde tres escenarios definidos como optimista, neutral y pesimista. Describiendo como se han construido cada uno de ellos y las principales variaciones.

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Concepto	OPTIMISTA		NEUTRAL		PESIMISTA	
	Breakeven IBS	%	Breakeven IBS	%	Breakeven IBS	%
INGRESOS	822.594	100%	974.259	100%	1.167.000	100%
Aprovisionamientos	457.491	55,62%	566.745	58,17%	719.054	61,62%
Gastos de Personal	24.678	3,00%	48.713	5,00%	81.690	7,00%
Royalties	8.226	1,00%	9.743	1,00%	11.670	1,00%
Freelance	20.565	2,50%	24.356	2,50%	29.175	2,50%
Gastos Generales	224.200	27,26%	224.200	23,01%	224.200	19,21%
Otros Gastos	32.904	4,00%	38.970	4,00%	46.680	4,00%
Gastos de constitución	44.500	5,41%	51.500	5,29%	44.500	3,81%
EBITDA	10.031	1%	10.031	1%	10.031	1%
CASH ROP	0	0%	0	0%	0	0%
Amortizaciones y Depreciaciones	10.031	1,22%	10.031	1,03%	10.031	0,86%
EBIT	0	0%	0	0%	0	0%
Ingresos Financieros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Resultados Enajenación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos Financieros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
BAI	0	0%	0	0%	0	0%
Impuesto Sociedades	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Beneficio Neto	0	0%	0	0%	0	0%
Cash flow final	0	0%	0	0%	0	0%

7.6. Análisis de diferentes escenarios

Analizaremos el comportamiento del negocio bajo dos escenarios adicionales, el pesimista y el optimista y los compararemos con el neutral, que es el analizado hasta ahora y que consideramos más probable, para ello:

- Variaremos las unidades vendidas
- Variaremos el precio de unidades vendidas
- Realizaremos variaciones en el Coste directo
- Variaremos en el personal

De esta manera podremos comprobar cómo se comportaría el proyecto bajo otros supuestos. Para la elaboración de estos supuestos estableceremos junto con el cliente las premisas más importantes.

A modo de ejemplo podría quedar como sigue:

