EmprendeRioja

Manual para el uso del Plan de Negocio de EmprendeRioja

Caso Práctico

Contexto: Marta y Gabriel

- Marta y Gabriel son un matrimonio de 32 y 36 años. Ambos trabajaban en una inmobiliaria como comerciales desde hace 4 años, pero a raíz de la actual crisis económica, la empresa cerró sus puertas hace 6 meses y ellos se quedaron en paro.
- Tras intentar buscar trabajo en su sector y preocupados por la hipoteca y demás deudas que acumulaban, decidieron tomar la iniciativa y montar un **negocio por cuenta propia**.
- A la hora de valorar las oportunidades que tenían, se pararon a pensar cuáles eran las condiciones particulares de la pareja:

- Marta era diplomada en turismo con experiencia en el sector inmobiliario.
- Gabriel había estudiado derecho, con experiencia laboral en el sector hostelero (al salir de la carrera ayudó a un amigo con las cuentas de su hotel-restaurante) y en el sector inmobiliario.
- Piensan tener un hijo en los próximos tres años.

Condiciones personales

- Poseen una casa (hipoteca) y un coche.
- Actualmente cobran el subsidio de desempleo que les permitía pagar los gastos del día a día y las deudas.
- Los ahorros con los que cuentan se limitan a la indemnización recibida por el despido (80.000€).

Condiciones económicas

Consejo:
Antes de pensar en qué negocio vamos a crear o incluso si crearlo es conveniente pensar en las condiciones personales y económicas de los promotores.

Contexto: Las oportunidades

- A la hora de decidir qué negocio crear decidieron evaluar las alternativas y oportunidades que tenían. A priori, querían que el negocio les permitiera compaginar su vida profesional con su vida personal (estaban pensando en tener un hijo en los próximos años). Como su barrio era relativamente nuevo, las bodegas estaban en su mayor parte vacías. Consideraron que para compaginar su vida personal y profesional sería ideal que su negocio se ubicara en el barrio donde vivían.

- En un primer momento realizaron una lista muy larga que quedó reducida a las siguientes tres oportunidades:

Academia

- Necesaria una inversión considerable.
- Hay una alta demanda de estudiantes.
- No tenían ninguna experiencia.
- Necesario contratar personal – universitarios de últimos años y doctorandos-.

Minimarket gourmet

- Mucha competencia de hipermercados, especialmente en su barrio.
- Fuertes barreras de entrada:
  - Mejores descuentos de los hipermercados próximos
  - Servicios "extra"
  - Negociación con proveedores

Lounge bar

- Aparentemente existía una elevada demanda en su barrio.
- La competencia se reducía a un pequeño bar familiar próximo.
- El negocio podría "crecer" abriendo nuevos locales.
- Gabriel tenía alguna experiencia en el sector y a ambos les gustaba.

Consejo:
A la hora de decidirse por un negocio es una buena idea hacer una lista de qué negocios nos gustaría montar, cuáles son sus ventajas y cuáles sus inconvenientes, etc.
De esta forma nos será mucho más fácil decidir.

Contexto: La decisión

- El negocio que les pareció más accesible fue el del *lounge* bar ya que no había ninguno en las proximidades y tenían algo de experiencia en el sector.
- Decidieron hablar con el antiguo amigo de Gabriel, Carlos, un empresario hostelero que fue cliente de la inmobiliaria, para pedirle consejo.
- A Carlos le pareció una buena idea crear un bar en el barrio, e incluso se ofreció a participar como socio aportando capital, conocimientos y la red de proveedores necesaria.
- Carlos les recomendó que para concretar el tipo de negocio que querían montar debían de contar con asesoramiento experto. EmprendeRioja tenía buenas referencias y además era gratuito, así que solicitaron ayuda acerca de la elaboración de un Plan de Empresa.
- Al día siguiente acudieron a una de las sedes de EmprendeRioja donde les entregaron y explicaron la Guía del Emprendedor y les informaron de dónde podían encontrar la plantilla para realizar del Plan de Empresa.
- Una vez dispusieron de las herramientas necesarias, comenzaron a realizar su Plan de Empresa.

