4

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE 'VINILO EXPRÉSS'

OCW UMA

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

Una vez analizada la pre-viabilidad del futuro negocio, pretendemos diseñar la viabilidad de la empresa en términos de rentabilidad de inversiones, y para ello hemos de basarnos en el desarrollo de sus capacidades, para hacer frente a los riesgos y amenazas que encontrará en el entorno[1]. De esta forma la empresa tenderá a su consolidación, se habrá alcanzado la supervivencia como estrategia y los flujos de tesorería serán los suficientes para recuperar la inversión inicial y obtener beneficios.

El esquema de diseño de la viabilidad en la creación de empresas obedece, *motu propio*, a la siguiente cronología:

1. Fortalezas y debilidades
2. Investigación de los mercados → *Posición estratégica*
3. Identificación de riesgos y amenazas → *Elección de estrategia*

1. Origen y aplicación de fondos
2. Localización de la empresa → *Análisis de la viabilidad*
3. Políticas y tácticas por departamentos
4. Plan de marketing
5. Viabilidad económico-financiera
6. Análisis del riesgo de la inversión
7. Trámites legales
8. Apertura y plan de acción[2]

La localización es un aspecto muy importante a determinar y tener en cuenta a la hora de realizar un plan de viabilidad. El objetivo es buscar la localización óptima, significando aquella ubicación geográfica o física que permite minimizar los costes relativos al mantenimiento de las estructuras y al transporte.

Dentro de este apartado, el emprendedor deberá explicar con detalle los terrenos en los que se va a instalar la empresa, si dispone o no de algún edificio o planta para poder llevar a cabo su actividad y, en todo caso, el coste de adquisición o de alquiler de los mismos, entendiendo que si se trata de alquiler del edificio estaríamos hablando de coste fijo[3].

A la hora de decidirse por una ubicación concreta, habrá de tener en cuenta, entre otros factores, los siguientes: las comunicaciones e infraestructuras que permite dicha zona, la proximidad a que se encuentran los mercados de materias primas respecto a la empresa, la proximidad del mercado de consumo o de venta, el terreno, situación

---

[1] El DAFO obtenido en la previabilidad, ha de ser el punto de reflexión y guía de actuaciones en el diseño de la viabilidad.

[2] En las empresas en crisis, el documento servirá para presentarlo ante el juez mercantilista, quien ha de dictaminar según criterios legales de actuación (concurso).

[3] Un *alquiler*, independientemente de su forma jurídica, será computado siempre como salida de caja (outflow) en un análisis de inversiones (*la creación de empresas implica la viabilidad de una inversión*). Por tanto no tiene la consideración de inversión a recuperar, además las cantidades pagadas en concepto de alquiler son deducibles del impuesto correspondiente a la hora de determinar el cash flow operativo.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

socioeconómica de la zona, factores geográficos, climáticos y medioambientales, si se trata de una zona industrial, agrícola, turística, urbana, etc., así como analizar si existen subvenciones o ayudas por una determinada localización. En este punto entran en juego los costes de transporte, pues a menos que la empresa se ubique en el mercado de origen o el mercado de destino, será necesario, por lo general, transportar la materia prima del mercado de origen a la empresa, y el producto terminado de ésta al mercado de venta.

Las infraestructuras a considerar en el análisis de viabilidad de una empresa de nueva creación son siempre múltiples y diversas. No obstante, en un intento de sistematizarlas, podemos resumirlas en las que expresamos seguidamente:

Analizar la necesidad para el correcto desarrollo de la actividad de la disposición de locales u oficinas, previamente determinada su localización óptima.

Estimar la dotación de maquinaria y herramientas, proveedores de la misma, su coste, forma de adquirirla (compra, alquiler, leasing), vida útil y forma de amortización elegida.

Instalaciones que va a necesitar para llevar a cabo la actividad empresarial y coste de las mismas. Esto va a venir fuertemente condicionado por los objetivos de posicionamiento que nos hayamos marcado previamente en otras partes del plan.

Elementos de transporte. Sobre la base de la localización de la empresa, habrá que cubrir con algún medio de transporte, al menos el traslado de las materias primas a la empresa y los productos terminados hacia el mercado de venta. La empresa puede optar por adquirir su propia cadena de transporte, o bien subcontratar esta actividad a alguna otra empresa. Para ello deberá diseñar una serie de rutas y buscar la más eficiente, entendida como la que abarque más puntos de interés en menos tiempo o en menos kilómetros y frecuencia de las mismas, y comparando los costes de comprar y mantener los vehículos, contratar personal para realizar el transporte y todos los costes relacionados con el mismo, con el coste de alquilar dicha actividad a otra empresa sin que la empresa incurra en coste fijo alguno al no tener que comprar vehículos ni contratar mano de obra para este fin.

Equipos para el proceso de información y aplicaciones informáticas. Dado el imparable y rápido avance de la tecnología, en este punto el empresario debe analizar en qué medida los equipos que adquiera se van a quedar obsoletos en un corto plazo. Si esto es así debería plantearse alguna opción como el leasing o, de forma más extrema, subcontratar todo el sistema de información a una empresa especializada.

Mobiliario. Especificar el tipo de mobiliario requerido y su precio.

Derechos de traspaso/Patentes y marcas. Con base en la actividad y al tipo de producto la empresa podrá plantearse en unos casos patentar algún componente del producto o proceso de su fase productiva, o bien registrar una marca propia con objeto de conquistar una buena imagen de marca entre sus clientes.

Depósitos y fianzas.

Gastos de constitución y puesta en funcionamiento. Son los trámites necesarios para poder poner en marcha una sociedad[4].

Existencias. En este punto debe analizar si va a llevar un almacén para los stocks,

[4] Se consideran inversión para la empresa, por ser desembolso inicial para la misma. Ha de calcularse su recuperación a la hora de determinar el umbral de rentabilidad (punto muerto o *break point*).

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

qué cantidad va a almacenar, calcular el coste de aprovisionamiento, el lote económico de pedido, el plazo de reaprovisionamiento y el punto de pedido. También puede plantearse la producción sobre pedidos, esto es, sólo producir cuando tenga un pedido en firme por parte de un cliente, o bien externalizar la función de almacén.

Dadas las condiciones de competitividad en que las organizaciones desarrollan en la actualidad su actividad, las empresas están cambiando las pautas de pensamiento en cuanto al concepto y gestión de los negocios, lo que les está llevando, entre otras estrategias, a reducir de su centro de operaciones aquellas actividades que no formen parte de su *Core business*; en otras palabras, se centran en su verdadero negocio y externalizan todas aquellas actividades periféricas. Es así como el *outsourcing* se está asen-tando cada vez con más fuerza en el día a día de los negocios. El objetivo no es otro que basar sus estrategias en un conocimiento profundo de aquellas competencias que constituyen el *núcleo del negocio* para así ser más competitivo, pues como señala las empresas deberán concentrarse, más que en identificar y desarrollar productos, en identificar y desarrollar las competencias que permitan a una determinada organización superar a sus competidores.

Mediante el *outsourcing* la empresa externaliza sus funciones no claves y las deja en manos de profesionales que son expertos en su realización, debido a que para ellos estas actividades son esenciales y estratégicas al constituir la base de su negocio, con lo que podrán optimizar los recursos y reducir costes. Sería un error por parte de los empresarios dedicarse a realizar internamente funciones no diferenciadoras, simplemente movidos por el sentimiento de mantener el empleo, ya que una estrategia basada únicamente en conservar el nivel de empleo lleva a fabricar componentes fáciles para dar trabajo al personal, mientras que los componentes de difícil fabricación se compran en el exterior. Esta actuación, a largo plazo, genera un considerable aumento de los costes fijos, pérdida de diferenciación en el producto y un estancamiento de los procesos de fabricación.

El objetivo del *outsourcing* no se limita a poner a disposición del cliente unos recursos productivos de calidad, sino que la empresa de outsourcing debe estar comprometida a producir un resultado, a desarrollar una serie de tareas y a determinar previamente el nivel de calidad que deba alcanzar el producto. Así, la empresa externa prestará de forma continuada asistencia e información a la empresa solicitante ante cualquier decisión de inversión en tecnología que se le plantee a ésta ya que es obligación del proveedor de outsourcing aportar tecnología y desarrollo del producto o servicio para que la empresa pueda alcanzar una ventaja competitiva. *Una razón por la que el outsourcing es una medida cada vez más adoptada por las empresas españolas se debe a que genera eficacia, focaliza la gestión y reduce costes, además de que la empresa con el outsourcing aumenta su capacidad para acometer nuevos proyectos.*

No obstante, lo realmente importante es contemplar el outsourcing como una forma de administrar estratégicamente la empresa. En este sentido, la empresa tendrá que identificar perfectamente todas sus aptitudes básicas en las cuales puede destacar sobre las demás, en el sentido de crear un valor superior al resto de empresas, y centrar en ellas su actividad. Para el resto de las actividades, es decir, aquellas para las que la empresa no tiene aptitudes esenciales para llevarlas a cabo o que no constituyen una estrategia crítica de la misma, la solución estaría en acudir al outsourcing. La combinación de ambas actuaciones conseguirá mejores rendimientos del capital, un menor riesgo, una mayor flexibilidad y un mayor grado de respuesta a las necesidades de los clientes, y todo ello a un menor coste. Es necesario tener presente que el outsourcing ya no es sólo una manera de obtener reducciones en los costes, sino que ha pasado a ser un arma competitiva y una forma de obtener valor añadido, en definitiva, de mejorar los procesos de las empresas.

Gracias al enfoque estratégico del outsourcing, es posible concentrarse en lo que

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

la empresa sabe hacer mejor, y hacerlo con la máxima efectividad, lo cual dejaría fuera a competidoras que tratan de introducirse en su campo y constituye una forma de afrontar con mayor efectividad las situaciones cambiantes de los mercados. Aunque no hay que olvidar en este sentido que si la empresa decide producir internamente en lugar de externalizar, eso implicará realizar continuas investigaciones y desarrollos del producto en cuestión, un personal experto en la materia y una infraestructura igual o superior a la del mejor proveedor externo, porque si con el tiempo descuida alguno de estos aspectos, perderá su ventaja competitiva. Por tanto, no es sólo encontrar una aptitud básica de la empresa, sino identificarla y saber mantenerla a lo largo del tiempo con la misma o mayor efectividad para que nunca deje de suponer una ventaja competitiva para la empresa y, por tanto, no exista en el mercado un proveedor mejor que ella en la materia en cuestión.