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Concepto	OPTIMISTA		NEUTRAL		PESIMISTA		OPTIMISTA		NEUTRAL		PESIMISTA		OPTIMISTA		NEUTRAL		PESIMISTA		OPTIMISTA		NEUTRAL		PESIMISTA		OPTIMISTA		NEUTRAL		PESIMISTA	
	2016	%	2016	%	2016	%	2017	%	2017	%	2017	%	2018	%	2018	%	2018	%	2019	%	2019	%	2019	%	2020	%	2020	%	2020	%
INGRESOS	586.500	100%	488.750	100%	391.000	100%	2.101.050	100%	1.750.875	100%	1.400.700	100%	2.345.822	100%	1.954.852	100%	1.563.882	100%	2.619.111	100%	2.182.592	100%	1.746.074	100%	2.924.237	100%	2.436.864	100%	1.949.491	100%
Aprovisionamientos	415.800	70,90%	346.500	70,90%	277.200	70,90%	1.512.756	72,00%	1.260.630	72,00%	1.008.504	72,00%	1.688.992	72,00%	1.407.493	72,00%	1.125.995	72,00%	1.885.760	72,00%	1.571.466	72,00%	1.257.173	72,00%	2.105.451	72,00%	1.754.542	72,00%	1.403.634	72,00%
Gastos de Personal	29.351	5,00%	12.097	2,48%	21.732	5,56%	134.617	6,41%	120.971	6,91%	107.325	7,66%	144.947	6,18%	129.711	6,64%	114.475	7,32%	156.400	5,97%	139.389	6,39%	122.378	7,01%	169.106	5,78%	150.113	6,16%	131.120	6,73%
Royalties	11.730	2,00%	5.875	1,20%	7.820	2,00%	42.021	2,00%	35.018	2,00%	28.014	2,00%	46.916	2,00%	39.097	2,00%	31.278	2,00%	52.382	2,00%	43.652	2,00%	34.921	2,00%	58.485	2,00%	48.737	2,00%	38.990	2,00%
Freelance	11.730	2,00%	4.375	0,90%	7.820	2,00%	42.021	2,00%	35.018	2,00%	28.014	2,00%	46.916	2,00%	39.097	2,00%	31.278	2,00%	52.382	2,00%	43.652	2,00%	34.921	2,00%	58.485	2,00%	48.737	2,00%	38.990	2,00%
Gastos Generales	10.123	1,73%	10.123	2,07%	10.123	2,59%	38.282	1,82%	38.282	2,19%	38.282	2,73%	43.568	1,86%	43.568	2,23%	43.568	2,79%	48.388	1,85%	48.388	2,22%	48.388	2,77%	50.996	1,74%	50.996	2,09%	50.996	2,62%
Otros Gastos	11.730	2,00%	5.875	1,20%	7.820	2,00%	42.021	2,00%	35.018	2,00%	28.014	2,00%	46.916	2,00%	39.097	2,00%	31.278	2,00%	52.382	2,00%	43.652	2,00%	34.921	2,00%	58.485	2,00%	48.737	2,00%	38.990	2,00%
Gastos de constitución	20.189	3,44%	20.189	4,13%	20.189	5,16%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
EBITDA	75.847	13%	83.716	17%	38.295	10%	289.332	14%	225.940	13%	162.548	12%	327.566	14%	256.789	13%	186.011	12%	371.416	14%	292.393	13%	213.370	12%	423.230	14%	335.001	14%	246.772	13%
CASH ROP	155.349	26%	84.447	17%	92.649	24%	247.110	12%	255.435	15%	135.507	10%	330.509	14%	259.199	13%	187.889	12%	374.809	14%	295.192	14%	215.575	12%	427.135	15%	338.242	14%	249.350	13%
Amortizaciones y Depreciaciones	7.291	1,24%	7.291	1,49%	7.291	1,86%	12.431	0,59%	12.431	0,71%	12.431	0,89%	10.919	0,47%	10.919	0,56%	10.919	0,70%	10.919	0,42%	10.919	0,50%	10.919	0,63%	2.802	0,10%	2.802	0,11%	2.802	0,14%
EBIT	68.556	12%	76.425	16%	31.004	8%	276.901	13%	213.509	12%	150.117	11%	316.647	13%	245.870	13%	175.093	11%	360.497	14%	281.474	13%	202.451	12%	420.428	14%	332.199	14%	243.970	13%
Ingresos Financieros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Resultados Enajenación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos Financieros	0	0,00%	1.650	0,34%	0	0,00%	0	0,00%	1.150	0,07%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
BAI	68.556	12%	74.775	15%	31.004	8%	276.901	13%	212.359	12%	150.117	11%	316.647	13%	245.870	13%	175.093	11%	360.497	14%	281.474	13%	202.451	12%	420.428	14%	332.199	14%	243.970	13%
Impuesto Sociedades	16.938	2,89%	14.955	3,06%	8.352	2,14%	55.380	2,64%	42.472	2,43%	30.023	2,14%	63.329	2,70%	49.174	2,52%	35.019	2,24%	72.099	2,75%	56.295	2,58%	40.490	2,32%	84.086	2,88%	66.440	2,73%	48.794	2,50%
Beneficio Neto	51.618	9%	59.820	12%	22.652	6%	221.521	11%	169.887	10%	120.093	9%	253.318	11%	196.696	10%	140.074	9%	288.398	11%	225.179	10%	161.961	9%	336.342	12%	265.759	11%	195.176	10%
Cash flow final	132.953	23%	50.401	10%	71.903	18%	170.352	8%	156.510	9%	68.485	5%	105.241	4%	46.840	2%	-12.021	-1%	114.784	4%	49.322	2%	-16.140	-1%	129.856	4%	56.768	2%	-16.320	-1%
Diferencia	81.335		-9.419		49.250		-51.169		-13.377		-51.608		-148.076		-149.856		-152.095		-173.614		-175.857		-178.101		-206.486		-208.991		-211.496	

7.7. Ratios

Calcularemos los principales ratios del proyecto y comentaremos lo más destacable.

