

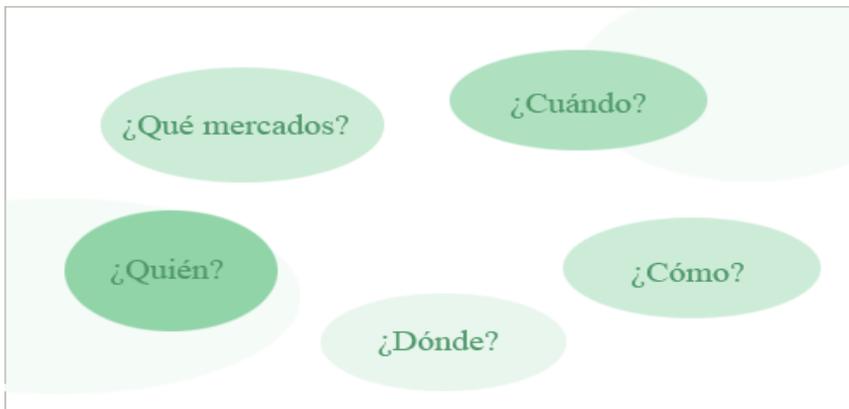
## Plan de Empresa

1. ¿Qué es un Plan de Empresa?
2. ¿Para qué sirve un Plan de Empresa?
3. ¿Por qué elaborar un Plan de Empresa?
4. Contenido de un Plan de Empresa
5. Plan Financiero
6. Beneficios de realizar un Plan de Empresa

## 1. ¿Qué es un Plan de Empresa?

- ✓ Un Plan de Empresa es un documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio o un negocio ya en marcha, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera. Desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.
- ✓ Es una herramienta imprescindible a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial, independientemente de su magnitud y/o de la experiencia empresarial del emprendedor.

Responde a preguntas sencillas, sobre un nuevo negocio o un negocio en marcha:



## 2. ¿Para Qué Sirve un Plan de Empresa?

- ✓ La finalidad de un Plan de Empresa es identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio y/o una empresa ya en marcha, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera.
- ✓ Asimismo, ha de servir de tarjeta de presentación del negocio a terceras personas: bancos, inversionistas, instituciones, organismos públicos o cualquier otro agente implicado a la hora de recabar cualquier tipo de colaboración o apoyo financiero.
- ✓ El Plan de Empresa tiene una doble función:
  - Herramienta de Gestión.
  - Herramienta de Planificación

### ➤ Herramienta de Gestión:

- Dispone de proyecciones económico-financieras.
- Potencia el seguimiento y control del negocio mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y el análisis de indicadores de gestión.
- Introduce un análisis de la oferta y de la demanda.
- Refleja la estrategia comercial y la política de marketing.
- Identifica las directrices en la gestión de recursos humanos.
- Analiza los factores claves de éxito y los riesgos de un negocio.

### ➤ Herramienta de Planificación:

La empresa asume y se responsabiliza de la definición de sus objetivos:

- Con actuaciones orientadas a resultados.
- Con rigor en los compromisos económicos.
- Orienta la toma de decisiones:
- Proporciona información cualitativa y cuantitativa.
- Se planifica bajo un patrón homogéneo.

## 3. ¿Por Qué Elaborar un Plan de Empresa?

¿Por qué elaborar un Plan de Empresa?

- ✓ Porque proporciona un análisis global de la empresa, del negocio que desarrolla y del ámbito económico-financiero
- ✓ Porque obliga a analizar la viabilidad o no del negocio
- ✓ Porque obliga a realizar una reflexión estratégica sobre el negocio
- ✓ Porque ayudará a gestionar el negocio
- ✓ Porque sirve como tarjeta de presentación de la empresa

## 4. Contenido de un Plan de Empresa

EL desarrollo de un PLAN DE EMPRESA se compone de los siguientes elementos, que dan respuestas a las principales preguntas que pueden ser planteadas por terceros:



### *ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL*

⇒ ¿Cómo se configura el sector? ¿Cuál es la situación actual del sector y las expectativas futuras?

⇒ ¿Quiénes representan la competencia en el sector en el que participa la empresa y cuál es el grado de rivalidad entre los competidores? ¿Quiénes son los potenciales competidores?

⇒ ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito o el fracaso de un competidor en el sector?

⇒ ¿En qué se diferencia nuestro negocio del negocio de la competencia?

⇒ Identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio.

⇒ ¿Existe un mercado objetivo para este negocio?