Definición del negocio y los productos

- A Marta y a Gabriel consideran que para tener éxito necesitan crear un bar “diferente” donde pasar un rato tranquilo y de calidad en compañía de amigos y queda reflejado en su modelo de negocio:
  - Servicios y productos de calidad y confianza que atraigan a clientes fieles y de alto volumen de consumo.
- La oferta de productos que pensaron para su bar es la siguiente:
  - **Cocteles**: Gabriel dará un curso de coctelería (su pasión secreta) para encargarse de la barra.
  - **Vinos**, Carlos les asesorará para que cuenten con una variedad suficiente tanto en vinos de calidad alta como media.
  - **Comida**, Marta conoce al dueño de un restaurante exclusivo de Madrid, con lo que hablará con él para diseñar una carta de pinchos, tapas y platos combinados.
  - **Música en directo** a cargo de grupos amateurs locales. No se descarta contratar grupos más relevantes si la clientela los demanda.
  - *Como **servicio complementario** de la actividad, se ofertarán juegos de mesa a disposición de los clientes hasta las 22:00.*

Queremos que el cliente nos perciba como un local donde pasar un rato tranquilo y de calidad en compañía de amigos.

Producto / servicio	*Elementos innovadores o diferenciadores*
Vinos	*• Variedad de vinos tanto de calidad alta como media.*
Refrescos y agua	*• Commodity*
Combinados y cocteles	*• Sólo se utilizarán primeras marcas.* *• coctelería para poder ofrecer bebidas realmente "diferentes".*
Tapas y pinchos	*• Un restaurante de lujo de Madrid diseña una carta de pinchos y tapas de alta calidad.*
Platos combinados	*• Carta básica y exclusiva basada en los diseños del restaurante de Madrid.*
Música Jazz	*• Contarán con una serie de grupos amateurs locales para las actuaciones semanales.*

Consejo:
Considerad cómo os gustaría hacer dinero con nuestro negocio (modelo de negocio) antes de nada.
Una vez decidido, la oferta de productos será mucho más sencilla de formular.

Análisis del mercado

- Considerando el modelo de negocio, los clientes objetivo serán personas de alto poder adquisitivo y previsiblemente de entre 25 y 40 años. Eligieron este perfil de cliente ya que, en opinión de Carlos, "está dispuesto a pagar un precio *premium* si el lugar lo merece".
  - Por lo tanto, este precio superior debería de reflejarse no sólo en productos de primeras marcas, sino en un servicio de la máxima calidad (camareros, decoración, música, etc.).
- Marta consultó una serie de informes que conocía y parecían indicar que, en el futuro, las capitales españolas seguirían los mismos derroteros que Madrid o Barcelona: Este segmento de cliente previsiblemente crecerá.
- Gabriel sugirió que debían de considerar también la situación macroeconómica actual, especialmente en la política de precios y promociones.
- Uno de los principales temores de Gabriel y Marta era que en el barrio existen pocos bares: esto significaba poca competencia, pero a la vez, atraer a los clientes desde otras zonas como la Av. Club Deportivo de Logroño. Decidieron salir a preguntar directamente a los posibles clientes:
  - El comportamiento de los clientes era apático: pese a que en la zona había muchos bares, al final los grupos de amigos no cambiaban de bar en toda la noche.
  - La oferta estaba completamente indiferenciada: algo "diferente" como lo que tenían pensado sería bien aceptado por los cliente y no sería dificil atraerlos .
- Otro de los factores preocupantes a considerar es el tema de los proveedores: habrá que apoyarse en los contactos de Carlos para lograr buenos precios y una política de pago aplazado.

Consejo:
Es importante conocer nuestro negocio: no dudéis en utilizar todas las herramientas y recursos con los que contéis para conocerlo y entenderlo.

Política de precios y promociones

- El modelo de negocio elegido y el público objetivo determinan en gran medida la política de precios.
- La experiencia de Carlos y el análisis de la competencia fue clave a la hora de establecer una política de precios coherente.
- Al final, se ha decidido posicionar el bar en la parte superior de la horquilla de precios.
- La política de promociones elegida se enfoca en atraer clientes a primeras horas considerando que la tasa de rotación (entrada-salida de clientes) es baja: Tal y cómo observaron en el estudio de mercado, los clientes que se acerquen al bar se quedarán “un buen rato” allí.