RATIOS

1.1. ANALISIS DE LA LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	Variación	AÑO 3	Variación	AÑO 4	Variación	AÑO 5	Variación
1.1. LIQUIDEZ EN TERMINOS ABSOLUTOS									
Fondo de Maniobra (CP-AI)	40.813	130.511	219,8%	168.238	28,9%	207.640	23,4%	251.022	20,9%
N.O.F. (Acop-Pco)	-9.588	-65.550	583,6%	-74.663	13,9%	-84.583	13,3%	-97.969	15,8%
Déficit /superávit de fondos	50.401	196.061	0,0%	242.901	0,0%	292.223	0,0%	348.991	0,0%
Tesorería Neta (Tesorería - RNC)	50.401	196.061		242.901		292.223		348.991	
Fondos propios sobre activos	191%	408%	114%	635%	56%	1111%	139%	1515%	-100%
VARIACIÓN ANUAL									
Fondo de Maniobra (CP-AI)		89.698		37.728	-57,9%	39.402	4,4%	43.382	10,1%
N.O.F. (Acop-Pco)		-55.962		-9.113	-83,7%	-9.920	8,9%	-13.386	34,9%
Déficit /superávit de fondos		145.660		46.840	-67,8%	49.322	5,3%	56.768	15,1%
Tesorería Neta (Tesorería - RNC)		145.660		46.840	-67,8%	49.322	5,3%	56.768	15,1%
1.2. LIQUIDEZ EN TERMINOS RELATIVOS									
Liquidez (AC/PC)	3,43	2,99	-12,7%	3,25	8,8%	3,45	6,2%	3,56	3,1%
Test ácido	3,43	2,99	-12,7%	3,25	8,8%	3,45	6,2%	3,56	3,1%
Disponibilidad líquidas	2,997	2,991	-0,2%	3,253	8,8%	3,455	6,2%	3,562	3,1%
2. ANALISIS DEL ENDEUDAMIENTO									
Garantía o Solvencia (AT/ET)	6,10	3,64	-40,4%	3,67	1,0%	3,70	0,6%	2,74	-25,8%
Endeudamiento (ET/PN)	0,20	0,38	93,5%	0,37	-1,4%	0,37	-0,9%	0,36	-1,7%
Endeudamiento neto (ENDEUDA. NETO/PN)	0,59	1,13	93,1%	1,22	7,3%	1,28	5,3%	1,30	1,4%
Cobertura de gastos (EBITDA/Gastos financieros)	51	196	287,2%	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cobertura de Deuda (Deuda Neta /EBITDA)	0,60	0,87	44,1%	0,95	9,0%	1,00	5,7%	1,04	4,2%
3. RENTABILIDAD ECONÓMICA									
3.1 Rentabilidad Económica o ROI (BAII/AT)									
	74,46%	89,55%	20,3%	89,62%	0,1%	90,00%	0,4%	90,6%	0,7%
Margen (BAII/Ventas)	15,64%	12,19%	-22,0%	12,58%	3,1%	12,90%	2,5%	13,6%	5,7%
Rotación o Eficiencia Prod. (Ventas/AT)	4,76	7,34	54,2%	7,13	-3,0%	6,98	-2,1%	664,5%	-4,8%
* Comprobación de ROI	74,46%	89,55%	20,3%	89,62%	0,1%	90,00%	0,4%	90,6%	0,7%
3.2 Rent. Cap. Emple.: ROCE (BAIDI /NOF+AI)									
	172,62%	-737,04%	-527,0%	-455,25%	-38,2%	-351,60%	-22,8%	-331,2%	-5,8%
BAIDI	61.140	170.807	179,4%	196.696	15,2%	225.179	14,5%	265.759	18,0%
Capitales empleados	35.419	-23.175	-165,4%	-43.206	86,4%	-64.044	48,2%	-80.233	25,3%
Tipo impositivo efectivo	20,00%	20,00%	0,0%	20,00%	0,0%	20,00%	0,0%	20,00%	0,0%