El *outsourcing* se convierte en una opción especialmente útil para aquellas personas que no disponen de muchos medios para montar un negocio, puesto que este tipo de empresas puede realizar desde la producción hasta el marketing, con lo cual se convierte en una opción más rentable para aquellas empresas pequeñas de nueva creación, considerando que la mayor parte de sus costes son variables, con las ventajas que ello conlleva, sobre todo cuando no se dispone de medios suficientes. Así, una pequeña empresa que estuviese empezando a funcionar podría acudir al outsourcing global o integral como opción acertada para consolidarse en el mercado, algo que las empresas grandes practican cada vez más.

De entre los distintos sistemas de externalización el *outsourcing global* es la fórmula que cada vez eligen más empresas con el objetivo de buscar una sola empresa que les externalice, de manera más eficiente y eco-nómica posible, todas las funciones que no sean clave, de modo que la empresa externa se convierta en una especie de socio que le descargue de todo aquello que no constituye el objeto de su actividad. Para que el outsourcing global se considere como decisión estratégica es necesario que combine de manera satisfactoria tres factores: el coste, la calidad y el riesgo. Otra alter-nativa de externalización es a través del *outsourcing especializado*, lo que incide en la conveniencia de decidirse por el global o del especializado. Aunque la respuesta depende de una serie de consideraciones, la concepción general es que el outsourcing más eficiente sería el especializado, ya que una empresa de outsourcing que ofreciera todas las actividades no estratégicas del negocio, estaría abarcando una gran diversidad de operaciones, con la posible pérdida de eficiencia y especialización que puede conllevar el no centrarse en una aspecto concreto de la realidad organizativa. Por tanto, es bastante posible que la especialización asegure una mayor eficiencia y calidad. Por otra parte, aunque el outsourcing global parece, en principio, una opción más cómoda para la empresa contratante, al tener que tratar con un solo proveedor, el problema puede residir en el propio personal de la empresa, ya que se creará un excedente de trabajadores, a no ser que se traspasaran a la empresa proveedora, lo cual encarecería el cambio, por tanto, siempre que se optara por esta modalidad debería acogerse de forma gradual y no simultáneo.

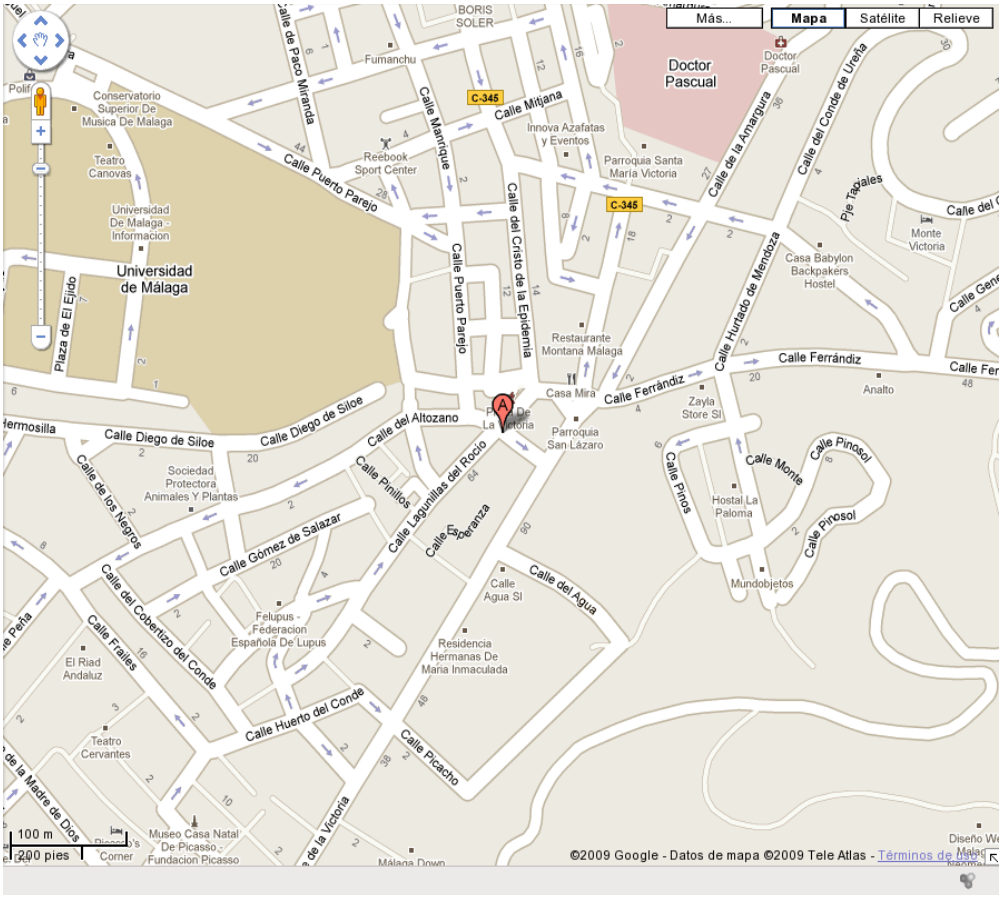
VINILO EXPRESS se encuentra situado dentro del sector servicios, por tanto, nos presentamos como un local que ofrece música electrónica a comercializar en discos de vinilo. Ello se complementa con otro tipo de servicios como venta a través de Internet y fomento de eventos musicales varios.

La zona que hemos elegido finalmente es Plaza de la Victoria, en Málaga, estuvimos barajando la idea de posicionarnos en el centro, pero finalmente nos hemos decantado por la zona mencionada del Barrio de la Victoria (en los confines del Centro Histórico); ya que pensamos que es una zona bien poblada, que está creciendo actualmente a gran ritmo y posee buenas vías de comunicación con otras zonas.

Hemos observado la gran carencia de locales con la casuística que plantea **VINILO EXPRESS**, lo que hace más apetecible este tipo de negocio en dicho lugar,

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

conjugado con una población joven (colegios, universidad) cercana que potencialmente puede ser consumidora de nuestros productos y servicios. Buscamos un local espacioso aunque no demasiado grande, pues nuestro objetivo futuro es la comercialización de productos a través de Internet (planteamos esta casuística como nuestra ventaja competitiva, en relación con posibles competidores). La ubicación de Plaza de la Victoria proporciona cercanía y precio relativamente asequible[5], lo que ha de redundar en una viabilidad del proyecto como inversión a recuperar.



- **Zona**: Plaza de la Victoria (Zona Barrio de la Victoria, en Centro Histórico)
- **Superficie**: 85 m², planta baja, local en bruto
- **Precio:** 750 euros de alquiler, con dos meses de fianza por adelantado
- El arrendador se encarga de los gastos de comunidad
- El arrendatario, **VINILO EXPRESS**, se encarga de los gastos de luz y agua

El local precisa de reformas que son la porción más elevada de capital que va a ser necesaria; contamos con la experiencia de un contratista para estos menesteres, quien

5 Optamos, en principio, por un alquiler contractual a varios años, con posibilidad de reno-vación.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

proporcionará la mano de obra específica para albañilería necesaria, electricidad y fontanería, todo con la oportuna licencia al Ayuntamiento y los pertinentes boletín de enganche (luz y fuerza) y acometida de agua por parte de EMASA (empresa pública). La insono-rización del local, al objeto de cumplir las ordenanzas municipales al efecto, está previsto dentro las reformas a realizar en dicho local.

CAPITAL NECESARIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

REFORMAS VARIAS Y ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO	
ACTIVIDAD / ELEMENTO	**IMPORTE**
Reformas Varias: 1. Albañilería 2. Insonorización 3. Electricidad (Luz y Fuerza) 4. Acometida de agua 5. Fontanería 6. Pintura 7. Luminosos (exterior e interior)	15.000,00 €
Mobiliario: • 1 TPV (Caja Registradora) • 1 Ordenador y software • Teléfono fijo y línea • Teléfono móvil • Equipos de audio: Platos de Vinilo (5) • Alarma de seguridad y mantenimiento • Aire acondicionado (Climatización) • Decoración interior	11.650,00 €
Otros Gastos necesarios: • Conexión a Internet • Página web y mantenimiento • Licencias varias en Ayuntamiento • Gastos de Primer Establecimiento • Gastos Notariales • Diversos	8.100,00 €
Tesorería Inicial	5.250,00 €
Total Capital Necesario	40.000,00 €

Más concretamente, hemos de señalar algunas características en cuanto a la adquisición de elementos necesarios para la buena imagen comercial de la nueva

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

empresa **VINILO EXPRESS**, así como para una mejor funcionalidad de la misma:

- TPV
- Ordenador y complementos
- Equipos de Audio y Complementos (altavoces, ...)
- Climatización general
- Seguridad

En concreto, **VINILO EXPRESS** plantea tres tipos de desembolsos previos a la apertura del negocio:

- Inmueble
- En régimen de alquiler, por un importe de 750 euros mensuales, a los que hay que añadir dos mensualidades de fianza[6] exigidos por ley.
- Reformas varias a realizar en el local, tales como albañilería, electricidad, acometida de agua y pintura, así como sustitución de la puerta del local. Lleva apareadas, además, los oportunos permisos del Ministerio de Industria y del Ayuntamiento (EMASA).
- Mobiliario.
- Lo componen los elementos necesarios para el buen funcionamiento del negocio (nueva empresa **VINILO EXPRESS**), tales como TPV, ordenador e impresora, teléfonos y equipos de audio. A ello hay que añadir la decoración de interior (con la adquisición de los elementos necesarios para la buena imagen comercial de la empresa) y la climatización del local.
- Se incorpora a la empresa un sistema de seguridad contratado con la empresa Prosegur. Un desembolso compuesto por una instalación de la alarmas oportuna (con videocámaras) y una cuota de mantenimiento mensual.
- Otros Gastos e Imprevistos de última hora.
- Conexión a Internet, base de la ventaja competitiva de **VINILO EXPRESS.**
- Contratación de página web dinámica para **VINILO EXPRESS.**
- Gastos diversos, como los derivados de la escritura notarial y registro de la empresa como Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), licencia de apertura de la empresa en el Ayuntamiento, ...
- Hemos querido incluir, en este apartado, una cantidad mínima necesaria para empezar la actividad empresarial de **VINILO EXPRESS** y que podrá destinarse a los necesarios gastos de adquisición de vinilos y equipos de audio para su comercialización. Además hemos de promocionar nuestra empresa y para ello utilizaremos la publicidad necesaria para obtener nuestra *estrategia de penetración en el mercado*.