Producto / servicio	*Precio*
Vinos calidad alta	*• 5€ copa de vino.* *• 30-60€ botella.*
Vinos calidad media	*• 4€ copa de vino.* *• 15-30€ botella.*
Refrescos y agua	*• 3€ unidad.*
Combinados y cocteles	*• 10€ copa.*
Tapas y pinchos	*• 2 - 5 € unidad.*
Platos combinados	*• 8 - 15 € unidad.*

*Las **promociones**: hasta las 22:00, cada consumición tendrá incluido un pincho a elegir por el cliente entre los "pinchos del día".*

Consejo:
Las promociones nos permiten bajar precios de forma encubierta.
Recuerda que es fácil bajar el precio, pero muy difícil volver a subirlo.

Acciones de comunicación y marketing.

- **“Fiesta de inauguración"**
  - Grupo de Jazz de renombre (José Alberto Medina Trío y Celia Mur, que Marta y Gabriel escucharon en SPAÑJAZZ).
  - Se ofrecerá gratuitamente un pincho con cada consumición hasta las 22:00.
- **Equipo de relaciones públicas**
  - *Flyers* durante los tres primeros meses de funcionamiento.
- **Página web y blog**
  - Actualizar actuaciones semanalmente.
  - Carta de pinchos, tapas y platos combinados.
  - Promociones y fiestas, etc.

Equipo promotor

Nombre y apellidos y DNI	Formación	Experiencia profesional	Dedicación al proyecto
Marta	• Diplomada en turismo	• Comercial inmobiliario (4 años)	• Socio capitalista • Encargada de sala • Mantenimiento página web • Marketing y RR.PP.
Gabriel	• Licenciado en Derecho • Planea hacer un curso de coctelería	• Comercial inmobiliario (4 años)	• Socio capitalista • Encargado de barra • Gestión de almacén y materias primas
Carlos	• Licenciado en biología	Hostelero y empresario (8 años de experiencia y 5 de ellos como empresario).	• Socio capitalista • Relación con proveedores

- El equipo promotor se reunió para decidir cuáles serían sus tareas.
- Primeramente anotaron cuál es su formación y la experiencia profesional que tenían.
- También decidieron las tareas que serían necesarias para hacer funcionar el negocio.
- A partir de ahí y de la disponibilidad que tenían pudieron definir el equipo promotor.

Consejo:
Pese a que puede parecer extraño, a la hora de evaluar un plan de negocio ,una de las partes más importantes es el equipo: esforzaos en incluir toda la información que consideréis importante para el buen desarrollo del proyecto.

Hipótesis para la elaboración de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

- Para Marta y Gabriel fue difícil formular las hipótesis de partida.
- Consideraban que aproximadamente podrían atender a unos 50 clientes al día (considerando que entre semana habría muchos menos que en fin de semana).
- Consideraron que podrían vender los productos con un margen mínimo de un 25% sobre el precio de adquisición.
- El asesor de EmprendeRioja le ayudo a calcular la amortización del local y de los ordenadores y software necesario.
- La experiencia de Carlos fue fundamental a la hora de ajustar las hipótesis y completarlas (por ejemplo, ellos no consideraron en su análisis inicial las primas de los seguros).

Concepto	Hipótesis de trabajo
Ingresos	
Venta de productos	50 clientes/día X 30 días/mes = 1.500 clientes/mes 1.500 clientes/mes X 2 consumiciones/cliente X 5 €/ consumición = 15.000 €/mes Crecimiento mensual del número de clientes de un +5%
Gastos	
Coste de venta	Margen global de un +25%
Costes de personal	Plantilla compuesta por: • 2 camareros. • 1 barman. • 1 cocinero.
Otros costes de explotación.	Gastos derivados de las acciones de comunicación: • "Fiesta de inauguración" _ 2500 € • Equipo de relaciones públicas _ 300 €/mes • Página web y blog (espcio web y mantenimiento) _ 100 €/mes
Dotación a la amortización	El local se amortiza linealmente a 20 años Los equipos informáticos y programas se amortizan linealmente a 5 años.
Suministros	Se estiman 200€/ mes en luz, agua y gas.
Primas de seguros	Se estiman 50€/ mes en seguro.

Consejo:
A la hora de asignar números a nuestra idea es necesario partir de determinadas hipótesis.
Siempre es conveniente contrastarlas con alguien (o incluso con varias personas) con experiencia para verificar que son realistas.