Margen (BAIDI/Ventas)	12,51%	9,76%	-22,0%	10,06%	3,1%	10,32%	2,5%	10,9%	5,7%
Rotación o Eficiencia Prod. (Ventas/Act. Neto))	13,80	-75,55	-647,5%	-45,25	-40,1%	-34,08	-24,7%	-30,37	-10,9%
* Comprobación de ROI	172,62%	-737,04%	-527,0%	-455,25%	-38,2%	-351,60%	-22,8%	-331,2%	-5,8%
4. RENTABILIDAD FINANCIERA									
DESGLOSE SEGÚN ROI									
Rentabilidad Financiera o ROE (BN/PN)	69,7%	98,3%	41,0%	98,5%	0,2%	98,7%	0,2%	98,9%	0,2%
i(Gastos Financieros/ET)	9,8%	1,8%	-82,1%	0,0%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Margen Apalancamiento (ROI-i)	64,6%	87,8%	35,8%	89,6%	2,1%	90,0%	0,4%	90,6%	0,7%
Factor Apalancamiento e(ROI-i)	12,7%	33,3%	162,7%	33,5%	0,7%	33,4%	-0,4%	33,0%	-1,0%
Factor Impositivo	80,0%	80,0%	0,0%	80,0%	0,0%	80,0%	0,0%	80,0%	0,0%
* Comprobación ROE	69,7%	98,3%	41,0%	98,5%	0,2%	98,7%	0,2%	98,9%	0,2%
DESGLOSE SEGÚN ROCE									
Rentabilidad Financiera o ROE (BN/PN)	69,7%	98,3%	41,0%	98,5%	0,2%	98,7%	0,2%	98,9%	0,2%
i(Gastos Financieros/ET)	-2,6%	-0,5%	-82,1%	0,0%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Margen Apalancamiento (ROCE-i)	175,2%	-736,6%	-520,3%	-455,3%	-38,2%	-351,6%	-22,8%	-331,2%	-5,8%
Factor Apalancamiento e(ROI-i)	102,9%	-835,3%	-911,6%	-553,8%	-33,7%	-450,3%	-18,7%	-430,1%	-4,5%
Factor Impositivo	80,0%	80,0%	0,0%	80,0%	0,0%	80,0%	0,0%	80,0%	0,0%
* Comprobación ROE	275,5%	-1572,4%	-670,7%	-1009,0%	-35,8%	-801,9%	-20,5%	-761,4%	-5,1%
5. EVA (VALOR ECONOMICO AÑADIDO)									
CAPITAL INVERTIDO	35.419	-23.175	-46,4%	-43.206	-32,5%	-64.044	-20,2%	-80.233	0,0%
R.O.C.E	172,62%	-737,04%	61,9%	-455,25%	29,5%	-351,60%	6,1%	-331,23%	0,0%
W.A.C.C. (*)	3,00%								

(*) A los efectos de este cálculo, se estima que Coste de capital = 3%

8. Equipo

En este apartado describiremos a las personas que vayan a formar el equipo para llevar a cabo el proyecto (o al menos las que lo van a iniciar), comentando su formación académica y sus logros profesionales.

9. Conclusiones

Finalizaremos el documento destacando, los aspectos más importantes del proyecto (Sin los cuales no saldría adelante) y el porqué de la viabilidad del proyecto.

10. Anexo

Anexaremos al documento toda aquella información necesaria y relevante para el presente documento que variara para cada caso concreto, pero que siempre incluirá:

- Estudio económico con proyección a 10 años.
- Modelo de DNA
- Fuentes de obtención de los datos expresados.