Aspecto importante es el apartado de ***amortizaciones***, ya que este concepto nos ha de permitir en el futuro una deducción de los beneficios antes del pago del Impuesto de Sociedades. Hemos cotejado las *tablas de amortización del Reglamento del Impuesto de Sociedades;* dicho Reglamento nos especifica claramente que los elementos del inmovilizado han de amortizarse de forma individualizada, considerándose además una amortización para los gastos de primer establecimiento, de

6 Esta fianza, una vez terminada la actividad empresarial en dicha local, será devuelta al inquilino (**VINILO EXPRESS**). No obstante la consideramos ahora como desembolso inicial.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

forma globalizada[7]. De esta forma obtenemos:

	A	B	C	D
1	**INVERSIÓN Y CUOTAS DE AMORTIZACIÓN**			
2	La cuota de amortización debe especificarse sobre la base del Reglamento del Impuesto de Sociedades.			
3				
4	**CONCEPTO**	**IMPORTE**	**COEFICIENTE**	**AMORT. ANUAL**
5	**INMOVILIZADO MATERIAL**	**25.150,00**		**3.097,50**
6	Local	13.500,00	10,00	1.350,00
7	Mobiliario y Equipos Varios	11.650,00	15,00	1.747,50
8	**INMOVILIZADO INMATERIAL**	**1.500,00**		**75,00**
9	Depositos y Fianzas	1.500,00	5,00	75,00
10	**GASTOS AMORTIZABLES**	**10.500,00**		**525,00**
11	Gastos de constitución	3.000,00	5,00	150,00
12	Gastos de primer establecimiento	3.500,00	5,00	175,00
13	Publicidad inicial	4.000,00	5,00	200,00
14	**OTRAS INVERSIONES**	**1.000,00**	5,00	**1.050,00**
15				
16	**TOTAL INVERSIÓN**	**38.150,00**		**4.747,50**
17				
18	**TESORERÍA INICIAL**	**1.850,00**		
19				
20				
21				

1	FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN						
2							
3	CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4	RECURSOS INTERNOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	RECURSOS PROPIOS	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	RECURSOS AJENOS	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Créditos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Préstamos	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	OTROS RECURSOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	TOTAL	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12							
13							
14							

[7] Hemos utilizado la amortización porcentual que suele rondar el 5 por ciento.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

	A	B	C	D	E	F	G
1	ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS						
2	(Balance inicial, por masas patrimoniales)						
3							
4	DEBE			HABER			
5							
6	INMOVILIZADO		26.650,00	FONDOS PROPIOS		10.000,00	
7	Material		25.150,00	FONDOS AJENOS		30.000,00	
8	Inmaterial		1.500,00	OTROS RECURSOS		0,00	
9	GASTOS AMORTIZABLES		10.500,00				
10	OTRAS INVERSIONES		1.000,00				
11	TESORERÍA INICIAL		1.850,00				
12	TOTALES		40.000,00			40.000,00	O.K.
13							
14							
15							
16							

Hemos considerado una financiación propia y ajena, como especificábamos en el *Análisis de la Pre-viabilidad*, de 10.000 y 30.000 euros respectivamente. La financiación ajena es mediante un préstamo a 3 años y una tasa de interés del 5 por ciento (TIN[8]). Se usan cuotas constantes[9] para la amortización del préstamo. Su desglose se especifica a continuación:

8 TIN es la Tasa, ó Tipo, de Interés Nominal del préstamo.

9 Método Francés de amortización financiera, donde se especifican pagos iguales de forma mensual (36 mensualidades), integrados por amortización de capital y pago de intereses (5 por ciento del capital pendiente de amortizar). Se deben pagar, además, el 1 por ciento de gastos de formalización del préstamo (3.000 euros).

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

	A	B	C	D	E	F
1	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO					
2						
3	MENSUALIDAD	CAPITAL PENDIENTE	INTERESES	CAPITAL AMORTIZADO		
4	1	30.000,00 €	301,250 €	597,877 €		
5	2	29.402,12 €	296,477 €	602,650 €		
6	3	28.799,47 €	291,610 €	607,517 €	Interés Mensual:	0,004 €
7	4	28.191,96 €	286,648 €	612,479 €	Cuota Constante:	899,127 €
8	5	27.579,48 €	281,589 €	617,538 €		
9	6	26.961,94 €	276,430 €	622,696 €		
10	7	26.339,24 €	271,171 €	627,956 €		
11	8	25.711,29 €	265,809 €	633,318 €		
12	9	25.077,97 €	260,342 €	638,785 €		
13	10	24.439,18 €	254,768 €	644,359 €	Valor Actualizado:	33,3657
14	11	23.794,82 €	249,084 €	650,043 €		
15	12	23.144,78 €	243,289 €	655,838 €		
16	13	22.488,94 €	237,380 €	661,747 €		
17	14	21.827,20 €	231,355 €	667,772 €		
18	15	21.159,43 €	225,212 €	673,915 €		
19	16	20.485,51 €	218,947 €	680,180 €		
20	17	19.805,33 €	212,560 €	686,567 €		
21	18	19.118,76 €	206,046 €	693,081 €		
22	19	18.425,68 €	199,404 €	699,723 €		
23	20	17.725,96 €	192,631 €	706,496 €		
24	21	17.019,46 €	185,724 €	713,403 €		
25	22	16.306,06 €	178,680 €	720,447 €		
26	23	15.585,61 €	171,497 €	727,630 €		
27	24	14.857,98 €	164,172 €	734,955 €		
28	25	14.123,03 €	156,701 €	742,426 €		
29	26	13.380,60 €	149,082 €	750,044 €		
30	27	12.630,56 €	141,312 €	757,815 €		
31	28	11.872,74 €	133,387 €	765,740 €		
32	29	11.107,00 €	125,304 €	773,823 €		
33	30	10.333,18 €	117,060 €	782,067 €		
34	31	9.551,11 €	108,651 €	790,476 €		
35	32	8.760,64 €	100,074 €	799,053 €		
36	33	7.961,59 €	91,325 €	807,802 €		
37	34	7.153,78 €	82,401 €	816,726 €		
38	35	6.337,06 €	73,298 €	825,829 €		
39	36	5.511,23 €	64,011 €	835,116 €		
40						
41						

Al ser el tipo de interés (TIN) del 5 por ciento anual y siendo el pago a contratar con la entidad bancaria de forma mensual, hemos de utilizar el tipo J_k = TIN/12 = 0,4166 por ciento (se ha redondeado a 0,42 por mayor operatividad). Como Valor actualizado (33,3657) se ha usado la fórmula del Valor Actualizado de una renta unitaria diferida en 36 meses y un tipo de interés mensual del 0,0042, es decir:

$$S = \frac{(1+0{,}0042)^{36} - 1}{0{,}0042 * (1 + 0{,}0042)^{36}}$$

$$TAE = (1 + 004166)^{12} – 1 = 0{,}0522 = 5{,}22 \text{ por ciento}$$

No hemos tenido en cuenta, en la TAE (Tasa Anual Equivalente), los gastos necesarios en la formalización del préstamo (3.000 euros), lo que su valor sería sensiblemente mayor.

Aspecto importante en **VINILO EXPRESS**, al igual que en cualquier empresa independientemente de su actividad empresarial, es el diseño de su ***estructura organizativa***, pues ésta ha de ser el soporte humano para el desarrollo futuro de la empresa. A la hora de diseñar la estructura de la nueva empresa, es conveniente

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

conocer los diferentes tipos que puede adoptar la organización, desde sus inicios, lo que permitirá dilucidar la situación jerárquica de la misma y la toma de decisiones, corporativa y por funciones. La estructura que inicialmente se elija, tenderá a perpetuarse en el tiempo, por lo que de entrada deberá establecerse una organización dinámica, operativa y adaptable a las diferentes etapas por las que forzosamente pasará el negocio a medida que vaya desarrollándose[10].

El organigrama de la empresa se diseñará pensando en los siguientes doce meses de funcionamiento, pensando en que sea el más adecuado para el alcance de objetivos planteados. Posteriormente se irán introduciendo los cambios oportunos en función de las posibilidades existentes y del éxito de las acciones realizadas. También se han de prever un conjunto de cambios en razón de la evolución prevista a lo largo de los siguientes cinco años[11].

VINILO EXPRESS plantea un organigrama simple, de tipo *burocrático*, pero con delegación de funciones por parte de la dirección. Dado que el nuevo negocio (la nueva empresa) se considera 'pequeña', los requerimientos de personal son mínimos: únicamente el promotor de la empresa (propietario que hace las veces de director-gerente) y un empleado con tarea de *comercial* (venta en tienda y a través de Internet). Se prevé, además, que una vez posicionada la empresa en el entorno y alcanzado el Umbral de Rentabilidad[12], se deberá contar con otra persona que aglutine los pedidos por Internet y se encargue de la logística comercial.

En consecuencia la cronología en el diseño de la estructura organi-zativa será:

- Definir las funciones a realizar por los Recursos Humanos de **VINILO EXPRESS**.
  Se ha de elaborar el perfil de los puestos de trabajo que deben cubrirse.
- Establecer la complejidad de dichas funciones.
- Asignar personal a cada función.
- Definir las funciones que deberá realizar cada persona.

Director-Gerente: Realiza las funciones propias de su cargo, estable-ce la estrategia de la empresa y combina los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Además asume el riesgo de crear la empresa, busca la financiación oportuna y lleva el control estratégico y de gestión de toda la empresa. Por último establece las relaciones intra-empresa (con sus empleados, en este caso inicial con el comercial a contratar) y las relaciones con sus provee-dores de discos de vinilo y productos accesorios.

Comercial a contratar: Al considerar **VINILO EXPRESS** como una empresa de nueva creación, siempre hemos de procurar el diseño de puestos de trabajo necesarios para alcanzar la supervivencia como estrategia. De esta forma establecemos el *Perfil Profesiográfico* del puesto, basándonos para ello en el *Convenio Colectivo del Sector de Comercio en General para Málaga y su Provincia*[13]. En él se encuentra toda la casuística del puesto de trabajo, como salario base, número de pagas anuales y las cotizaciones máximas y mínimas a computar para la Tesorería de la Seguridad Social,

10 La estructura ha de ser lo más plana posible, con el personal mínimo imprescindible, teniendo muy presente que cada vez se necesitan menos personas en la empresa pero más cualificadas.

11 Se considera un periodo de viabilidad de este tiempo, en el cual se habrá de conseguir la estrategia de supervivencia planteada para la empresa **VINILO EXPRESS**.

12 El momento en que se recupera la inversión inicial, es decir los 40.000 euros que necesita **VINILO EXPRESS** para comenzar la andadura.