## ***OBJETIVO DEL PLAN***

- ⇒ ¿Cuáles son las motivaciones para la inversión en este negocio?
- ⇒ ¿En que consiste mi negocio? ¿Cuales son los productos o servicios que voy a ofrecer?
- ⇒ ¿Qué estrategia que voy a seguir para mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo; especialización, diferenciación o competencia en costes?
- ⇒ ¿Qué áreas o procesos son críticos para el desarrollo del negocio? ¿ Qué áreas son de soporte a los procesos críticos del negocio?
- ⇒ ¿Cuáles son mis perspectivas sobre la evolución del negocio?

## ***PLAN ESTRATÉGICO***

- ⇒ ¿Cuál es la misión de mi empresa?
- ⇒ ¿Cómo se van a desplegar las líneas estratégicas de mi proyecto en objetivos a largo plazo?
- ⇒ ¿ Se han definido planes concretos de actuación para la consecución de los objetivos a largo plazo? ¿Se ha realizado una asignación de recursos a dichos planes?
- ⇒ ¿Cómo se estructura mi política de marketing? ¿ He considerados los aspectos de precio, plaza, producto, promoción?
- ⇒ ¿Cuántos empleados forman mi plantilla? ¿ y cuales son las políticas de gestión del personal?
- ⇒ ¿He realizado una planificación de las necesidades financieras que pueden surgir en el largo plazo?

## PLAN FINANCIERO

⇒ El objetivo es analizar la rentabilidad y la viabilidad económica del proyecto empresarial.

⇒ Este análisis es la cuantificación de la estrategia definida por el emprendedor y permitirá analizar el impacto económico de la toma de decisiones.

⇒ El análisis completo comprende la proyección para el horizonte temporal contemplado en el Plan de Negocio.

- Proyecciones de ingresos y gastos
- Presupuesto de inversiones y plan de amortización
- Cuenta de Resultados
- Necesidades de Financiación
- Balance
- Flujo de Caja
- Valor Actual Neto

## PROYECCIÓN DE INGRESOS

⇒ El paso previo a la construcción de la Cuenta de Resultados es proyectar los ingresos y los gastos en el horizonte temporal del Plan de Empresa.

⇒ Se realiza la proyección de ingresos para cada línea de producto o línea de negocio, en caso de que existan. Para cada partida de ingreso se toma la variable más apropiada para su correcta proyección: volumen de ventas, crecimiento del mercado potencial, cuota de mercado, etc.. Los ingresos se imputarán a la línea de producto o de negocio correspondiente.

Precio unitario por línea de producto:	Año 0	Año 1	Año 2
P1	35	35	35
P2	45	45	45
P3	0	0	0
Cantidad unitaria por línea de producto:	Año 0	Año 1	Año 2
Q1	3.650	4.380	5.475
Q2	2.850	3.420	4.275
Q3	0	0	0
Ingresos Operativos:	Año 0	Año 1	Año 2
Línea de Producto 1	127.750	153.300	191.625
Línea de Producto 2	128.250	153.900	192.375
Línea de Producto 3	0	0	0
<b>Total Ventas</b>	<b>256.000</b>	<b>307.200</b>	<b>384.000</b>

## PROYECCIÓN DE GASTOS

✓ Para la proyección de los gastos, se analizan las partidas que conforman cada cuenta de gasto utilizada, estimando cual será su evolución a futuro, por último se procede a su cuantificación, tanto económica como en la unidad propia del gasto (personas, ordenadores, etc.).

Por ejemplo, para proyectar el gasto financiero, se he de tomar el monto total de deuda contraída con terceros y aplicarle el tipo de interés estimado para los ejercicios que se están analizando.

	Año 0	Año 1	Año 2
Nº de personas	3	3	3
Coste medio salarial	24.000	24.000	24.000

	Año 0	Año 1	Año 2
Coste mano de obra directa	72.000	72.000	72.000

## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

✓ El gasto es la corriente de recursos que se consume en la obtención del producto o servicio de la empresa. A diferencia la inversión, es la aplicación de recursos financieros destinados a incrementar los activos fijos o financieros, a cambio de la expectativa de obtener unos beneficios futuros.

Ejemplo: maquinaria, equipo, obras públicas, bonos, títulos, valores, etc.

## PLAN DE AMORTIZACIÓN

✓ La amortización es la depreciación o pérdida de valor que sufre con el tiempo la inversión en inmovilizado (equipos, maquinaria, etc.).