Cuenta de Perdidas y Ganancias previsional

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos (sin IVA)	**15,000.00 €**	**15,750.00 €**	**16,537.50 €**	**18,191.25 €**	**20,010.38 €**	**22,011.41 €**	**24,212.55 €**	**26,633.81 €**	**29,297.19 €**	**32,226.91 €**	**35,449.60 €**	**38,994.56 €**
Por prestación de servicios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Por venta de productos	15,000.00 €	15,750.00 €	16,537.50 €	18,191.25 €	20,010.38 €	22,011.41 €	24,212.55 €	26,633.81 €	29,297.19 €	32,226.91 €	35,449.60 €	38,994.56 €
Por subvenciones a la explotación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos (sin IVA)	**19,500.00 €**	**17,462.50 €**	**18,053.13 €**	**19,293.44 €**	**20,657.78 €**	**22,158.56 €**	**23,809.42 €**	**25,625.36 €**	**27,622.89 €**	**29,820.18 €**	**32,237.20 €**	**34,895.92 €**
Coste de las ventas	11,250.00 €	11,812.50 €	12,403.13 €	13,643.44 €	15,007.78 €	16,508.56 €	18,159.42 €	19,975.36 €	21,972.89 €	24,170.18 €	26,587.20 €	29,245.92 €
Costes de personal	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €
Otros costes de explotación.	3,000.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €
Dotación a la amortización	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Alquileres	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suministros	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €
Primas de seguros	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €	50.00 €
Transportes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
BAII	**- 4,500.00 €**	**- 1,712.50 €**	**- 1,515.63 €**	**- 1,102.19 €**	**- 647.41 €**	**- 147.15 €**	**403.14 €**	**1,008.45 €**	**1,674.30 €**	**2,406.73 €**	**3,212.40 €**	**4,098.64 €**
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	**114.58 €**	**113.90 €**	**113.22 €**	**112.53 €**	**111.84 €**	**111.15 €**	**110.46 €**	**109.77 €**	**109.08 €**	**108.38 €**	**107.69 €**	**106.99 €**
BAI	**- 4,614.58 €**	**- 1,826.40 €**	**- 1,628.84 €**	**- 1,214.72 €**	**- 759.25 €**	**- 258.30 €**	**292.68 €**	**898.68 €**	**1,565.22 €**	**2,298.34 €**	**3,104.71 €**	**3,991.65 €**
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	102.44 €	314.54 €	547.83 €	804.42 €	1,086.65 €	1,397.08 €
Beneficio neto	**- 4,614.58 €**	**- 1,826.40 €**	**- 1,628.84 €**	**- 1,214.72 €**	**- 759.25 €**	**- 258.30 €**	**190.24 €**	**584.14 €**	**1,017.39 €**	**1,493.92 €**	**2,018.06 €**	**2,594.57 €**

La cuenta previsional refleja que los costes fijos (personal, acciones de marketing, suministros y seguros) hacen que, hasta el mes 6, la empresa de pérdidas.
A partir de ese momento, comienza a ser rentable (beneficio neto positivo).

Consejo:
Es importante que el modelo contemple todas las posibles eventualidades: probad a hacer escenarios para evaluar cómo se comporta la empresa si las ventas no crecen tal y como esperamos o los costes de variables se disparan.

Balance previsional: activo

	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO	**152,600.00 €**	**167,573.86 €**	**178,816.46 €**
Activo Fijo	**131,000.00 €**	**119,500.00 €**	**108,000.00 €**
Amortización acumulada (Inmovilizado material e inmaterial)	- €	11,550.00 €	23,100.00 €
Inmovilizado Material	**131,000.00 €**	**119,500.00 €**	**108,000.00 €**
Terrenos	- €	- €	- €
Edificaciones y construcciones	120,000.00 €	110,000.00 €	100,000.00 €
Instalaciones	-	- €	- €
Mobiliario y equipamiento	8,000.00 €	7,000.00 €	6,000.00 €
Equipos para procesos de información	3,000.00 €	2,500.00 €	2,000.00 €
Elementos de transporte	- €	- €	- €
Inmovilizado Inmaterial	**200.00 €**	**150.00 €**	**100.00 €**
Aplicaciones informáticas	200.00 €	150.00 €	100.00 €
Derechos s/leasing	- €	- €	- €
Otros derechos	- €	- €	- €
Inmovilizado Financiero	**- €**	**- €**	**- €**
Inversiones financieras	- €	- €	- €
Activo Circulante	**21,600.00 €**	**48,073.86 €**	**70,816.46 €**
Existencias	1,100.00 €	1,000.00 €	1,000.00 €
Clientes	- €	- €	- €
Otros deudores	- €	- €	- €
Tesorería	20,500.00 €	47,023.86 €	69,816.46 €