13 El código del convenio es 2904865.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

así como el precio de la hora extraordinaria y su cuantía. De acuerdo con esta información, podemos especificar:

- *Perfil Profesiográfico del Puesto*:
  - Puesto = Comercial (Vendedor)
  - Funciones Básicas = Las propias del puesto
  - Responsabilidades Básicas = Las propias como empleado vendedor
  - Formación Reglada Requerida = Enseñanza Secundaria Obligatoria (E.S.O)
  - Otros Conocimientos = Música electrónica a nivel intermedio, especializado en '*Break Beat*', '*Tecno*' y '*House*'
  - Experiencia Laboral en el Sector = 1 año mínimo
  - Experiencia Laboral en el Puesto = No imprescindible

- *Funciones y Tareas del Puesto de Comercial*:
  - Vender los productos que comercializa **VINILO EXPRESS**
  - Ordenar el producto dentro del local
  - Atender a los clientes de forma eficaz y eficiente
  - Atender a proveedores, por delegación del Director-Gerente
  - Cuidar de que la empresa **VINILO EXPRESS** se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento, revisando productos en existencias al objeto de establecer prioridades de venta (al igual que productos *outlet*[14]), solicitando catálogos de nue-vos productos, ...

- *Responsabilidades y Atribuciones*:
  - Acudir al trabajo en el horario previsto, salvo causa de fuerza mayor. En este caso deberá notificar a la dirección de la empresa al efecto de que se puedan tomar las medidas oportunas para la buena marcha de **VINILO EXPRESS**
  - Importante es la atribución que posee el puesto de vendedor comercial, en **VINILO EXPRESS**, ya que en caso de ausencia del Director de la empresa, se ha de encargar de la gestión de la misma, en especial del ámbito comercial. Igualmente se considera como atribución, en determinados casos, la de establecer relaciones comerciales con los proveedores y clientes, con entidades financieras e incluso con los propios clientes, con motivo de posibles rebajas en el precio final de los productos ofertados por **VINILO EXPRESS.**

- *Relaciones Internas (dentro de la propia empresa)*: Ya que los recursos humanos de la nueva empresa se limitan, en el momento de su creación, a dos personas, las relaciones del vendedor comercial son continuas a lo largo de la jornada laboral y no precisan de reuniones previas a la hora de la planificación de actividades. Sin embargo se establece una comunicación al comienzo de la jornada laboral, al objeto de establecer las pautas de funcionamiento de todo el día; de la misma forma se establecen los objetivos a cumplimentar cada se-mana.

14 Fuera de temporada, pasados de moda, de demanda mínima, ...

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

- *Relaciones Externas (con agentes fuera de la empresa)*:
  - Con clientes, a través de Internet, la relación es diaria, utilizando el *e-mail* o/y el teléfono.
  - Con entidades financieras: Siempre que exista delegación (atribución de funciones y tareas), dos veces por semana.
  - Con proveedores: Siempre que exista delegación (atribución de funciones y tareas por parte de la dirección), una vez por semana y, de forma extraordinaria, cuantas veces se estimen oportuno para solucionar eventuales problemas

- *Características exigidas para el puesto*: Hemos determinado un total de 27 variables identificativas del perfil profesiográfico del puesto de trabajo, considerando la posibilidad, en un futuro de crecimiento pre-visible para la empresa, de la toma decisiones por parte del vendedor (comercial a contratar).

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

1	**PERFIL PROFESIOGRAFICO**	
2	(Valore de 1 a 10 cada una de las variables del cuadro)	
3		
4	**VARIABLES**	**VALOR**
5	1. Inteligencia general	7
6	2. Creatividad	9
7	3. Adaptación a cambios	5
8	4. Facilidad establecer relaciones	7
9	5. Capacidad para planificar	8
10	6. Capacidad para organizar	3
11	7. Capacidad para dirigir	8
12	8. Capacidad para supervisar	6
13	9. Capacidad para innovar	9
14	10. Autoafirmación	7
15	11. Autocontrol	9
16	12. Perseverancia	8
17	13. Rapidez en la toma de decisiones	8
18	14. Liderazgo carismático	8
19	15. Tolerancia a la frustración	8
20	16. Dinamismo	9
21	17. Constancia	6
22	18. Capacidad de mando	8
23	19. Extraversión	8
24	20. Visión de futuro	9
25	21. Actitud imponer	8
26	22. Actitud colaborar	9
27	23. Actitud negociador	6
28	24. Interés por tareas	8
29	25. Interés por personas	7
30	26 Espíritu de equipo	6
31	27. Flexibilidad	6
32		

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

Entre los previsibles demandantes de este puesto de trabajo, deberemos asumir aquél cuyo perfil profesiográfico personal se acomode mejor al perfil profesiográfico del puesto[15].

- *Externalización de funciones*: **VINILO EXPRESS** considera que le es más plausible acogerse, desde el principio, a efectuar *outsourcing* de algunas funciones, tales como el asesoramiento legal y contable, lo que le permitirá hacer frente a la constitución de la empresa como *Sociedad Limitada Nueva Empresa* (SLNE) y, una vez creado el negocio y contratado el personal, poder disponer de un servicio de asesoramiento laboral y contable que confeccionará las nóminas del personal y confeccionará la información contable y financiera de la empresa, según normativa legal establecida. Una vez alcanzada la supervivencia por parte de la empresa, el objetivo que plantea **VINILO EXPRESS** es que las funciones externalizadas se reintegren al negocio y para ello se deberá contratar una persona que desempeñará la función Administrativo-Contable y asumirá las ta-reas financieras y contables, así como las administrativas[16].

- *Coste del Outsourcing*:
  - Asesoramiento legal y laboral: 1.500 euros (125 euros/mes)
  - Asesoramiento contable: 1.500 euros (125 euros/mes)

Una vez considerada la estructura organizativa de **VINILO EXPRESS**, es conveniente señalar la casuística de las funciones de dicha empresa en funcionamiento. Prácticamente las funciones se han especificado en las páginas anteriores, a la hora de esquematizar la estructura organizativa, funciones, tareas, responsabilidad y atribuciones del dependiente-vendedor (Área Comercial de la empresa). Decir que lo no recogido concretamente para dicho dependiente-vendedor, será función y responsabilidad del propio director-gerente, a excepción de aquellas que expresamente han sido externalizadas y serán realizadas por personal adscrito a otras empresas (asesorías).

Sin embargo es preciso hacer hincapié en un área determinada y vital para esta empresa, cual es la del *Aprovisionamiento ó Compras*, pues de este área depende cumplimentar las necesidades y el comportamiento del consumidor, así como las previsibles ventas y la viabilidad de **VINILO EX-PRESS**.

Desde un punto de vista general, aplicable a cualquier tipología de empresa, siempre hemos de planificar el departamento de Aprovisionamientos ó Compras, considerando para ello las funciones que le son propias, los objetivos y metas a tener en cuenta y los presupuestos asignados para su buen funcionamiento dentro de la propia organización. Todo lo hemos plas-mado en el siguiente cuadro:

PLANIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE APROVISIONAMIENTOS

Objetivos:

- Optimizar el coste de las compras.

15 Caso de solicitar el asesoramiento de una empresa especialista en selección de personal, le deberemos suministrar el perfil profesiográfico diseñado para vendedor de **VINILO EXPRESS**. De esta forma la selección de personal se ajustará a nuestas exigencias.

16 Incluyéndose la elaboración de las nóminas del personal adscrito a la empresa.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

- Conseguir la mejor calidad al mejor coste.

Funciones que llevará a cabo:

- Conocer quiénes son los proveedores más adecuados, dónde se encuentran, cuando se reúnen, en qué ferias participan.
- Contactar con ellos, pedirles ofertas, estudiarlas.
- Acordar suministros de productos, calidades, periodicidad de las entregas.
- Precios y condiciones de pagos.
- Conseguir su colaboración mediante la entrega de folletos, participación en ferias y convenciones.
- Conseguir que el proveedor nos fabrique con nuestra propia marca.
- Conseguir la distribución de sus productos en exclusiva para una zona determinada.
- Exigir rigurosidad en el cumplimiento de los acuerdos.
- Colaborar con ellos en el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Hacer el seguimiento de las entregas.
- Estocaje.
- Suministrar y reponer material.

***Estructura organizativa*:**

- Se diseñará en virtud de las necesidades del propio departamento y siempre se tendrá muy en cuenta el estilo de gestión, donde se incidirá particularmente en:
    - Formas de dirigir el departamento.
    - Asignación de metas y responsabilidades a los miembros del equipo.
    - Definición de tareas.
    - Colaboración con otros departamentos.
    - Colaboración con proveedores.

Recursos necesarios:

- Locales, espacio, ...
- Mobiliario, decoración, teléfonos, ordenadores, fax, ...
- Máquinas, aparatos, herramientas, ...
- Vehículos de transporte.

***Presupuestos*:**

- *De inversión:* Se valorará el coste de aquellos elementos o acciones que han de formar parte del inmovilizado del balance.
- *De explotación:* Contiene los gastos corrientes asignados al departamento por todos los conceptos.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

Para **VINILO EXPRESS**, la *Función de Aprovisionamientos* se ha especificado atendiendo a la estructura organizativa de la misma, lo que implica que esta función será llevada por el propio director-gerente de la empresa, siempre en colaboración con el dependiente-vendedor, dada la atribución que éste posee, por delegación directa del propio director-gerente.