✓ Para compensar la depreciación que sufren los elementos patrimoniales el emprendedor debe crear un fondo de amortización. Este fondo crece cada año por importe igual a la pérdida de valor que sufren los activos, de manera que al final de la vida económica del bien amortizable el emprendedor podrá reponer ese bien con el dinero acumulado en el fondo de amortización. Esta partida no significa salida de tesorería, es una partida de gasto que supone disminuir el beneficio del ejercicio.

✓ Existen diferentes métodos de amortización del inmovilizado, para calcular la cuota anual de amortización de cada tipo de activo: lineal, cuota creciente, etc.

✓ El método de amortización lineal consiste en que las cuotas de amortización son constantes a lo largo de la vida útil del bien. A cada año se le asigna una parte del valor de amortización.

## PLAN DE AMORTIZACIÓN

Un ejemplo para el calcular los incrementos de la amortización:

<b>Incrementos de Inversión en Inmovilizado</b>			
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
Inmovilizado material	<b>6.300</b>	<b>6.300</b>	<b>6.300</b>
Inmovilizado inmaterial	<b>8.700</b>	<b>8.700</b>	<b>8.700</b>
Periodo en años de amortización inmovilizado material		<b>8</b>	
Periodo en años de amortización inmovilizado inmaterial		<b>5</b>	
<b>Amortización</b>			
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
Incrementos de amortización in. mat.	<b>788</b>	<b>788</b>	<b>788</b>
Incrementos de amortización in. inmat.	<b>1.740</b>	<b>1.740</b>	<b>1.740</b>
<b>Total incrementos amortización año</b>	<b>2.528</b>	<b>2.528</b>	<b>2.528</b>

## CUENTA DE RESULTADOS

✓ La base del análisis económico está en el análisis de la Cuenta de Resultados. Este análisis permite evaluar cuestiones como las siguientes:

- Evolución de la cifra de ventas.
- Evolución del margen bruto.
- Evolución de los gastos de estructura y gastos de la financiación.

✓ En el plan financiero, la Cuenta de Resultados se forma con la proyección de ingresos, la proyección de gastos y del plan de amortización.

✓ La Cuenta de Resultados asimismo se desagregará en las líneas de productos o de negocio en caso de existir, tanto para el año en curso como para los años futuros que se están estimando.

## CUENTA DE RESULTADOS

✓ La estructura de la Cuenta de Resultados es la siguiente:

### Cuenta de Resultados

#### **Ventas**

- Línea de producto 1
- Línea de producto 2
- Línea de producto 2

#### **Costes variables**

- Consumo MP o productos
  - Línea de producto 1
  - Línea de producto 2
  - Línea de producto 2
- Manos de obra directa
- Otros gastos grles (fabricación o prestación)

#### **Margen bruto**

#### **Costes fijos**

- Arrendamientos
- Comunicación
- Transportes
- Servicios de profesionales independientes
- Material de oficina
- Reparación y conservación
- Suministros
- Mano de obra indirecta
- Tributos
- Amortizaciones
- Otros gastos

#### **BAII**

#### **Gastos financieros**

- Gastos financieros deuda C.P.**
- Gastos financieros deuda L.P.**

#### **BAI**

#### **Impuestos**

#### **Bº después de impuestos**

## BALANCE DE SITUACIÓN

- ✓ Refleja la situación patrimonial de la empresa, que se compone de los bienes, derechos, deudas y capital que tiene la compañía en un momento dado.
- ✓ El análisis del balance de la empresa permite evaluar aspectos tales como: la situación de liquidez o capacidad de pago, endeudamiento (cantidad y calidad), etc.
- ✓ Se realizará una proyección del balance previsto para los próximos ejercicios, considerando aspectos como la financiación de la empresa en el corto plazo (plazo inferior al año) y en el largo plazo (superior al año).
- ✓ Así, se podrá analizar no solo como está en la actualidad la empresa sino también hacia dónde podría evolucionar en el futuro. El balance no es estático sino que evoluciona en el tiempo, y por tanto permite analizar la evolución de los diferentes grupos patrimoniales.