- Al haber adquirido el local, el inmovilizado material supone la principal partida de nuestra empresa.
- Las existencias que planteamos mantener en el bar no superan los 1.000 euros. Esto puede parecer poco, pero el balance es la “fotografía” estática de una empresa a final de año: ¿para qué quiere un bar tener materias primas por mucho valor si las reponen semanal o incluso diariamente?
- La tesorería es otra de las grandes partidas de nuestro balance: es necesario tener suficiente liquidez en la empresa como para pagar las facturas, los salarios, etc. y, sobre todo, los imprevistos.

Balance previsional: pasivo

- La foto del pasivo de la empresa muestra un bajo endeudamiento (no llega a representar la mitad del capital social). En este sentido, nos beneficiamos de los ahorros de los promotores para ahorrarnos en costes financieros.

- Adicionalmente cabe señalar que los beneficios de cada uno de los años se “reinvierten en la empresa” en forma de reservas.

	Año 1	Año 2	Año 3
PASIVO	**142,796.47 €**	**157,808.97 €**	**169,090.04 €**
Pasivo Fijo	**142,796.47 €**	**154,608.97 €**	**167,690.04 €**
Fondos Propios	**97,796.47 €**	**112,865.57 €**	**129,285.60 €**
Capital social	100,000.00 €	100,000.00 €	100,000.00 €
Reservas	- €	- 2,203.53 €	15,069.10 €
Subvenciones de capital	**- €**	**- €**	**- €**
Pérdidas y Ganancias	**- 2,203.53 €**	**15,069.10 €**	**14,216.50 €**
Pasivo exigible a largo plazo	**45,000.00 €**	**41,743.39 €**	**38,404.43 €**
Deudas a largo plazo entidades créd.	**45,000.00 €**	**41,743.39 €**	**38,404.43 €**
Proveedores inmovilizado l/p	- €	- €	- €
Otras deudas a l/p	- €	- €	- €
Pasivo exigible a corto plazo	**- €**	**3,200.00 €**	**1,400.00 €**
Deudas a corto plazo entidades créd.	- €	3,200.00 €	1,400.00 €
Proveedores	- €	- €	- €

Ratios

	Año 1	Año 2	Año 3
Margen sobre ventas	1%	7%	6%
Rotación del activo circulante	25.37	8.86	6.10
Rentabilidad económica	2%	15%	13%
Rentabilidad financiera	-2%	13%	11%
Solvencia a corto plazo	-	11.94	43.58
Test de la prueba ácida	-	11.63	42.87
Tesorería	-	11.63	42.87
Grado de endeudamiento	31.51%	28.48%	23.54%
Coeficiente de garantía	3.17	3.51	4.25

- El primer año será complicado: el margen sobre ventas es muy pequeño y la rotación del activo circulante muy alto: va a costar vender las mercaderías.
- Sin embargo, la situación de endeudamiento de ese primer año es muy positiva: con la aportación de los socios y la deuda a largo plazo con el banco tendrán suficiente para funcionar ese difícil primer año.
- A partir del primer año, las cosas parece que se estabilizan en cuanto a margen (que sube considerablemente hasta el 7%), las rentabilidades suben y se reduce la rotación del circulante.
- Si observamos los ratios de solvencia, destaca la enorme subida en el tercer año: Si analizamos el balance nos damos cuenta de que tal vez exista demasiada liquidez en la empresa y haya que considerar dedicarla a una posible mejora de la decoración o incluso a crear otro bar.

EmprendeRioja

Oficina Emprende Rioja:
Muro de La Mata, 13-14,
26001 Logroño.
T: 941 29 15 00
F: 941 29 15 43
email: emprenderioja@ader.es