*Objetivos en las Compras de **VINILO EXPRESS***

- Optimizar el coste de compras, lo que ha de implicar un margen de ingreso máximo
- Conseguir la mejor calidad posible a un precio razonable

*Funciones propias de los Aprovisionamientos de **VINILO EXPRESS***

- Negociar con los proveedores del Reino Unido, a fin de obtener los mejores productos, de vanguardia, a precios razonables. Tratar de demandar precios por volúmenes de compra
- Acordar suministros y órdenes de entrega en periodos fijados, recalcando la política de seriedad que deseamos para nuestra empresa y nuestros clientes
- Acordar la posibilidad de incluir nuestro logotipo o nombre de empresa en folletos, portadas de vinilo, ...
- Acordar la realización de pedidos a través de Internet (Intranet, con clave) y la política de reposición
- Colaborar con el proveedor a la hora de realizar promociones conjuntas de nuevos productos (nuevas ofertas de vinilo con música específica, objeto de **VINILO EXPRESS**)
- Cualquier otra función propia de Compras y sus relaciones con el resto de la empresa

*Recursos necesarios y presupuesto iniciales de **VINILO EXPRESS***

- Los *gastos necesarios de inversión* ya se han especificado en páginas anteriores, a la hora de establecer la inversión global necesaria para la nueva empresa. No obstante es preciso especificar los *gastos necesarios de explotación* del nuevo negocio, al objeto de establecer unas existencias que irradien seriedad e imagen de empresa en **VINILO EXPRESS**:
    - Adquisición de vinilos específicos de Break Beat (500 diferentes[17]), Tecno (300) y House (300), a un precio unitario de 7 euros máximo (puestos en el almacén de **VINILO EXPRESS**). Importe total de 9,100 euros.
    - Adquisición de mesas de mezcla (3 unidades a 200 euros), importan un total de 600 euros.
    - Adquisición de Platos Technics (4 unidades a 400 euros), importan un total de 1.600 euros.
    - Adquisición de material complementario, de venta por **VINILO EXPRESS**, que importa un total de 4.600 euros:
        - Reproductores de CD (4 unidades a 900 euros)
        - Luces diversas

[17] De algunos nombres, se tiene previsto comprar varios ejemplares, al objeto de poder atender a la demanda.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

- Altavoces
- Otros complementos de música
- Gastos de transporte, por un importe equivalente al 1 por ciento del volumen total de los aprovisionamientos, es decir 159 euros

En resumen:

• Gastos de aprovisionamiento inicial:	15.900 euros
• Gastos de transporte (1 por ciento):	159 euros
• **TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN**:	***16.059 euros***

Parte de estos gastos se integra en el balance incial de **VINILO EXPRESS**, como inversión a recuperar (2.059 euros). El resto (14.000 euros) lo consideramos como gastos de explotación en el año primero de funcionamiento de la empresa.

Uno de los departamentos cruciales, a la hora de elaborar el plan de viabilidad de la futura empresa, es sin duda el *departamento comercial*, pues en su seno radica la fijación de precios y el marketing a desarrollar para el lanzamiento de los productos y servicios que desee comercializar **VINILO EXPRESS**. Es una clara política de empresa, que va a tratar de responder a cuestiones tales como:

- ¿Posicionamiento en precio o en producto?
- ¿Posicionamiento en volumen o en margen?
- ¿Cuál es la imagen de empresa que proyectamos al mercado?
- ¿Qué objetivos comerciales se plantea la nueva empresa?
- ¿Qué mix de medios de comunicación va a utilizar?
- ¿Cómo organizamos la red de ventas?
- ¿Qué tipos de contratos se van a establecer con los vendedores?
- ¿Qué tipo de reparto se va a utilizar?

El estudio y conocimiento del mercado en el que va a operar **VINILO EXPRESS** es esencial para el éxito del negocio, tanto es así que la viabilidad futura del mismo va a depender, en parte, de la habilidad que tenga el emprendedor a la hora de presentarlo en el mercado. Uno de los aspectos clave en este conocimiento del mercado es establecer quién va a ser el usuario de nuestro producto o servicio, es decir identificar, mediante una adecuada *segmentación*, el perfil del cliente objetivo y determinar sus características en cuanto a gustos, expectativas, opiniones, costumbres, etc., al objeto de poder desarrollar una buena estrategia comercial que permita a la empresa cubrir o superar, si es posible, las expectativas de dichos clientes y conseguir que sean fieles a la marca.

Para que el *plan de marketing*[18] sea eficiente es fundamental describir claramente los objetivos comerciales de la organización, que abarcan, entre otros, una estimación del tamaño del mercado, el cálculo de la cantidad de publicidad y promoción precisas, determinar la dimensión que va a tener el departamento de

[18] Un plan de marketing es un documento que recoge las políticas del departamento comercial. No debe identificarse nunca con un plan de viabilidad de la nueva empresa a crear.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución. En cuanto a las ventas, ya que esta tipología de objetivos suele tener un gran impacto en la empresa, deben ser posibles de alcanzar junto al resto de objetivos comerciales y constituir un reto para la empresa. Los objetivos de ventas deben estar basados en una estimación realista de las oportunidades del mercado, no siendo conveniente establecer metas no realizables que puedan causar desmotivación en el equipo humano, ni tampoco promover objetivos excesivamente fáciles de lograr y que no incitan a una mejora continua.

Una vez que se hayan establecido los objetivos comerciales y decidido la estrategia comercial más adecuada para alcanzarlos se habrá consolidado el plan de marketing. El marketing *consiste en convertir las ideas sencillas en una estrategia empresarial que mantenga y atraiga clientes*. El plan de marketing es una parte más del plan de viabilidad que debe integrar y coordinar las cuatro herramientas de que dispone el emprendedor para llegar al mercado y que forman el denominado *marketing-mix*: *producto, precio, distribución*[19] *y promoción*[20]. Sin embargo, en el plan de viabilidad no se debe reflejar únicamente la explicación del marketing mix, pues estaríamos hablando simplemente de marketing de gestión. Todas las partes del plan han de ser consideradas desde un punto de vista estratégico, por tanto, en este apartado debemos hablar de marketing estratégico, es decir, qué actuaciones o tácticas de marketing debe llevar a cabo la empresa para lograr una ventaja competitiva, y qué hay que hacer para que dicha ventaja se man-tenga a lo largo del tiempo, esto es, sea sostenible.

El plan de marketing debe contener un análisis muy detallado del mercado objetivo, será necesario conocer a los clientes y a la competencia y decidir las tácticas con las que se va a abordar cada meta principal. Dichas tácticas se llevarán a cabo a través de las herramientas del *marketing-mix*. Por su parte, la estrategia comercial de la empresa debe centrarse en dos principios fundamentales[21]:

- *Cuota de mercado*: este principio defiende que el éxito empresarial queda garantizado si le empresa es capaz de alcanzar una cuota importante, es decir, una relación elevada entre las ventas de la empresa y las de las empresas competidoras. La idea de **VINILO EXPRESS** es conseguir una cuota del ***2 por ciento***, aunque el verdadero objetivo que se plantea esta nueva empresa es conseguir también, en el futuro (alcanzada la supervivencia como estrategia) equiparar la *cuota virtual andaluza (masa crítica)* con la cuota de mercado presencial (negocio de Málaga).
- *Crecimiento de la empresa*: este principio destaca que es más sencillo llevar a cabo una estrategia de penetración en un mercado en crecimiento que en un mercado estancado o en declive[22], ya que hay menos competencia al disfrutar de una cuota de mercado mayor. Nuestra empresa, pensamos, se encuentra en fase de crecimiento al existir un gran interés renovado por la música en soporte de vinilo, lo que aufura un crecimiento en los próximos años. Nuestra idea es penetrar en ese mercado, especialmente por Internet, al entorno an-daluz, tratando de alcanzar un liderazgo que debe llevar apareado un incremento de

19 Place (P).

20 Publicity (P); es preciso decir que actualmente se usa, para publicidad, la denominación *Advertising*.

21 Documento electrónico obtenido en: http://www.emprender-en-aragon.es/guiaprac/pag5/pag5.htm

22 Si bien esto es cierto, no debe desprenderse de dicha afirmación que los mercados maduros o en declive no puedan suponer una oportunidad a la hora de optar por una estrategia de penetración de producto, ya que si el mercado está maduro pero no saturado, o en declive, pero muchas empresas han abandonado, es posible que la empresa pueda plantearse esta estrategia con posibilidades de éxito.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

ventas progresivo.

De forma esquemática el Plan de Marketing de **VINILO EXPRESS** se plantea de la forma siguiente:

1. Objetivos
   - Cuantitativos
   - Cualitativos
2. *Marketing mix*
   - Producto
   - Precio
   - Distribución
   - Comunicación
3. Presupuesto de Marketing
4. Programación y coordinación de acciones[23]

Estos apartados anteriores incluyen someramente la previsión de magnitudes en un plan de marketing. Su desglose es fundamental en planificación, pues su conocimiento hará posible la viabilidad de la empresa bajo la óptica estratégica.

Como *objetivo cualitativo* **VINILO EXPRESS** se plantea la de alcanzar la supervivencia empresarial en un período máximo de entre cuatro y cinco años, lo ideal es recuperar la inversión inicial mucho antes (como se ha planteado anteriormente en el *Análisis de la Pre-viabilidad*. Posteriormente la empresa trabajará de forma que pueda ser líder en el sector en todo el mercado andaluz.

Como *objetivos cuantitativos*, a corto plazo, se pretende abastecer la demanda prevista para la Ciudad de Málaga (de forma presencial, en el local habilitado al efecto) y la *Masa Crítica* estimada vía Internet para todo el mercado andaluz[24]. En este punto partimos de una cuota de mercado presencial del 2 por ciento (2.400 personas potencialmente interesadas), aunque hemos preferido, de partida, reducir esta cuota a la ***cuarta parte*** (por sentido realista y porque suponemos una intención de compra menor a la planteada inicialmente en pre-viabilidad; de esta forma fijamos una demanda de 600 vinilos al mes, a un precio de 11 euros, lo que repercute en unos ingresos de 6.600 euros al mes y *79.200 euros el primer año*.

El marketing-mix de **VINILO EXPRESS** queda delimitado por las denominadas '***p***' del marketing. El *producto* por excelencia es el vinilo con música especializada (objeto de nuestra nueva empresa), aunque también concebimos la venta de otros productos que configuran la empresa, tales como platos de vinilo, reproductores de CDs, Mesas de mezclas, luces y máquinas de ambiente (de agua, de humo,...), altavoces, etc. En cuanto a la fijación de *precios* estimamos un precio único para el vinilo que fijamos en 11 euros unidad; el resto de productos configura entradas de dinero (*inflows*) que lógicamente lo hemos de tener en cuenta (su cuantificación la fijaremos en el oportuno plan económico-financiero ó movimiento de flujos (*Cash-Flows previsionales*) que delimitaremos en páginas posteriores). La *distribución* de nuestros productos, especialmente vinilos, se efectuará de forma directa en el local de Málaga y a través de Correo y empresas distribuidoras privadas (Seur,...); los pedidos se recibirán a través de Internet y de forma telefónica a los números habilitados para tal fin (fijo y

23 Es el plan de marketing operativo para el primer año de funcionamiento de la futura empresa.

24 No desdeñamos cualquier venta fuera de la Comunidad Andaluza, aunque no es objetivo, en principio, para **VINILO EXPRESS.**

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

móvil). La *publicidad*, por último, se programará sobre la base de medios de comunicación locales (prensa y TV local) y en la web propia elaborada para **VINILO EXPRES**.