## BALANCE DE SITUACIÓN

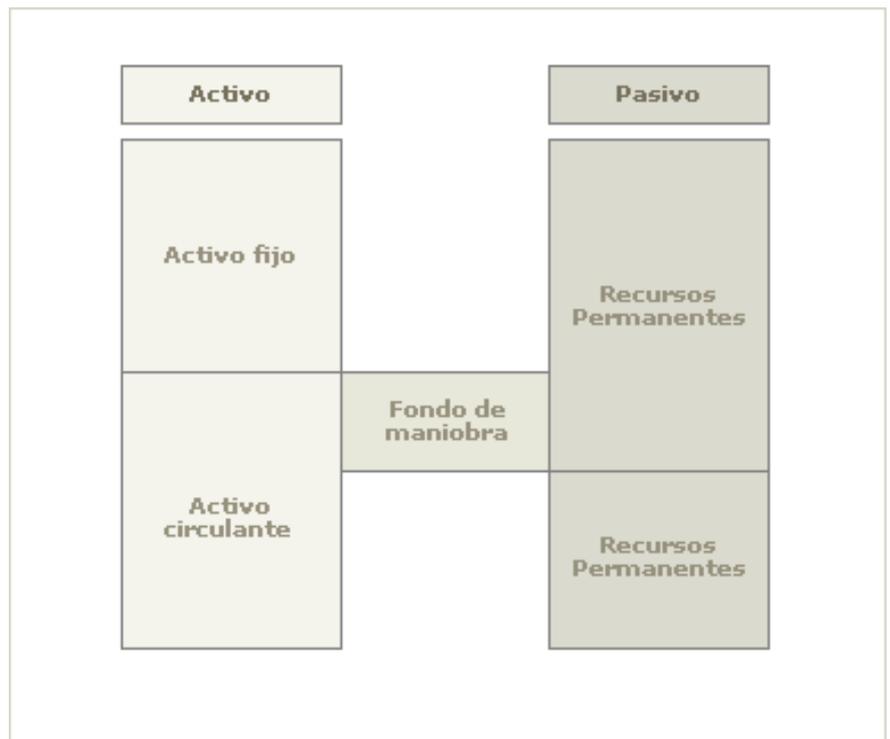
- ✓ La estructura del balance es la siguiente:

Balance de situación	
Activo	
<b>Activo fijo</b>	
-	Inmovilizado material
-	Inmovilizado inmaterial
-	Inmovilizado financiero
-	Gastos de establecimiento
<b>Activo circulante</b>	
-	Existencias
-	Deudores
	Clientes
	Administración pública
-	Tesorería
<b>TOTAL ACTIVO</b>	
Pasivo	
<b>Pasivo fijo</b>	
-	Recursos propios
-	Acreedores a LP
	Préstamo LP
	Proveedores inmovilizado
	Acreedores leasing LP
	Otras deudas a LP
<b>Pasivo circulante</b>	
-	Acreedores a CP
	Proveedores
	Acreedores leasing CP
	Préstamo CP
	Administraciones Públicas
	Otras deudas a CP
<b>- Necesidad de Financiación</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	

## NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

- ✓ Para acometer el plan de negocio algunos emprendedores tendrán que recurrir a financiación ajena (además del capital y la deuda inicial). Para determinar la financiación necesaria, se debe señalar que el capital requerido en la empresa varía en la medida que ésta evoluciona.
- ✓ El volumen de recursos financieros que una empresa va a necesitar depende de las inversiones en activos fijos y en circulante que en cada año sean necesarios.
- ✓ La empresa tendrá su equilibrio financiero cuando el fondo de maniobra sea positivo (como principio general). El fondo de maniobra hace referencia a la parte del activo circulante que esta financiada con recursos a largo plazo o como importe en el que el activo circulante supera al pasivo circulante.
- ✓ Es una garantía financiera de estabilidad, porque supone que el activo circulante es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo (pasivo circulante). Es en cierta manera un “colchón” que refleja la capacidad financiera de la empresa de atender sus compromisos a corto plazo.
- ✓ El Fondo de Maniobra óptimo varía según el sector, salvo algunas excepciones debe ser un valor positivo, con el fin de evitar posibles problemas de liquidez.

## NECESIDADES DE FINANCIACIÓN



## FLUJO DE CAJA

✓ El Flujo de Caja mide el valor de cada proyecto empresarial a través de la cantidad de liquidez que genera en un periodo de tiempo, normalmente se trata de un año. Mide la capacidad de generación de fondos que tiene la empresa a través de la actividad que desarrolla.

✓ Resumiendo el flujo de caja evalúa la liquidez de la empresa y su capacidad de generación de fondos

El análisis del flujo de caja ayuda eficientemente a la toma de decisiones del empresario, puesto que:

- Ayuda a conocer si la inversión es financieramente posible para el emprendedor porque disponga de los recursos necesarios.
- Realiza una valoración de la liquidez que genera cada proyecto a lo largo de su vida.

✓ La estructura del flujo de caja es el siguiente:

Flujo de caja
Resultado Neto
(+) Amortizaciones
Flujo de caja
(-) Inversión en fondo de maniobra
(-) Inversión en inmovilizado
Flujo de caja libre

• La amortización se resta en la cuenta de resultados porque es un gasto que representa la pérdida de valor que sufren los activos fijos, edificios, mobiliario, etc., por el uso y/o por el paso del tiempo, disminuyendo el beneficio anual obtenido por el emprendedor.

• Para calcular el flujo de caja solo se tienen en cuenta las entradas y salidas de fondos, en este caso la amortización no ha supuesto salida de fondos por esa razón se ha de sumar al beneficio del ejercicio la cantidad de amortización, para calcular el flujo generado por el proyecto durante el año.

• El fondo de maniobra se define como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Es decir la diferencia entre los recursos a corto realizables y de liquidez más o menos inmediata, (clientes, existencias, etc) y el pasivo exigible a corto plazo (proveedores y acreedores a corto plazo).

## VALOR ACTUAL NETO Y COSTE CAPITAL

### *¿ Que criterios utilizo para tomar una decisión de inversión?*

- ✓ Cuando se deciden acometer proyectos empresariales, se debe realizar una evaluación para conocer si son factibles económica y financieramente. El criterio general utilizado es el VAN (valor actual neto), que calcula la diferencia entre los cobros y los pagos realizados por el emprendedor a lo largo de la vida del proyecto y los considera todos en el momento actual.
- ✓ Para traer todos los flujos monetarios (diferencia entre cobros y pagos) se ha de emplear una tasa de descuento, la tasa a la que se descuentan los flujos monetarios de los proyectos, es el coste de capital, que es lo que en promedio le cuesta al emprendedor cada unidad monetaria que está utilizando ( financiación de recursos propios y ajenos).

### *¿ Como puedo decidir entre dos proyectos de inversión?*

- ✓ Los proyectos deberían tener un mismo coste de capital. Una vez realizada la evaluación de los proyectos, la regla de decisión es :
  - \*Aceptar los proyectos con  $VAN > 0$  , en este caso invertir el dinero en el proyecto es más rentable que ponerlo en el banco
  - \*Rechazar los proyectos con  $VAN < 0$ ,
  - \*Indiferente entre aceptar o rechazar los proyectos con  $VAN = 0$
- ✓ Si el rendimiento que generan los proyectos es mayor que el coste, pueden llevarse a cabo, sino deben rechazarse.

### *Ejemplo para el cálculo del Valor Actual Neto*

- ✓ Una empresa tiene dos posibles proyectos de inversión, se va a evaluar el rendimiento de cada uno de los proyectos mediante el criterio del VAN.
- ✓ El proyecto A tiene una inversión inicial de 100.000 € y genera tres años de flujo de caja ( FC)
- ✓ El proyecto B tienen una inversión inicial de 100.000€ y genera dos años de flujo de caja (FC)
- ✓ El Coste Medio Ponderado de Capital (WACC) es de 5% para los dos proyectos, ya que tienen riesgos similares

	Inversión Inicial	FC Año 1	FC Año 2	FC Año 3
<b>Proyecto A</b>	100.000	20.000	25.000	65.000
<b>Proyecto B</b>	100.000	55.000	55.000	

$$VAN = - \text{Inversión Inicial} + \frac{FC1}{(1+r)} + \frac{FC2}{(1+r)^2} + \frac{FC3}{(1+r)^3}$$

$$VAN_A = - 100.000 + \frac{20.000}{(1+0.05)} + \frac{25.000}{(1+0.05)^2} + \frac{65.000}{(1+0.05)^3} \rightarrow VAN_A = - 2.127,22$$

$$VAN_B = - 100.000 + \frac{55.000}{(1+0.05)} + \frac{55.000}{(1+0.05)^2} \rightarrow VAN_B = 2.267,57$$

	VA Flujo Año 1	VA Flujo Año 2	VA Flujo Año 3	VAN
<b>Proyecto A</b>	19.047,61	22.675,73	56.149,44	-2.127,22
<b>Proyecto B</b>	52.380,95	49.886,62		2267,57

**X Proyecto A**  
NO INVERTIR  
VAN < 0

**✓ Proyecto B**  
INVERTIR  
VAN > 0

## 6. ¿ Cuales son los Beneficios de un Plan de Empresa?



### Beneficios del Plan de Empresa

- El documento escrito ayuda al emprendedor a clarificar y entender mejor su proyecto empresarial.
- Enfoca los recursos hacia la consecución de los objetivos y metas de la empresa.
- Un plan de empresa es un pasaporte para las fuentes de financiamiento.
- Identifica los puntos críticos del proyecto empresarial, y da una respuesta anticipada a los posibles problemas
- Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal, proveedores, etc