El *análisis del mercado y de la competencia* es un aspecto importante del Plan de Marketing. Dicho análisis arroja información tanto del entorno de la futura empresa como de las actuaciones de los competidores, lo que permite estudiar de forma objetiva las circunstancias que pueden afectar al proyecto. **VINILO EXPRESS** necesita conocer, con el mayor nivel de detalle, el mercado en el que va a llevar a cabo su actividad. Para ello, entre otros factores, ha buscado información sobre el tamaño geográfico del mercado, tamaño del mercado objetivo y de los segmentos que lo componen, su evolución, tendencias observadas, estructura del mercado y la competencia existente en el mismo, tanto actual como potencial. El mercado total para la venta de *discos de vinilo,* entonces, viene delimitado por la cantidad total de dinero que se gasta un consumidor en la compra de este producto. Este aspecto, junto con la *segmentación de la demanda*, ha condicionado la información que **VINILO EXPRESS** ha recabado para la realización de su Plan de Viabilidad, delimitando el mercado de forma segmentada para población joven, a partir de los quince años.

De acuerdo a lo anterior podemos especificar el volumen de ventas, en unidades físicas de producto, que la nueva empresa **VINILO EXPRESS** prevé obtener durante el *primer año de funcionamiento*:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	CANTIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE VENDEN EN EL AÑO												
2	El VOLUMEN DE VENTAS está expresado en unidades físicas												
3													
4	VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5	Venta de Vinilos (Tienda)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
6	Ventas de Vinilos (Internet)	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
7	Otras ventas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
8													

Hemos considerado, a efectos de operatividad, tres únicos productos que marcan la idiosincracia de la nueva empresa. Marcan la pauta la *venta de vinilos* en dos áreas bien delimitadas, por un lado la venta directa en el lo-cal de Málaga, antes especificada, y la venta a la Comunidad Andaluza a través de Internet. El apartado de otras ventas recoge la venta de productos concomitantes con los vinilos (reproductores, luces de ambiente,...) y los servicios que la empresa pretende realizar, como promoción de eventos musicales, su logística,...

Dado que **VINILO EXPRESS** es de nueva creación, no conocemos con exactitud las posibles ventas diferidas en el año, por meses, (*aunque lo intuimos por el estudio de la competencia que hemos realizado y por el comportamiento del consumidor en cuanto a la adquisición de vinilos de música electrónica respecta*). De tal suerte hemos preferido, por comodidad, considerar unas ventas iguales a lo largo de todos los meses del año, en la cuantía que especifica el cuadro precedente.

La fijación de un precio medio de 11 euros en la venta de un vinilo, nos conduce a unos ingresos mensuales[25] de 6.600 euros y 1.980 euros cada mes, identificados respectivamente con la venta de vinilos en tienda y a través de Internet. Por otra parte preferimos englobar, en la partida '*Otras Ventas*', el resto de productos y servicios que

[25] Inflows.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

pretende comercializar **VINILO EXPRESS**, todo a un precio medio de 12 euros que estimamos relevante para la identificación de la viabilidad económico-financiera de la nueva empresa. Todo nos lleva a una acumulación de ventas anuales, durante el primer año de funcionamiento de la nueva empresa, de 79.200 euros (Vinilos en tienda), 23.560 euros (Vinilos a través de Internet) y 28.800 euros (Otras ventas), lo que totalizan un montante anual de *131.760 euros*.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ENTRADA DE FONDOS POR VENTAS (*INFLOWS*)														
2															
3															
4															
5	VENTAS	PRECIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octubre	Novbre.	Dicbre.	TOTAL
6	Venta de Vinilos (Tienda)	11	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	79.200,00
7	Ventas de Vinilos (Internet)	11	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	23.760,00
8	Otras Ventas	12	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28.800,00
9															
10															
11	Cuota de mercado		2,00					TOTAL INFLOWS (Entrada de dinero por ventas)							131.760,00
12															
13															

Dado que estamos analizando una empresa de nueva creación, el primer año de funcionamiento se presenta difícil, por el desconocimiento que la demanda tiene de sus productos. Si bien hemos estimado una cuota de mercado del 2 por ciento, solo se ha tenido en cuenta la cuarta parte de ella a la hora de estimar las ventas. De ahí que se restrinja la previsible comercialización en este primer año.

Como contrapartida esencial a los inflows, se encuentran los costes de personal de la nueva empresa. Siguiendo estrictamente el convenio colectivo del sector de comercio para Málaga, anotamos unos *outflows* mensuales de 1.160,37 euros para dicho trabajador, lo que implica un total anual de 16.245,21 euros para el primer año de funcionamiento.

Por otra parte estimamos que el director se posiciona como un trabajador más, que desarrolla además la función de la dirección. En este contexto le hemos asignado unas retribuciones acorde con las tareas que desarrolla.

Estas consideraciones repercuten en unos costes salariales por mes de 3.113,52 euros y un montante anual de *43.589,21 euros*, todo se refleja en el cuadro siguiente:

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

	A	B	C	D	E
1	**COSTES SALARIALES (*OUTFLOWS*)**				
2					
3					
4					
5		TRABAJADOR 1	SUELDO DIRECTOR	TOTALES	
6	**Salario bruto mensual**	890,40	1.500,00	2.390,40	
7	Meses	12	12	24,00	
8	Pagas extra	2	2	4,00	
9	**SALARIO BRUTO ANUAL**	12.465,60	21.000,00	33.465,60	
10	Contingencias comunes empresa (23,6%)	2.941,88	4.956,00	7.897,88	
11	Desempleo empresa (6%)	747,94	1.260,00	2.007,94	
12	Formación profesional empresa (0,6%)	74,79	126,00	200,79	
13	Otras contingencias	15,00	2,00	17,00	
14	**COSTE ANUAL**	**16.245,21**	**27.344,00**	**43.589,21**	
15	**Coste MENSUAL**	**1.160,37**	**1.953,14**	**3.113,52**	
16					
17					
18					

El movimiento de fondos en el plan de viabilidad de una nueva empresa es consustancial con la inversión necesaria para su creación. Su determinación exige básicamente señalar todas las entradas (*inflows*) provocadas por la propia inversión, y las salidas de dinero (outflows) que el proyecto de nueva empresa requiere[26]. La diferencia entre cobros y pagos, tras aplicarle una tasa de impuestos obligatoria, nos detentará el movimiento de fondos, esto es su *Cash Flow* operativo.

Un esquema básico para determinar el *Flujo Neto de Caja* en un año puede ser:

- Total cuantía de la inversión.
- Ventas (ingresos ordinarios).
- Otros ingresos (de carácter extraordinario).
- Costes operativos.
- Impuestos.
- + ó – **CASH FLOW OPERATIVO**

Pero la forma más usual de hallar el movimiento de fondos (*Cash Flow*) es calculando la cuenta de explotación previsional[27], con todas las entradas y salidas de fondos que se generan en un año. El proceso básico consiste en determinar los *Fondos Absorbidos*[28] y los *Fondos Generados*[29].

26 Se denominan costes operativos.
27 También denominada Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
28 Total de aplicaciones. Es la inversión necesaria para crear la nueva empresa.
29 Consecuencia de la explotación del nuevo negocio, a raíz de las ventas.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

Cuenta de explotación previsional[30]

- Inmovilizado material.
- Inmovilizado inmaterial.
- **TOTAL DE FONDOS ABSORBIDOS**[31]

+ Ventas previstas.
- Descuentos varios.
+ Total de *inflows* previstos.

- Costes de producción.
- Gastos diversos.
- Amortizaciones[32].
- Total de gastos previstos (*outflows*).

+ BAII[33].
- Impuestos[34].
+ ó – BDII[35].
+ Amortizaciones.
+ ó – **TOTAL DE FONDOS GENERADOS**

+ ó – **MOVIMIENTO DE FONDOS (*CASH FLOW OPERATIVO*)**

Para **VINILO EXPRESS** las cuentas de explotación previsionales (*Cash Flows Operativos*) se reflejan a continuación, para una dimensión temporal de cinco años:

30 Nos hemos permitido incluir en esta cuenta, los fondos absorbidos, para una mejor comprensión por parte del lector, del movimiento de fondos. Debe tenerse en cuenta que una cuenta de explotación debe solo recoger las entradas y salidas de dinero por la ges-tión del negocio, nunca por ingresos y gastos de carácter extraordinario (como son las inversiones).

31 Hemos considerado una cuenta de explotación previsional para una inversión en inmo-vilizado, lo más usual en la creación de una empresa. Sin embargo es preciso añadir que la inversión también se puede extender al circulante en la empresa.

32 Según consideraciones legales (*ver* apartados anteriores).

33 Beneficios antes de intereses e impuestos.

34 De acuerdo al impuesto correspondiente.

35 Beneficios después de intereses e impuestos.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

			ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
-	Inmovilizado material		25.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-	Inmovilizado inmaterial		1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-	Gastos de constitución y primer establecimiento		10.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-	Otros Gastos iniciales		1.000,00					
-	Tesorería Inicial		1.850,00					
-	**TOTAL FONDOS ABSORBIDOS**		**40.000,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
+	Ventas previstas			131.760,00	134.395,20	137.083,10	139.824,77	142.621,26
-	Descuentos varios			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+	**TOTAL INFLOWS PREVISTOS**			**131.760,00**	**134.395,20**	**137.083,10**	**139.824,77**	**142.621,26**
-	Sueldos y salarios			43.589,21	44.461,00	45.350,22	46.257,22	47.182,36
-	Costes de producción y otros gastos			79.056,00	67.197,60	68.541,55	69.912,38	71.310,63
-	Amortizaciones			4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50
-	**TOTAL OUTFLOWS PREVISTOS**			**127.392,71**	**116.406,10**	**118.639,27**	**120.917,10**	**123.240,49**
+	**BAII**			**4.367,29**	**17.989,10**	**18.443,84**	**18.907,66**	**19.380,77**
-	Intereses préstamo			3.278,47	2.423,47	1.342,61	0,00	0,00
+	BDI antes de impuestos			1.088,82	15.565,64	17.101,23	18.907,66	19.380,77
-	Impuestos			381,09	5.447,97	5.985,43	6.617,68	6.783,27
+	**BDII**			**707,73**	**10.117,66**	**11.115,80**	**12.289,98**	**12.597,50**
+	Amortizaciones			4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50
+	**TOTAL DE FONDOS GENERADOS**			**5.455,23**	**14.865,16**	**15.863,30**	**17.037,48**	**17.345,00**
=	**MOVIMIENTO DE FONDOS (CASH FLOW OPERATIV**		**-40.000,00**	**5.455,23**	**14.865,16**	**15.863,30**	**17.037,48**	**17.345,00**
	Tasa de crecimiento, según cuota de mercado		**2,00**					
	Tasa de impuestos (numérica, no porcentaje)		**35,00**		TIR	**0,19**		

De acuerdo a estos antecedentes, hemos de especificar unas características:

- El total de inversión (Fondos absorbidos) lo integran las aplicaciones destinadas a la adquisición de inmovilizado (material e inmaterial) y los gastos iniciales de constitución, de primer establecimiento y otros añadidos, así como una cantidad líquida inicial, de 1.850 euros, para gastos corrientes de funcionamiento de **VINILO EXPRESS**. La suma de 40.000 euros es la resultante obtenida al especificar montante de la inversión y la financiación de la misma[36].

- Los Inflows previstos son el resultado de las ventas ordinarias de **VINILO EXPRESS**. Para el primer año se ha tenido en cuenta el resultado obtenido por la venta de vinilos (en tienda y a través de Internet) a un precio medio de 11 euros y '*Otras Ventas*'; todo con la consideración de la cuarta parte de una cuota de mercado previsible del 2 por ciento[37]. Los años restantes acogen unas entradas de acuerdo a la fórmula particular:

$$ventas_n = ventas_{n-1} + cuota_de_mercado / 100 * ventas_{n-1}$$

- La magnitud '*Sueldo y Salarios*' recoge, para el primer año, el resultante del cuadro '*Costes Salariales*'[38], donde hemos asignado un sueldo al trabajo del director, amén del específico del vendedor de acuerdo al convenio colectivo

36 Véase, en páginas anteriores, los cuadros relativos a la Inversión y Cuotas de Amor-tización, la Finaciación de la Inversión y el Origen y Aplicación de Fondos.

37 Véase el cuadro 'Entrada de Fondos por Ventas'.

38 El coste mensual total (director y comercial) asciende, según cuadro especificado, a 3.113,52 euros, lo que hace un montante anual de 43.589,21 euros, cantidad que hemos fijado en la cuenta de explotación previsional.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

propio para la Ciudad de Málaga. Para los años siguientes, hemos considerado un incremento sobre la base de la fórmula:

$$sueldos_n = sueldos_{n-1} + cuota_de_mercado / 100 * sueldos_{n-1}$$

- Los Costes de Producción suponen un 60 por ciento de los Ingresos (*Inflows*). Esta cuantía se entiende bajo la consideración de que **VINILO EXPRESS** es una nueva empresa y el poder de negociación con sus proveedores es aún limitado. Una vez posicionado el negocio en el entorno, estos costes estimamos pueden disminuir un 10 por ciento durante el resto de años de duración de la inversión (cuatro años). De esta forma, para los años 2 al 5, el montante de costes de producción suponen un 50 por ciento de los ingresos para el año considerado, es decir las sumas de 67.197,60 euros, 68.541,55 euros, 69.912,38 euros y 71.310,63 euros.

- Las amortizaciones, para **VINILO EXPRESS**, son de dos tipos. Por un lado las amortizaciones del inmovilizado están recogidas en el cuadro '*Inversión y Cuotas de Amortización*'. Se han tenido en cuenta, para su determinación, el Reglamento del Impuesto de Sociedades (RIS), donde se especifican las cuantías oportunas de amortización, tanto en años como de forma porcentual. Nosotros hemos creído oportuno la consideración de esta última forma, anotando así las cuantía total de 4.747,50 euros como cantidad deducible de impuestos por el concepto de 'amortización' especificada en la 'Cuenta de Explotación' para los cinco años de duración de la inversión. De otra parte, las amortizaciones financieras son el resultado de los intereses que pagamos por el préstamo[39] y también son deducibles del impuesto de sociedades. Sumando las cantidades mensuales cada año, nos aparece un montante total de intereses (los tres primeros años de devolución del préstamo) de 3.278,47 euros, 2.423,47 euros y 1.342,61 euros respectivamente.

- Con todo llegamos al pago de impuestos. Al considerar nuestra empresa como Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE)[40], el tipo de impuestos a considerar es del 35 por ciento, ya que la facturación prevista para **VINILO EXPRESS** supera la cuantía de 90.151 euros anuales fijados por Ley[41].

- La rentabilidad de la nueva empresa se mide en términos absolutos (en euros) y en términos relativos (porcentaje de ganancia por euro invertido). Nosotros preferimos hacer uso de la rentabilidad relativa y para ello nos apoyamos en la Tasa de Retorno[42] que mide el beneficio que produce la inversión (40.000 euros para VINILO EXPRESS) en porcentaje, es decir es un rendimiento interno de la propia empresa que desarrolla una actividad económica dentro del sector musical.

---

39 El cuadro 'Amortización del Préstamo' que hemos recogidos en páginas anteriores, nos denota un pago constante de dinero todos los meses, aunque los intereses son variables mes a mes (Método Frnacés de amortización de préstamos).

40 En páginas posteriores, delimitaremos la casuística de **VINILO EXPRESS** como SLNE.

41 Hasta una cuantía máxima de facturación anual de 90.151 euros, el tipo impositivo para las SLNE, es del 30 por ciento. El resto de beneficios superiores a esta cuantía, tributan al tipo ordinario del 35 por ciento. Nosotros hemos considerado en nuestra cuota de explo-tación, un pago anual de acuerdo a este tanto por ciento, pero somos conscientes de que los primeros 90.151 eurosa tributan solo al 30 por ciento, lo que repercute en una mejora fiscal para **VINILO EXPRESS**.

42 También denominada Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

- Al emplear una hoja de cálculo para la obtención de la información necesaria que nos ha de conducir a conocer la rentabilidad de **VINILO EXPRESS**, nos hemos validos de la fórmula que contiene la propia hoja de cálculo, es decir:

  =TIR(C25:H25;0,1)

- **=TIR** expresa el nombre de la fórmula financiera recogida en la hoja de cálculo (EXCEL de Microsoft ó CALC de Open Office).
- **C25** es el valor de la celda que recoge la inversión (40.000 euros).
- **C25:H25** es el 'rango'[43]. C25 es el desembolso inicial e implícitamente H25 recoge todos los movimientos de fondos en los cinco años de duración de la inversión (D25, E25, F25, G25 y H25).
- **0,1** es un valor '*arbitrario*' que sirve para poder efectuar las iteraciones que el método matemático de la TIR ha de realizar en el cálculo de la Tasa de Retorno (i)[44].

- Una vez tratada toda la información cuantitativa de la nueva empresa **VINILO EXPRESS**, denotamos claramente que la viabilidad es manifiesta, nos proporciona el nuevo negocio una rentabilidad prevista del ***19 por ciento***.

Importante es el tratamiento del riesgo de la inversión. El riesgo es el conjunto de contingencias o eventualidades que pueden surgir en la nueva empresa Consecuencia de él, la rentabilidad puede verse mermada, no alcanzado el nuevo negocio la rentabilidad esperada.

En términos de Dirección Estratégica y haciendo uso de la hoja Excel, suelen considerase varios escenarios[45] para la determinación de los Cash Flows. Sensibilizar el riesgo implica ir dando valores inferiores a las variables, por ejemplo las ventas, y comprobar que ocurre con la TIR[46] hasta que alcance un valor mínimo, por debajo del cual no tomaríamos la decisión de comenzar el nuevo negocio (la nueva empresa). Podemos generar cuantos escenarios creamos oportuno para dilucidar, lo mejor posible, la incertidumbre futura[47], y no solo podemos considerar las ventas (es lo usual), sino actuar sobre otras variables, como costes, ...[48].

Vamos a considerar varios escenarios en **VINILO EXPRESS**, al objeto de tener presente las situaciones límites de la nueva empresa que conduciría a una baja rentabilidad del proyecto de inversión e incluso a una rentabilidad errónea:

- En primer lugar estimamos una *bajada en la cifra de ventas*, de 100 unidades respecto a la primera valoración. De esta forma tenemos las estimaciones de ventas plasmadas en el cuadro siguiente:

---

43 Un rango es un conjunto de valores alineados (horizontal o verticalmente) que recoge un conjunto de celdas, cada una de las cuales expresa UN AÑO. El valor delante del signo **:** señala en valor de la inversión.

44 Véase fórmula matemática de la TIR insertada en párrafos anteriores.

45 Un escenario es un conjunto de variables con unos valores prefijados (para ventas, gastos, ...).

46 En Calc ó Excel están concatenadas todas las celdas, y al variar el valor de una, automáticamente se modificarán el valor de aquellas que estén relacionadas de alguna manera (en la TIR relacionamos su valor final con las ventas, a través de los cash flows).

47 Decimos que con la sensibilización del riesgo, convertimos la incertidumbre de la futura empresa en un riesgo que el emprendedor ha de asumir (existirá entonces una cierta probabilidad de alcanzar el éxito).

48 Se sigue el Principio de Pareto, es decir modificamos una variable pero el resto perma-nece constante.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	CANTIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE VENDEN EN EL AÑO												
2	Especifique el VOLUMEN DE VENTAS Y SERVICIOS (en unidades físicas, no su contrapartida en euros)												
3													
4	VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5	Venta de Vinilos (Tienda)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
6	Ventas de Vinilos (Internet)	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
7	Otras ventas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
8													

- Mantenemos los precios fijados al principio (11 y 12 euros respectivamente para venta de vinilos y otro tipo de productos relacionados con la música). De esta forma, dado que hemos establecido un '*Cuadro de Mando de la Inversión*'[49], el nivel de inflows disminuye, como expresa el cuadro que se explicita:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ENTRADA DE FONDOS POR VENTAS (*INFLOWS*)														
2	Renombre los productos y servicios a su conveniencia														
3	(Inserte filas, si desea más productos o servicios)														
4															
5	VENTAS	PRECIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octubre	Novbre.	Dicbre.	TOTAL
6	Venta de Vinilos (Tienda)	11	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	66.000,00
7	Ventas de Vinilos (Internet)	11	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	23.760,00
8	Otras Ventas	12	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28.800,00
9															
10															
11	Cuota de mercado		2,00					TOTAL INFLOWS (Entrada de dinero por ventas)							118.560,00
12															

- Con la información de los cuadros anteriores, obtenemos una TIR del 6 por ciento, sensiblemente menor que la planteada inicialmente (19 por ciento):

49 Consideramos el Cuadro de Mando de la Inversión como una hoja de cálculo (*Calc o Excel*) de todas las magnitudes utilizadas en el diseño de la Previabilidad y Viabilidad, con hipervínculos establecidos oportunamente.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

		ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
MOVIMIENTO DE FONDOS (*CASH-FLOWS OPERATIVOS*)							
(Los incrementos de ventas y salarios, cada año, se realizan sobre la base de la cuota de mercado: ventas2=ventas1+cuota mercado/100*ventas1)							
-	Inmovilizado material	25.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-	Inmovilizado inmaterial	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-	Gastos de constitución y primer establecimiento	10.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-	Otros Gastos iniciales	1.000,00					
-	Tesorería Inicial	1.850,00					
-	**TOTAL FONDOS ABSORBIDOS**	**40.000,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
+	Ventas previstas		118.560,00	120.931,20	123.349,82	125.816,82	128.333,16
-	Descuentos varios		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+	**TOTAL INFLOWS PREVISTOS**		**118.560,00**	**120.931,20**	**123.349,82**	**125.816,82**	**128.333,16**
-	Sueldos y salarios		43.589,21	44.461,00	45.350,22	46.257,22	47.182,36
-	Costes de producción y otros gastos		71.136,00	60.465,60	61.674,91	62.908,41	64.166,58
-	Amortizaciones		4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50
-	**TOTAL OUTFLOWS PREVISTOS**		**119.472,71**	**109.674,10**	**111.772,63**	**113.913,13**	**116.096,44**
+	**BAII**		**-912,71**	**11.257,10**	**11.577,20**	**11.903,69**	**12.236,71**
-	Intereses préstamo		3.278,47	2.423,47	1.342,61	0,00	0,00
+	BDI antes de impuestos		-4.191,18	8.833,64	10.234,59	11.903,69	12.236,71
-	Impuestos		-1.466,91	3.091,77	3.582,11	4.166,29	4.282,85
+	**BDII**		**-2.724,27**	**5.741,86**	**6.652,48**	**7.737,40**	**7.953,86**
+	Amortizaciones		4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50
+	**TOTAL DE FONDOS GENERADOS**		**2.023,23**	**10.489,36**	**11.399,98**	**12.484,90**	**12.701,36**
=	MOVIMIENTO DE FONDOS (CASH FLOW OPERATIV	**-40.000,00**	**2.023,23**	**10.489,36**	**11.399,98**	**12.484,90**	**12.701,36**

Tasa de crecimiento, según cuota de mercado	2,00			
Tasa de impuestos (numerica, no porcentaje)	35,00	TIR	0,00	

- Podemos concluir que un nivel de ventas de vinilos (en tienda) por debajo de 500 unidades mensuales no sería viable para la nueva empresa **VINILO EXPRESS**. Estimamos que una rentabilidad (TIR) por debajo del 6 por ciento no es factible para poder recuperar, con éxito, el valor de lo invertido.
- En segundo lugar formamos otro escenario, considerando ahora que las ventas de vinilos (en tienda) no varía respecto a la situación determinista inicial, estas son 600 vinilos cada mes; aunque ahora sí *hacemos disminuir el precio de venta 1* euro por unidad, es decir suponemos un precio de 10 euros. Obtenemos los siguiente:

ENTRADA DE FONDOS POR VENTAS (*INFLOWS*)														
Renombre los productos y servicios a su conveniencia														
(Inserte filas, si desea más productos o servicios)														
VENTAS	PRECIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octubre	Novbre.	Dicbre.	TOTAL
Venta de Vinilos (Tienda)	10	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72.000,00
Ventas de Vinilos (Internet)	11	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	1980	23.760,00
Otras Ventas	12	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28.800,00
Cuota de mercado		2,00					TOTAL INFLOWS (Entrada de dinero por ventas)							124.560,00

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	MOVIMIENTO DE FONDOS (*CASH-FLOWS OPERATIVOS*)							
2	(Los incrementos de ventas y salarios, cada año, se realizan sobre la base de la cuota de mercado: ventas2=ventas1+cuota mercado/100*ventas1)							
3								
4			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
5	-	Inmovilizado material	25.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	-	Inmovilizado inmaterial	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	-	Gastos de constitución y primer establecimiento	10.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	-	Otros Gastos iniciales	1.000,00					
9	-	Tesorería Inicial	1.850,00					
10	-	**TOTAL FONDOS ABSORBIDOS**	**40.000,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
11	+	Ventas previstas		**124.560,00**	**127.051,20**	**129.592,22**	**132.184,07**	**134.827,75**
12	-	Descuentos varios		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	+	**TOTAL INFLOWS PREVISTOS**		**124.560,00**	**127.051,20**	**129.592,22**	**132.184,07**	**134.827,75**
14	-	Sueldos y salarios		43.589,21	44.461,00	45.350,22	46.257,22	47.182,36
15	-	Costes de producción y otros gastos		74.736,00	63.525,60	64.796,11	66.092,03	67.413,87
16	-	Amortizaciones		4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50
17	-	**TOTAL OUTFLOWS PREVISTOS**		**123.072,71**	**112.734,10**	**114.893,83**	**117.096,75**	**119.343,74**
18	+	**BAII**		**1.487,29**	**14.317,10**	**14.698,40**	**15.087,31**	**15.484,01**
19	-	Intereses préstamo		3.278,47	2.423,47	1.342,61	0,00	0,00
20	+	BDI antes de impuestos		-1.791,18	11.893,64	13.355,79	15.087,31	15.484,01
21	-	Impuestos		-626,91	4.162,77	4.674,53	5.280,56	5.419,40
22	+	**BDII**		**-1.164,27**	**7.730,86**	**8.681,26**	**9.806,75**	**10.064,61**
23	+	Amortizaciones		4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50	4.747,50
24	+	**TOTAL DE FONDOS GENERADOS**		**3.583,23**	**12.478,36**	**13.428,76**	**14.554,25**	**14.812,11**
25	=	**MOVIMIENTO DE FONDOS (CASH FLOW OPERATIV**	**-40.000,00**	**3.583,23**	**12.478,36**	**13.428,76**	**14.554,25**	**14.812,11**
26								
27		**Tasa de crecimiento, según cuota de mercado**	**2,00**					
28		**Tasa de impuestos** (numerica, no porcentaje)	**35,00**		TIR	0,12		
29								

- Con esta bajada de precios a 10 euros **VINILO EXPRESS** se considera viable, puesto que solo reducimos 7 puntos porcentuales la TIR, situándose ahora en el 12 por ciento respecto al escenario inicial.
- Y si por último, hacemos extensiva la bajada de precios en las ventas por Internet y en todos nuestros productos, la situación de **VINILO EXPRESS** se coloca, en nuestra opinión, casi en el límite de la no viabilidad de la inversión, puesto que la TIR pasa entonces al 8 por ciento.
- Concluimos que un nivel de precios por debajo de 10 euros en los vinilos y 11 euros en el resto de productos, no sería viable para la nueva empresa **VINILO EXPRESS**. Estimamos que la rentabilidad (TIR) no es factible para poder recuperar, con éxito, el valor de lo invertido, tal como hemos comentado en el escenario anterior (bajada en el nivel de ventas).

SÍNTESIS FINAL

Con este capítulo hemos querido enfatizar la problemática práctica en torno a la figura de los emprendedores, elaborando para ello un procedimiento basado en la Dirección Estratégica mediante el cual hemos plasmado el diseño de una *Estrategia de Supervivencia* para una empresa de nueva creación.

La Dirección Estratégica se presenta, en nuestra opinión, como la metodología idónea para alcanzar este objetivo, pues permite una planificación concienzuda de todos los procedimientos inherentes en la viabilidad de un proyecto. Además permite una coordinación de materias (empresariales, contables, jurídicas y fiscales,...) que obligan a su conocimiento y profundización y de esta forma, al final, ayuda al *aprendizaje de la dirección y gestión de las empresas*, objetivo sin duda de cualquier máster, como el que ahora se culmina con este trabajo.

Nos hemos decantado por la creación de un negocio cuya actividad económica se encuadra dentro de la música electrónica y el diseño de su estrategia de supervivencia la hemos basado en la diferenciación en sus actuaciones empresariales. De esta forma, si conseguimos esta diferenciación en los servicios que presta VINILO EXPRESS[50], habremos alcanzado consecuentemente la supervivencia como empresa y se habrá posicionado definitivamente la

[50] Es la razón social que hemos utilizado para la nueva empresa.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

nueva empresa como referente de música electrónica en Andalucía, a través de la comercialización de sus productos vía Internet.

Planificar la creación de VINILO EXPRESS en dos aspectos diferenciados, *Análisis de la Pre-viabilidad* y *Diseño de la Viabilidad*, nos ayuda a considerar el proceso de creación de empresas bajo la óptica de la eficacia y la eficiencia empresarial.

El *Análisis de la Pre-viabilidad* nos detenta una eficacia para el proyecto, es su condición económica, es la viabilidad de la idea de negocio, es en suma su condición necesaria. En este punto, se han analizado variables estratégicas del entorno y se han considerado las habilidades directivas del futuro emprendedor, obteniéndose unos resultados halagüeños que permiten contrastar y verificar la idea de negocio planteada (*comercialización de discos de vinilo con música electrónica*) como viable, tanto en sus planteamientos como en sus posibles resultados en los mercados andaluces (específicamente el de Málaga).

La eficiencia queda reflejada en el *Diseño de la Viabilidad*. Aquí se ha considerado el análisis de las variables más oportunas, partiendo de un minucioso análisis de inversiones. Estimamos que la creación de empresas se equipara a un estudio de viabilidad de inversión y como tal ha que presentarla. Partiendo de la financiación de la misma (40.000 euros) hemos aplicado un conjunto de bienes necesarios para el desarrollo del nuevo negocio, hemos configurado así un activo inicial capaz de desarrollar la actividad económica de VINILO EXPRESS.

El diseño de la viabilidad permite el estudio detallado de todos los '*departamentos*' de una empresa y por tanto ha de considerarse como muy importante en la dirección y gestión de empresas. Es un ejercicio de gran utilidad para el aprendizaje y afianzamiento de conceptos empresariales, necesarios en la comprensión de la eficiencia empresarial. De esta forma se plantea, por ejemplo, la formación de precios en el departamento comercial, la estructura organizativa dentro de la administración y la viabilidad económico-financiera en el departamento financiero. En buena lógica, es preciso siempre de un buen manejo de las herramientas empresariales para finalizar con resultados interesantes. Ello nos ha permitido culminar con éxito el camino emprendido y comprender, *de facto*, la importancia de dicha metodología de trabajo y así llegamos a una viabilidad aconsejable para emprender la creación de VINILO EXPRESS, a un precio competitivo e interesante y con unos recursos humanos y materiales estratégicos que han de proporcionar valor a la nueva empresa.

Todo, en suma, nos lleva a aseverar, como conclusión, la importancia de realizar un Plan de Viabilidad, no solo en la faceta práctica y real de emprendedor (objetivo primordial), sino además como ejercicio de actualización de conceptos de Dirección y Gestión de Empresas.

Jiménez Quintero, J.A. (2014): *Tema 4: Análisis de la Viabilidad de un Nuevo Negocio*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain