

GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

CONTENIDOS DE LA GUÍA

1. Que es un plan de empresa, finalidad

2. Contenidos del plan de empresa

a.Introducción

b.Análisis comercial

c.Análisis técnico-operacional

d.Análisis económico-financiero

e.Conclusiones

1. QUE ES UN PLAN DE EMPRESA, FINALIDAD

Un plan de empresa es un documento analítico-descriptivo que se debe desarrollar por escrito, que refleje todos los aspectos que hay que analizar, conocer, evaluar y reflexionar antes de decidir posicionamientos y antes del nacimiento de la empresa.

También es una buena herramienta de reflexión para aquellas empresas de reciente creación que deseen enfocar sus formulaciones.

El plan de empresa debe permitir:

- Clarificar y contrastar ideas.
- Comprobar su viabilidad ajustando, si fuese necesario, los puntos de partida.
- Servir de apoyo para la presentación de la idea en entidades bancarias y otros organismos públicos y privados, con el objeto de solicitar ayudas y subvenciones; o para socios potenciales.

Realizar un plan de empresa requiere un esfuerzo y debe ser tomado con interés suficiente, ya que de su calidad analítica y reflexiva obtendremos importantes ayudas para acertar en nuestro esfuerzo emprendedor. Un plan de empresa debe servir para:

- **Analizar:** ¿es viable mi idea?
- **Reflexionar:** ¿cuál es la situación de mi proyecto en relación con el mercado?
¿Puedo hacer algo para mejorarlo?
- **Optimizar riesgos:** ¿cuáles son los riesgos del proyecto? ¿Puedo hacer algo para evitarlos o minimizarlos?
- **Planificar:** ¿qué debo hacer, cuándo, cómo y con qué recursos?
- **Decidir:** situarse y tomar decisiones de actuación.
- **Conseguir financiamiento:** presentar la idea de negocio a entidades financieras y a organismos oficiales.

Un plan de empresa es:

Un documento analítico-descriptivo.
Que se debe desarrollar por escrito.
Que refleje todos los aspectos que hay que analizar, conocer, evaluar y reflexionar sobre el proyecto empresarial.
Que debe hacerse antes de decidir posicionamientos y antes del nacimiento de la empresa.

2. CONTENIDOS DEL PLAN DE EMPRESA

Un plan de empresa deberá incorporar, al menos, los siguientes contenidos:

- **Una introducción** en la cual el emprendedor debe presentar, de modo resumido, la idea empresarial, sus objetivos y su perfil profesional.
- Un **análisis comercial** en el cual se deben plasmar los resultados de los análisis de mercado realizados y las decisiones de estrategia y posicionamiento comercial tomadas en función a ellos.
- Un **análisis técnico-operacional** en el cual se deberán recoger y describir todos aquellos aspectos que se decidieron tras ser analizados y que tienen relación con la

operatoria y necesidad de recursos que la idea empresarial va a precisar para su puesta en marcha adecuada.

- Un **análisis económico-financiero** en que se presentarán los resultados de los cálculos numéricos que el emprendedor hizo y que sirvieron para la evaluación de la idea de negocio. Este análisis mide las necesidades de dinero que la empresa necesita para arrancar y los resultados previstos.

- Unas **conclusiones y anexos**.

- Introducción
 - Idea empresarial y objetivos
 - Perfil profesional
- Análisis comercial
 - Análisis de mercado
 - Posición estratégica
 - Posicionamiento comercial
- Análisis técnico–operacional
 - Operatoria de la empresa
 - Necesidades de recursos
- Análisis económico–financiera
 - Evaluación numérica
 - Necesidades financieras
 - Resultados y rentabilidad
- Conclusiones y anexos
 - Conclusiones
 - Documentación adicional

El contenido de un plan de empresa debe ser:

Útil: tiene que servir para analizar, planificar, controlar riesgos y conseguir financiación.

Estructurado y ordenado: siguiendo unas pautas de desarrollo y un sistema de trabajo.

Comprensible: debe ser realizado con el objetivo de que sea entendido por otras personas que deberán leerlo y enjuizarlo, ya sea para obtener financiación o subvenciones o para socios potenciales.

Breve: un buen plan de negocio no es el que tiene más, sino el que tiene “mellor”. La calidad prima frente a la cantidad. Es necesario, de todos modos, desarrollar unos contenidos y explicaciones mínimas.

Sencillo: lo complejo tampoco es recomendable, la sencillez si es suficientemente aclaratoria deberá ser la máxima.

2.a. Introducción

Una introducción en la cual el emprendedor debe presentar de manera resumida la idea empresarial, sus objetivos y su perfil profesional.

En la introducción de un plan de empresa es necesario describir, resumidamente, todos los aspectos relacionados con la idea empresarial con la finalidad de que sirva de presentación resumida del proyecto.

Idea de negocio:

- la. Sector y mercado en que se va a trabajar.
- b. Cartera de productos o servicios que se van a ofrecer.
- c. Localización.
- d. Clientela o mercado que se pretende atender.
- y. Elementos diferenciales del negocio.
- f. Otras características que hace falta destacar en función del tipo de proyecto o sector.

Objetivos y plazos:

- la. Cualitativos: ofrecer la mejor calidad... , ser conocido..., ser referente...
- b. Cuantitativos: obtener ingresos de..., resultados de...

EJEMPLO:

Descripción resumida de la idea de negocio:

zapatería tradicional de productos de años anteriores y descatalogados (outlet).
en una calle peatonal.
primeras marcas.
precios asequibles.
calidad de servicio y atención excelente ...

Objetivos:

Tener una clientela de toda la ciudad y de manera repetitiva: ser conocida como la zapatería de producto de calidad a precio reducido y con calidad de servicio.
Tener en un plazo de 1,5 años un negocio conocido y con una clientela estable, con ventas y rentabilidad idónea.

En la introducción de un plan de empresa, también es necesario describir, resumidamente, todos los aspectos relacionados con el perfil y la experiencia profesional de los emprendedores, con la finalidad de que sirva de presentación resumida de estos.

- Nombre y apellidos de los emprendedores.
- Formación y experiencia empresarial:
- Estudios y formación realizada.
- Formación general.
- Formación relacionada con el proyecto.
- Formación relacionada con las necesidades de emprendedor.
- Experiencia profesional: donde y cuanto tiempo.

NOTA: En caso necesario, se acercará en anexo un currículum o un perfil profesional completo.

EJEMPLO

Nombre de los emprendedores

Rodríguez Pérez

Formación y experiencia profesional:

- Formación profesional.
- Dependiente durante 2 años en una tienda de zapatos.
- Formación de emprendedores en Ayuntamiento de A Coruña.
- Formación profesional.
- Dependiente durante 6 años en una tienda de zapatos.

2.b. Análisis comercial

Un análisis comercial en la cual se deben reflejar los resultados de los análisis de mercado realizadas y las decisiones de estrategia y posicionamiento comercial tomadas en función de ellos.

En el análisis comercial del plan de empresa, es necesario, cuando menos, describir los siguientes aspectos:

- Situación actual y perspectivas del sector/mercado.
- Clientela potencial descripción. Clientes.
- Identificación y análisis de las competidoras.
- Análisis comparativo producto/precio.
- Análisis de la promoción y sistemas de comercialización.
- Factores clave de éxito y Análisis DAFO.
- Posicionamiento estratégico adoptado.
- Objetivos comerciales.

Para desarrollar aspectos, es necesario realizar un mínimo proceso de **investigación comercial**.

La búsqueda de información es una de las fases de mayor dificultad en el desarrollo de cualquier plan de empresa, pero sólo con la intuición no es suficiente. Es necesario, por lo tanto, corroborar las expectativas a través de una busca de información.

Actualmente, suelen existir muchos datos disponibles, pero tenemos que tener en cuenta lo siguiente:

Recopilar datos no es lo mismo que obtener la información relevante necesaria.

- ES mejor pensar dos veces y actuar una sola.
- ES necesario centrar la busca y tener una cierta sistemática.
- No todo está disponible, alguna información tendremos que crearla y no todos los datos disponibles son fiables.
- En ocasiones tendremos demasiados o muy pocos datos y será normal que nos sintamos perdidos.
- **Que necesito saber y que es lo que ya sé.**
- **Que necesito buscar.**
- **Como podo conseguir esa información.**

Una vez realizada esta reflexión, es necesario hacer un **Plan de búsqueda de información**.

La información deberá ser suficiente y fiable para que el nivel del riesgo sea asumible polo emprendedor.

La investigación será en las siguientes áreas:

I Sector/mercado.

II Clientes

III Competidores

IV Producto/precio

V Promoción/comercialización

I) SECTOR/MERCADO

Mercado objetivo: conjunto de potenciales compradores con cierta necesidad.

Mercado: escenario donde se desarrolla la acción y donde interaccionan las diferentes fuerzas (competidores, clientes, legislación, costumbres, idioma...).

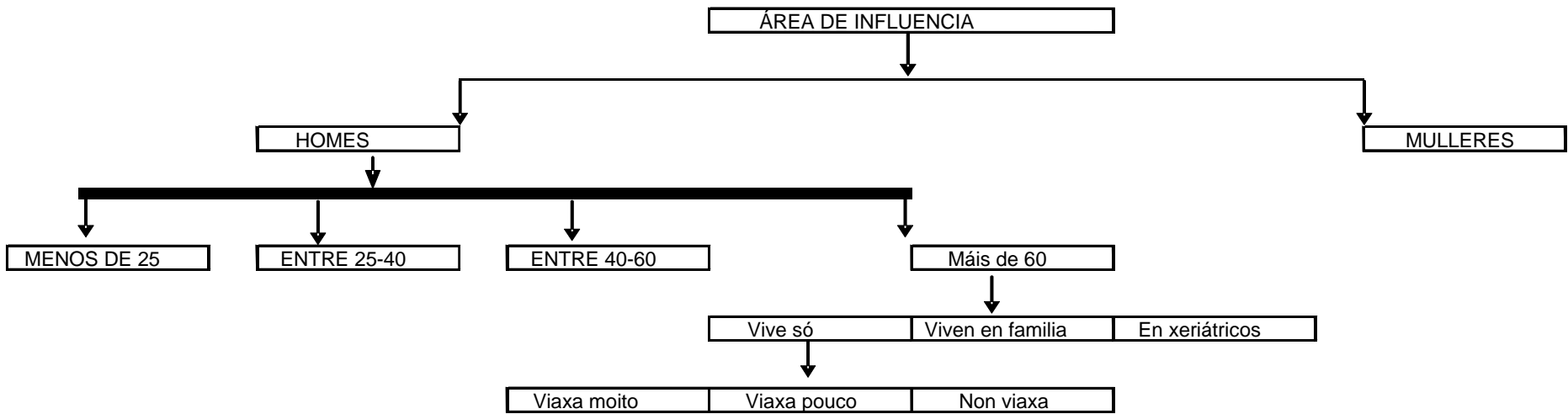
Clases de mercados:

- **Según el tipo de comprador:** particulares, empresas y organismos públicos.
- **Según el tipo de producto:** productos industriales, productos de consumo (perecederos, no perecederos), y servicios.
- **Según el nivel de intervención:** libres e intervenidos.
- **Según el tipo de clientes:** infantil/adulto/hombres/mujeres/mayores/extranjeros/... (son muy importantes el concepto de segmentación y lo de orientación).
- **Según el tipo de mercancía:** diferenciados (moda...) o no diferenciados.

Algunos calificativos aplicables a un mercado: saturado/libre; abierto/cerrado; creciente/decreciente; grande/pequeño; estable/cambiante; fácil/difícil; competitivo/no competitivo; existente/potencial; liderazgo/no liderazgo...

Orientación : es el desarrollo de todas las actuaciones empresariales enfocadas hacia nuestro mercado objetivo.

Segmentación del mercado:



II) LOS CLIENTES

Cuantificación de clientes. ¿Es posible cuantificarlos?

Descripción de las características comunes de nuestros clientes. ES posible describirlos?

¿Cuáles son sus hábitos? ¿Cómo se comportan? ¿Qué les preocupa?...

¿Qué valoran los clientes en mi sector de actividad, y el orden de importancia. Valores de compra, calidad y nivel de servicio percibido

III) LOS COMPETIDORES

Los competidores son los actores en el escenario del mercado con intereses directos o indirectos comunes a los nuestros y que van a interactuar con nosotros en la lucha por el cliente.

NECESIDADES:

- Lista de competidores (¿algún líder? ¿algún referente?)
- Tipología de la competencia (¿que fan, como son, como compiten?)
- Comportamiento de los competidores (¿es previsible que es lo que van a hacer o que es lo que hacen, cuales son sus reacciones...?)

DESCRIPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS COMPARATIVAS:

- Localización
- Calidad de servicio
- Instalaciones
- Imagen de marca

POSICIONAMIENTO DE MERCADOTECNIA-MIX:

- Precio
- Producto
- Promoción
- Distribución

IV) O PRODUCTO E O PREZO

- Lista de nuestros productos/servicios.
- Lista de productos/servicios de los competidores (¿algún líder? ¿algún referente?).
- Lista del producto-precio . Posicionamiento comparado producto/precio.
- Características de los productos.
- Percepción que tienen los clientes de los productos.
- Valoración del producto-clientes.

V) PROMOCIÓN Y SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

- ¿Cuáles son los medios promocionales habituales en este mercado?
- ¿Cómo se promocionan los competidores?
- ¿Cómo me voy a promocionar?
- ¿Cuánto me cuesta mi promoción?
- ¿Cómo es la comercialización en este mercado?

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Es necesario diferenciar:

Lo necesario: mínimo imprescindible que el mercado exige.

Lo diferencial: aquello que se aporta al mercado.

Lo superfluo: lo que no valoran los clientes.

Lo valorado: lo que valoran los clientes.

Y de esa coctelera definir cuales son los factores claves de éxito y decidir, en consecuencia:

Dos emprendedores con el mismo nivel de información pueden decidir de modo diferente y, por lo tanto, posicionamientos diferentes.

NOTAS:

Acertar es dar un paso cara al éxito, y no acertar es apartarnos del éxito.

Acertar no garantiza el éxito, y no acertar no asegura el no éxito.

ANÁLISIS DAFO

Análisis de las oportunidades y amenazas provenientes del mercado, industria, del entorno.

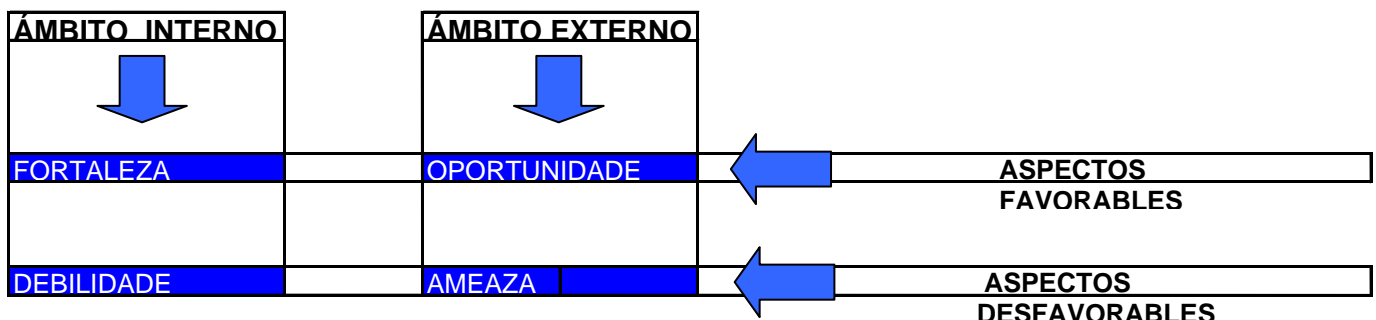
Análisis de las fortalezas y debilidades internas de la empresa frente a los factores clave de éxito, y para el desarrollo de su actividad competitiva.

Amenaza: toda fuerza del ámbito que impide, reduce, perjudica, dificulta, aumenta riesgos...

Oportunidad: todo lo que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa o posibilidad de mejorar, facilitar, reducir riesgos...

Fortalezas (ventajas o puntos fuertes) capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, que resultan favorables para la actividad...

Debilidades: (desventajas o puntos débiles)... resultan desfavorables o limitan las posibilidades de éxito.



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO ADOPTADO

Formas de situarse en un mercado:

Competir por **precio**.

Competir por **diferenciación**.

Competir por **especialización**.

Las decisiones de posicionamiento deberán corresponder a formulaciones estratégicas de conseguir objetivos, de desarrollo del negocio, de aprovechamiento de fortalezas y oportunidades y de minimización de debilidades y amenazas. La definición de la

estrategia de posicionamiento condiciona todas las actuaciones de mercado. El análisis de la competencia a este respecto es conveniente.

OBJETIVOS COMERCIALES

A la hora de definir los objetivos comerciales, debemos considerar:

Los objetivos deberán considerar la información de mercado.

Existen objetivos cualitativos y cuantitativos.

Los objetivos hay que valorar y fijarles puntos de control (metas volantes).

Deseo *NO ES LO MISMO QUE* posibilidad (*LA POSIBILIDAD ES MEJOR COMO OBJETIVO PARA ANALIZAR*).

Hay varias formas de enfocar los objetivos:

- del año en curso hacia atrás
- desde el primer año hacia delante.

Los objetivos cuantitativos no tienen que ser únicos, hay otros escenarios de análisis:

- Normal
- Favorable
- Desfavorable

Los objetivos de ventas conviene calcularlos en tener de cantidades por producto, por área, o por familia, en caso de ser posible.

2.C. Análise Técnico- Operacional

Unha análise técnico-operacional en que se deberán recoller e describir todos aqueles aspectos que se decidiron logo de seren analizados e que teñen relación coa operatoria e necesidade de recursos, que a idea empresarial vai precisar para a súa posta en marcha adecuada. Na análise técnico-operacional do plan de empresa é necesario, cando menos, describir os seguintes aspectos:

- Descrición do proceso de negocio.
- Necesidades de recursos para o proceso.
- Materiais necesarios e lugar de aprovisionamento.
- Necesidades técnicas e calendario de investimentos.
- Necesidades de persoal e calendario de incorporacións.

DESCRIPCIÓN DO PROCESO DE NEGOCIO

Que se entende por proceso de negocio e como clasificaremos as actividades do proceso de negocio?

Proceso de negocio: conxunto de actividades que cómpre realizar para conseguir a misión e finalidade da empresa e cumprir adecuadamente os obxectivos desta, garantindo a súa permanencia a longo prazo.

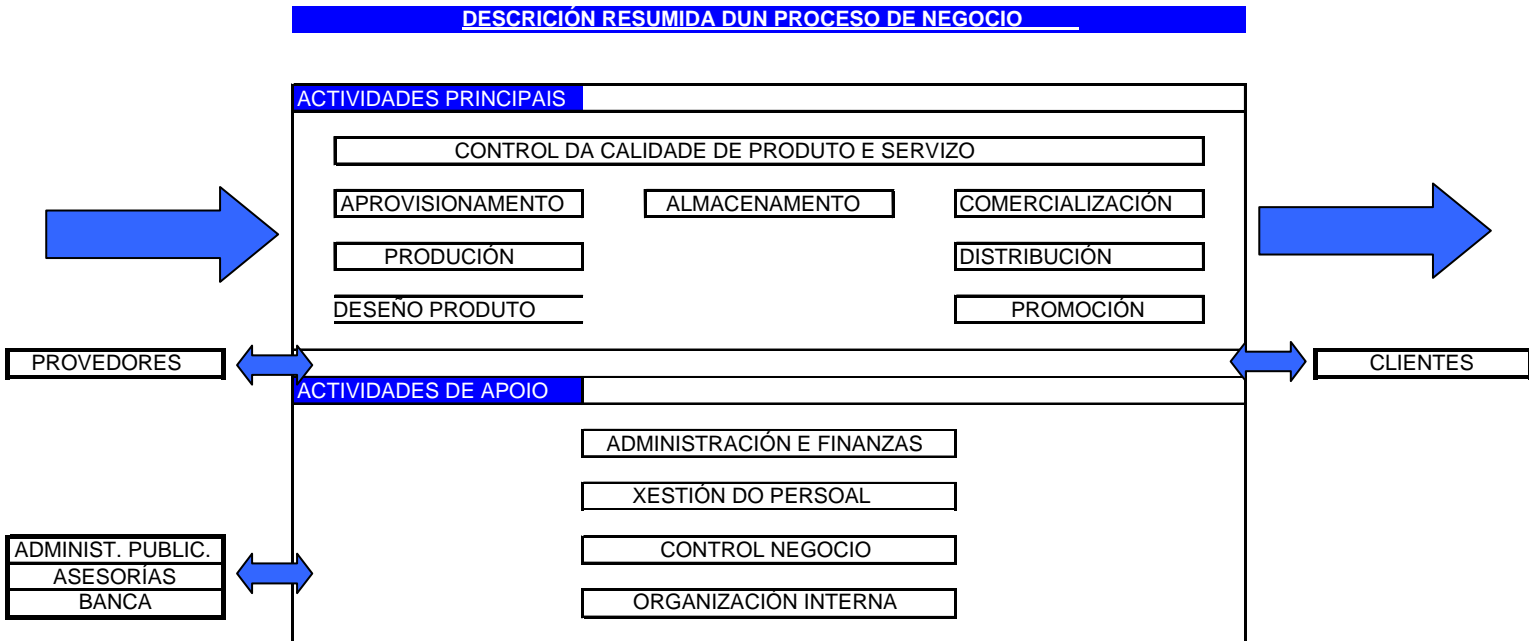
Clasificación:

Actividades que lle xeran valor engadido ao cliente.

Actividades necesarias e que non lle xeran valor engadido ao cliente.

Nun plan de empresa é necesario describir o proceso de negocio que se vai realizar, considerando aquelas tarefas ou actividades que van ser desempeñadas internamente

e aquelas que van ser subcontratadas ou externalizadas. Para a descrición dun proceso de negocio xeral, pódese utilizar o seguinte esquema:



APROVISIONAMENTO

É a actividade de adquirir no exterior todos aqueles materiais, e en ocasións servizos, necesarios para o proceso principal do negocio. Entre outros, consideraremos as materias primas, os produtos semi-rematados, e os produtos acabados.

PRODUCCIÓN

É a actividade de transformación do que adquirimos na forma en que nos chega até que o poñemos a disposición dos clientes. Tamén pode haber produción de servizos (por exemplo nunha barbería).

DESEÑO DE PRODUTO

É a actividade de deseñar ou desenvolver os produtos, ou servizos, que a empresa vai poñer a disposición dos clientes. Tamén os “packs” de produtos ou servizos se consideran neste apartado.

ALMACENAMENTO:

É a actividade de manter no noso poder produtos e/ou materiais, para poder fornecer pedidos aos nosos clientes. O almacenamento non adoita ser unha actividade menor. É necesario xestionalo adecuadamente. (Xestión de Stocks)

COMERCIALIZACIÓN

É a actividade de atender os clientes, garantindo as máximas vendas posibles, co nivel de servizo e atención axeitados. É un proceso fundamental. O comercial nace ou faise? É bo ter analizados comportamentos de compra? É conveniente definir procedementos de actuación...? (para cada caso, e para cada emprendedor, unha decisión).

DISTRIBUCIÓN:

Entenderemos tanto a actividade loxística de poñer a disposición do cliente os produtos comprados, e tamén as intermediacións necesarias para iso (axentes comerciais, distribuidores). É tamén un proceso fundamental e, en ocasións, é o propio funcionamento do mercado o que define a forma.

PROMOCIÓN:

Para darse a coñecer, para incrementar a presenza e as vendas, para situarse, é necesario desenvolver e poñer en marcha políticas de promoción: prensa, radio, carteis, presentacións, desfiles, catálogos, folletos, escaparatismo activo, cupóns desconto, agasallos, sorteos...

CONTROL DE CALIDADE

Actividade que se debe desenvolver preventivamente e, en todo caso, é conveniente vixiar en dous aspectos:

- Produto
- Servizo

Definir como se pretende abordar esta problemática na empresa é fundamental para manterse activo no mercado

ADMINISTRACIÓN E FINANZAS

Fai referencia ao mantemento das obrigas mercantís, fiscais, ao proceso de administración interna e de arquivos, procesos contables, de cobros e pagos, de contacto con bancos. É habitual ter asesores externos para algunhas destas tarefas.

XESTIÓN DE PERSOAL

O persoal dunha empresa é un dos activos máis valiosos, ter bo persoal e motivado é fundamental. Localizar e seleccionar o persoal, decidir remuneracións, etc., é unha tarefa que non debe deixarse ao azar. Pode subcontratarse ou non, dependendo da dificultade

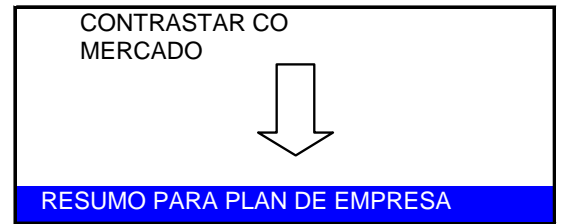
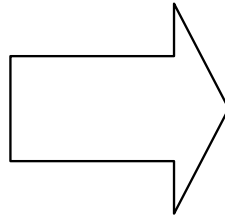
CONTROL DE NEGOCIO

É unha actividade fundamental. Non podemos conducir o negocio cara aos obxectivos se non controlamos os progresos e as desviacións. O proceso de control do negocio, ou control de xestión, non é o mesmo que control contable ou económico, é algo máis. O control de xestión non só é interno, tamén é necesario facelo externo. Debemos intentar poñer en marcha sistemas de seguimento adaptados ao sector/tipo de negocio.

ORGANIZACIÓN INTERNA:

Como faremos o proceso, cal é o sistema informático máis adecuado. Pero tamén hai outras actividades non nomeadas e que pode ser que afecten ao teu negocio: limpeza de instalacións, mantemento, instalación do produto, servizo post-venda **RESUMO:**

ACTIVIDADE	ANALIZADO
APROVISIONAMENTO	SI
PRODUCCIÓN	SI
DESEÑO DO PRODUTO	SI
ALMACENAMENTO	SI
DISTRIBUCIÓN	SI
PROMOCIÓN	SI
CONTROL DE CALIDADE	SI
ADMINISTRACIÓN E FINANZAS	SI
XESTIÓN DO PERSOAL	SI
CONTROL NEGOCIO	



2.d. Análise Económica - Financeira

Unha análise económico-financeira presenta os resultados dos cálculos numéricos que o emprendedor fixou e que serviron para avaliar a idea de negocio. Esta análise mide as necesidades de diñeiro da empresa para arrancar, e os resultados previstos.

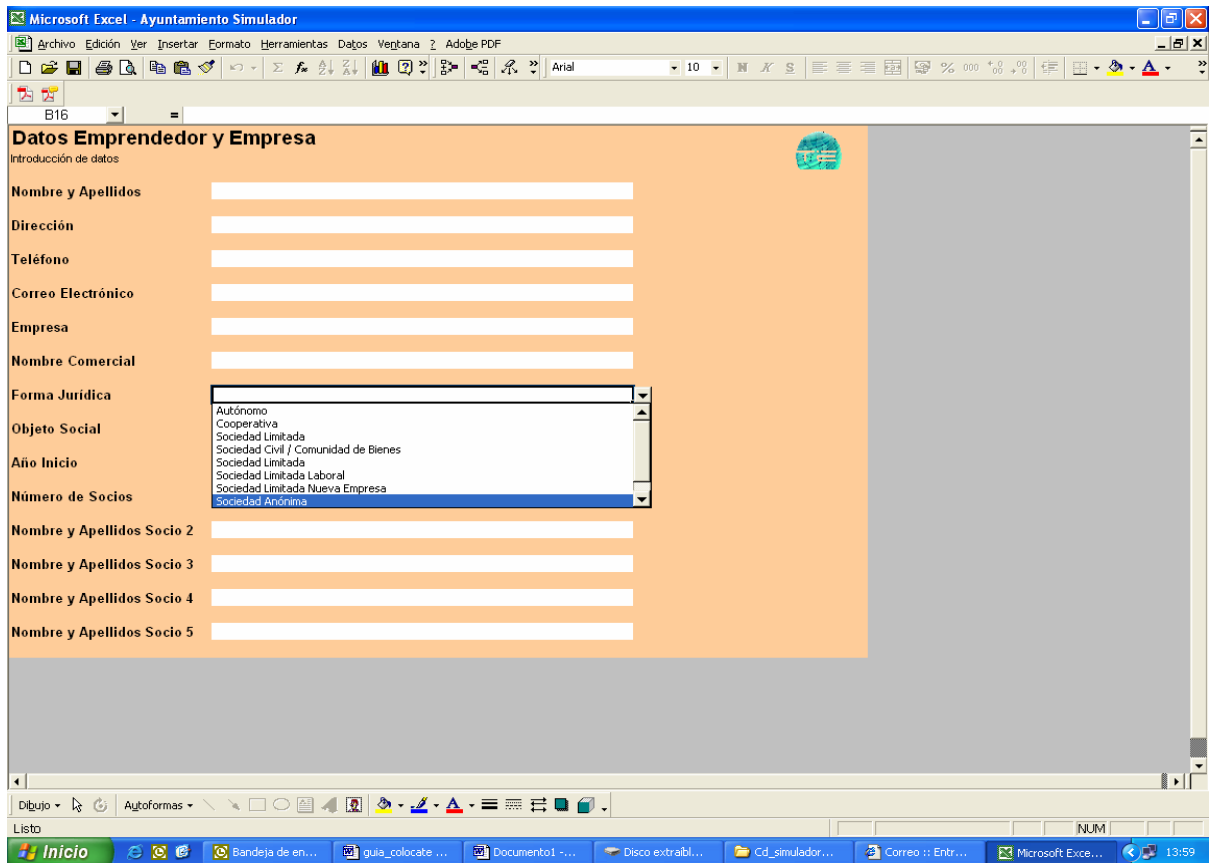
Na análise económica-financeira do plan de empresa é necesario, polo menos, describir os seguintes aspectos:

- valoración de investimentos
- ingresos previstos, custos da operación e marxe de contribución
- gastos de funcionamento, resultados e xeración de fondos
- necesidades de financiamento
- análise de rendibilidade e distancia ao punto morto
- análise de escenarios.

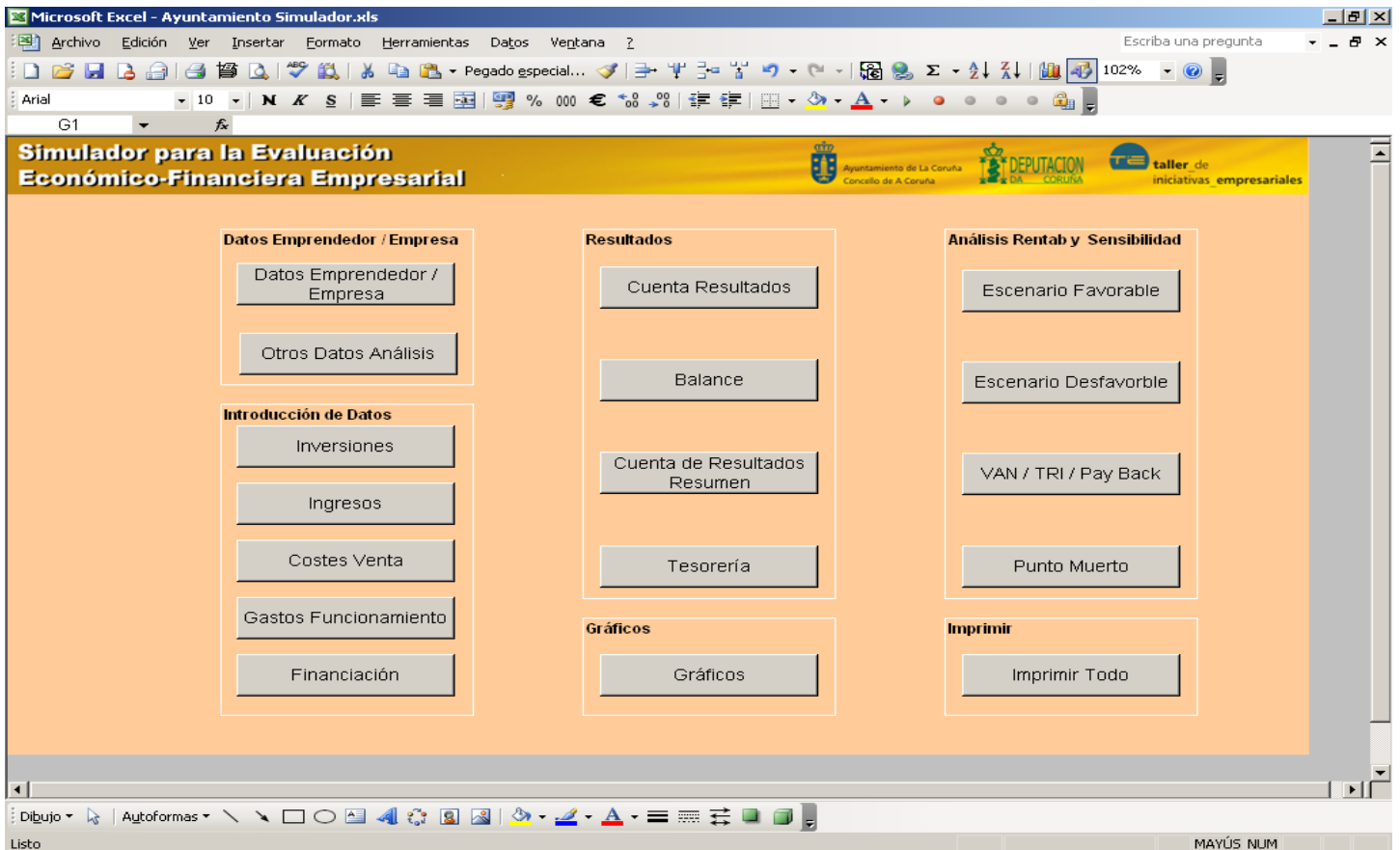
Importante: neste apartado comezaremos a utilizar o simulador para a avaliación económico-financeira.

O **simulador** ten unha consola central, que se pode ver na imaxe, dividida en tres columnas. A primeira é na que se fai a introdución de datos e nas dúas restantes obtéñense os resultados.

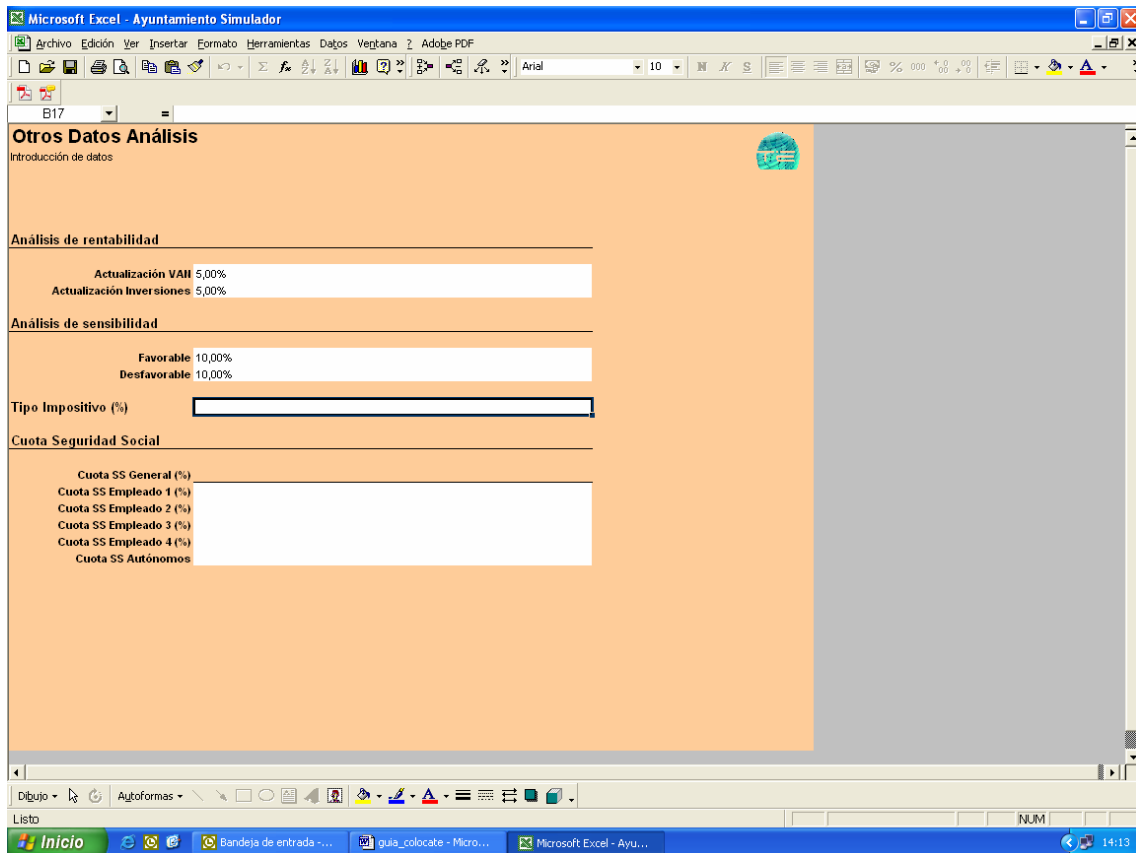
O primeiro paso é cubrir os datos do emprendedor e da empresa, aparece a seguinte pantalla:



Para volver á pantalla principal, hai que premer no botón de cor verde situado na esquina superior derecha.

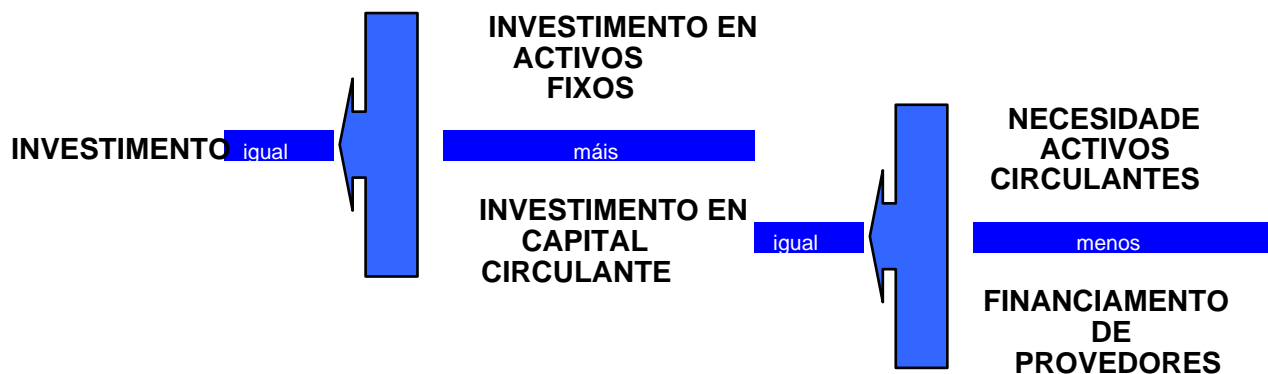


A continuación, é necesario introducir os datos para que o simulador faga as análises e calcule os resultados, no apartado “outros datos análises”:



Por investimentos entenderase:

- **Investimento en activos fixos:** bens (activos) duradeiros/con carácter de permanencia.
- **Investimentos en circulante:** bens (activos circulantes) do proceso de negocio que é necesario manter con criterios de permanencia para cada volume de actividade e que temos que financiar con financiamento diferente ao que os provedores nos facilitan. (O investimento en capital circulante é igual ao investimento en activo circulante menos o financiamento de pasivo circulante de provedores).



VALORACIÓN DE INVESTIMENTOS

Os investimentos en **activos fixos** son os descritos no apartado da análise técnico-operacional

Os datos para calcular os investimentos en **circulante** xa se analizaron, e no seu caso decidiron, en:

- Análise comercial:
Ingresos obxectivo e prazos de cobramento previstos
- Análise técnico-operacional:
Necesidades de almacén
Prazos de pagamento a provedores

Completando os datos no simulador, xa se calcula automaticamente.

INVESTIMENTOS

Inversiones							
Empresa de Prueba S.L.							
Introducción de datos							
Año 1 - 2006							
Inmovilizado				Circulante			
Concepto	Tipo Activo	Clasificación Activo	Importe	Vida Útil	Amortización	Rotaciones Previstas	Días
PROYECTO, LICENCIAS	Gastos Constitución / Establecimiento	Gastos Constitución / Establ	100.000,00	5 años	20.000,00	Rotación media existencias	5 días
NOTARIA Y CONSTITUCIÓN	Propiedad Industrial	Activo Fijo Inmaterial	20.000,00	5 años	4.000,00	Plazo medio de cobro (de clientes)	90 días
LICENCIA DE APERTURA	Construcciones	Activo Fijo Material	50.000,00	5 años	10.000,00	Plazo medio de pago (a proveedores)	90 días
				5 años	0,00	Necesidad tesorería	0,00
				5 años	0,00		
				10 años	0,00		
				10 años	0,00		
				10 años	0,00		
				10 años	0,00	Existencias	739,73
				10 años	0,00	Clientes	0,00
				10 años	0,00	Proveedores	13.315,07
				10 años	0,00		
				5 años	0,00		
				5 años	0,00		
				4 años	0,00		
				4 años	0,00		
				5 años	0,00		
Total			170.000,00 		34.000,00 	Total	-12.575,34
						Total a Financiar	-12.575,34
Año 2 - 2007							
Inmovilizado				Circulante			
Concepto	Tipo Activo	Clasificación Activo	Importe	Vida Útil	Amortización	Rotaciones Previstas	Días
Inversión 1	Construcciones	Activo Fijo Material	500,00	15 años	33,33	Rotación media existencias	5 días
					0,00	Plazo medio de cobro (de clientes)	90 días
					0,00	Plazo medio de pago (a proveedores)	90 días
					0,00	Necesidad tesorería	
					0,00		
					0,00		
					0,00	Existencias	854,38
					0,00		

CUSTOS DA OPERACIÓN E MARXE DE CONTRIBUCIÓN

- O custo da operación é o custo que ten o produto ou servizo que se vende.
- A diferenza é o que denominaremos **marxe de contribución**.
- O marxe de contribución pode ser sobre o prezo de venda ou sobre o prezo de custo, no simulador utilizaremos a marxe global ou a marxe sobre o prezo de custo.

Marxe sobre custo = $(\text{prezo de venda} - \text{prezo de custo}) / \text{prezo de custo}$

Marxe sobre venda = $(\text{prezo de venda} - \text{prezo de custo}) / \text{prezo de venda}$

Relación entre ambas as marxes:

$$\text{MARXE S/CUSTO} = \text{M S/VDA} / (1 - \text{M S/VDA})$$

Os datos para calcular os ingresos, custos da operación e a marxe de contribución xa se analizaron, e no seu caso decidiron, en:

- Análise comercial:
- Ingresos obxectivo
- Análise técnico-operacional:
- Custo da operación
- Marxe de contribución

Microsoft Excel - Ayuntamiento Simulador.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

Arial 6

A4 Sin variación de Existencias

Costes de Venta*

Empresa de Prueba S.L.
Introducción de datos
* Sin variación de Existencias

Cálculo del Coste de Venta

Año 1 - 2006

Margen

Producto / Servicio	P/S	Coste de Compra	Margen	Unidades	Total	Margen s/Ventas	Precio de Venta	Margen Mix
FIESTAS INFANTILES	S			5.000	37.500,00 €	50,00%	15,00 €	7,49%
BONOS CUSTODIA	S			720	12.960,00 €	50,00%	36,00 €	2,59%
HORAS CUSTODIA	P			3.600	54.000,00 €	50,00%	30,00 €	10,78%
MERIENDIAS	S			1.680	84.000,00 €	50,00%	100,00 €	16,77%
CUSTODIA MATINAL	S			700	24.500,00 €	50,00%	70,00 €	4,89%
TALLERES DIDACTICOS	S			1.500	37.500,00 €	50,00%	50,00 €	7,49%
Producto / Servicio	P							
Producto / Servicio	P							
Producto / Servicio	S							
Producto / Servicio	P							
Total					250.460,00 €	50,00%		

Año 2 - 2007

Margen

Producto / Servicio	P/S	Incremento Precio Coste	Coste de Compra	Margen	Unidades	Total	Margen s/Ventas	Precio de Venta	Margen Mix
FIESTAS INFANTILES	S				5.250	43.312,50 €	50,00%	16,50 €	7,49%
BONOS CUSTODIA	S				756	14.968,80 €	50,00%	39,60 €	2,59%
HORAS CUSTODIA	P				3.780	62.370,00 €	50,00%	33,00 €	10,78%
MERIENDIAS	S				1.764	97.020,00 €	50,00%	110,00 €	16,77%
CUSTODIA MATINAL	S				735	28.297,50 €	50,00%	77,00 €	4,89%

Dibujo Autoformas

Listo NUM

INGRESOS PREVISTOS

Entenderemos por ingresos obxectivo a expectativa de negocio (ventas) que a empresa ten e que se definiu xa no punto da análise comercial. Definiranse os produtos e os prezos de venda destes (establecidos xeralmente polo mercado)

Microsoft Excel - Ayuntamiento Simulador.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

Arial 10

B20

Ingresos

Empresa de Prueba S.L.

Introducción de datos

Año 1 - 2006

Producto / Servicio	Precio Venta	Unidades (Año)	Total	Mix
FIESTAS INFANTILES	15,00 €	5.000	75.000,00 €	14,97%
BONOS CUSTODIA	36,00 €	720	25.920,00 €	5,17%
HORAS CUSTODIA	30,00 €	3.600	108.000,00 €	21,56%
MERIENDIAS	100,00 €	1.680	168.000,00 €	33,54%
CUSTODIA MATINAL	70,00 €	700	49.000,00 €	9,78%
TALLERES DIDACTICOS	50,00 €	1.500	75.000,00 €	14,97%
Producto / Servicio	0,00 €	0	0,00 €	0,00%
Producto / Servicio	0,00 €	0	0,00 €	0,00%
Producto / Servicio	0,00 €	0	0,00 €	0,00%
Producto / Servicio	0,00 €	0	0,00 €	0,00%
Total			500.920,00 €	

Incremento Ventas. Se calcula: Incremento único de Precio / Unidades

Incremento Anual Ventas

Año 2 - 2007

Incremento	Precio Venta	Unidades
	10,00%	5,00%

Producto / Servicio	Incremento Precio Venta	Precio Venta	Incremento Unidades	Unidades (Año)	Total	Mix
FIESTAS INFANTILES		16,50 €		5.250	86.625,00 €	14,97%
BONOS CUSTODIA		39,60 €		756	29.937,60 €	5,17%
HORAS CUSTODIA		33,00 €		3.780	124.740,00 €	21,56%
MERIENDIAS		110,00 €		1.764	194.040,00 €	33,54%
CUSTODIA MATINAL		77,00 €		735	56.595,00 €	9,78%

Dibujo Autoformas

Listo NUM

GASTOS DE FUNCIONAMENTO

Consideraremos como gastos de funcionamento aqueles en que a empresa ten que incurrir para desenvolver a actividade.

Clasificáronse nos seguintes:

- Subministracións.
- Comunicacións.
- Arrendamentos.
- Outros.
- Persoal.
- Intereses (resultados financeiros).

Os resultados serán os que se obteñan pola diferenza entre a marxe de contribución, xa calculada (diferenza entre ingresos e custos da operación/venda) e os gastos de funcionamento (considerando tamén os resultados financeiros e os impostos).

A **xeración de fondos** obtense engadindo ao resultado as amortizacións.

Nun plan de empresa os gastos deberán ser explicados de forma resumida. É necesario e imprescindible facer unha boa estimación de gastos.

DETALLE DE GASTOS PREVISTOS

DESCRICIÓN		EUROS	COMENTARIOS E EXPLICACIÓNS
Subministracións	Auga		Estimación baseada na experiencia
	Luz		Estimación baseada na experiencia
Comunicacións	Teléfono		Estimación baseada na experiencia
	Correos		Correos de estimación
Arrendamentos	Alugueiro local		Orzamento local
Outros	Xestoría		Orzamento solicitado
	Limpeza		Estimación gastos de produtos de limpeza
	Material de oficina		Estimación, solicitada información a empresa equivalente
	Taxas de tributos		Preguntado asesor
	Asociacións		Custo da asociación comerciantes
	Subscricións		Revistas do sector e xornal para clientes
	Reparacións conservación		Estimación
	Publicidade promoción		Orzamento para o plan de promoción
	Servizos bancarios		Preguntado asesor
Persoal	Soldos salarios (inc. S.S.)		Calculado no aprtado anterior , Estimación persoal polo custo de cada un
	SeS autónomo		"
	SeS persoal 1		"
	SeS persoal 2		"
	SeS persoal 3		"
			"

Suministros	SUMINISTROS
	Luz
	Gas
Comunicaciones	Teléfono
	Otras comunicaciones
Arrendamientos	Alquiler 1
	Alquiler 2
	Alquiler 3
	Renting 1
	Renting 2
	Renting 3
Otros	Gestoría
	Limpieza
	Material de Oficina
	Tasas y tributos
	Asociaciones
	Suscripciones
	Reparaciones y conservación
	Publicidad y promoción
	Servicios bancarios
	Otros 1
	Otros 2
	Otros 3
	Otros 4
	Otros 5
Personal	Sueldos y salarios (inc. S.S.)
	SYS Autónomo
	SYS Personal 1
	SYS Personal 2
	SYS Personal 3
	SYS Personal 4

Ademais, debemos considerar os gastos financeiros.

Para iso tivemos que cubrir os tipos de interese no simulador. O resto calcúlao.

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

As **necesidades de financiamento** da empresa obtéñense pola diferenza entre:

- Os pagos necesarios para os investimentos en fixo.
- As necesidades de investimento en circulante.
- As perdas.

e :

- O financiamento obtido dos provedores de inmovilizado.
- As subvencións previstas.
- Os fondos propios que pon o emprendedor.
- Os beneficios.

As necesidades cóbrense normalmente con fondos bancarios:

- A curto prazo.
- A longo prazo.

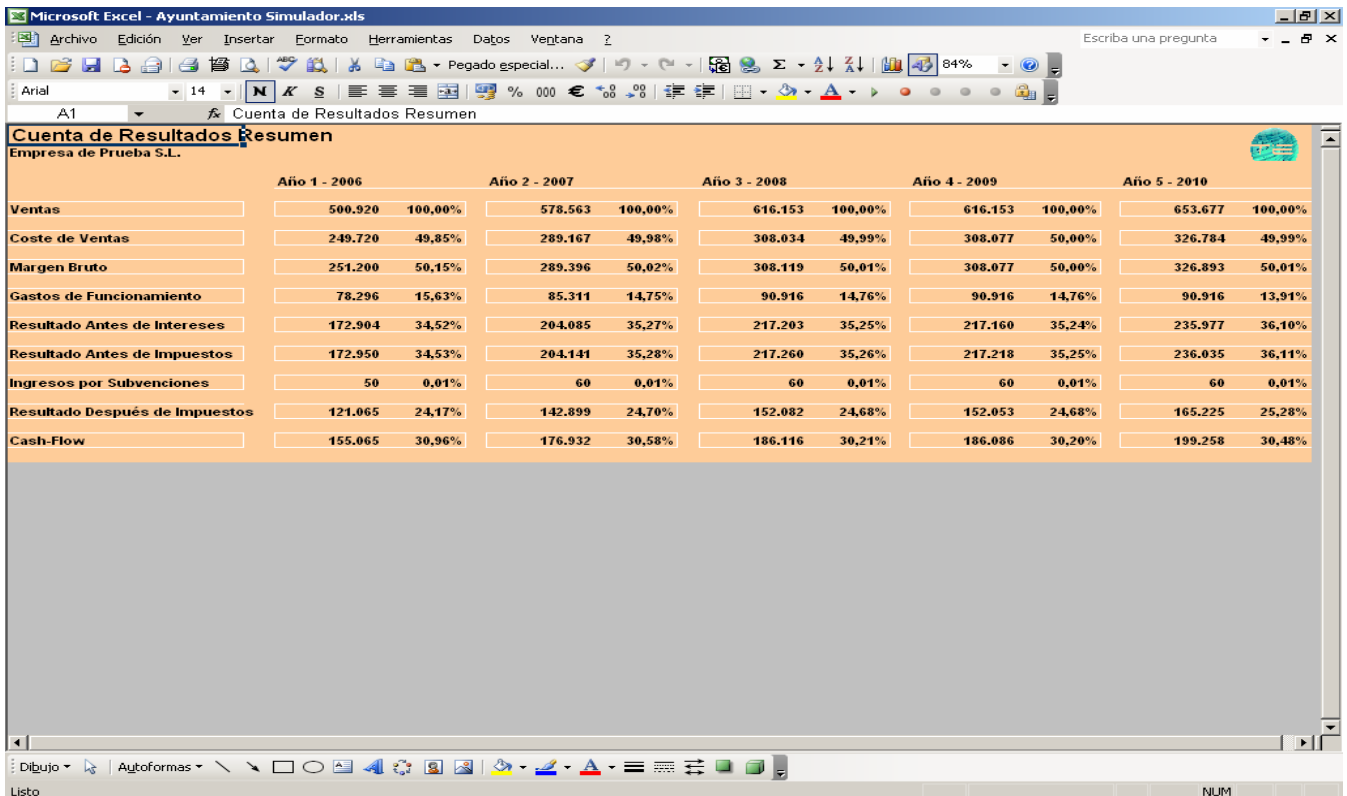
As devolucións dos préstamos convértense en necesidades que cómpre financiar.

Financiación					Corto Plazo		
Empresa de Prueba S.L. Introducción de datos Largo Plazo							
Aportaciones propias	Importe				Créditos (c/p)	Importe	Tipo Interés
Aportaciones propias	10.000,00 €				Crédito 1 (corto plazo)	0,00 €	0,00%
					Crédito 2 (corto plazo)	0,00 €	0,00%
					Crédito 3 (corto plazo)	0,00 €	0,00%
Subvenciones	Importe	Año					
Subvención 1	500,00 €	2006					
Subvención 2	100,00 €	2007					
Créditos (l/p) y Leasings	Importe	Años	Año Inicial	Tipo Interés	Financiación Proveedores	Importe	
Crédito 1 (largo plazo)	100,00 €	6 años	2006	4,00%	Proveedores Inmovilizado	0,00 €	
Crédito 2 (largo plazo)		5 años	2007	3,00%		0,00 €	
Crédito 3 (largo plazo)		5 años	2008	5,00%		0,00 €	
Crédito 4 (largo plazo)		6 años	2009	2,00%		0,00 €	
Total Financiación L/P	10.700,00 €				Total Financiación C/P	0,00 €	
Total Financiación	10.700,00 €				Total Financiación L/P	10.700,00 €	
					Total Financiación C/P	0,00 €	
Total Inversión Año 1	157.424,66 €				Total Inversión Inmovilizado	170.000,00 €	
					Total Inversión Circulante	-12.575,34 €	

RESULTADOS

Os resultados serán os que se obteñan pola diferenza entre a marxe de contribución, xa calculada (diferenza entre ingresos e custos da operación/venda) e os gastos de funcionamento (hai que considerar tamén os resultados financeiros e os impostos).

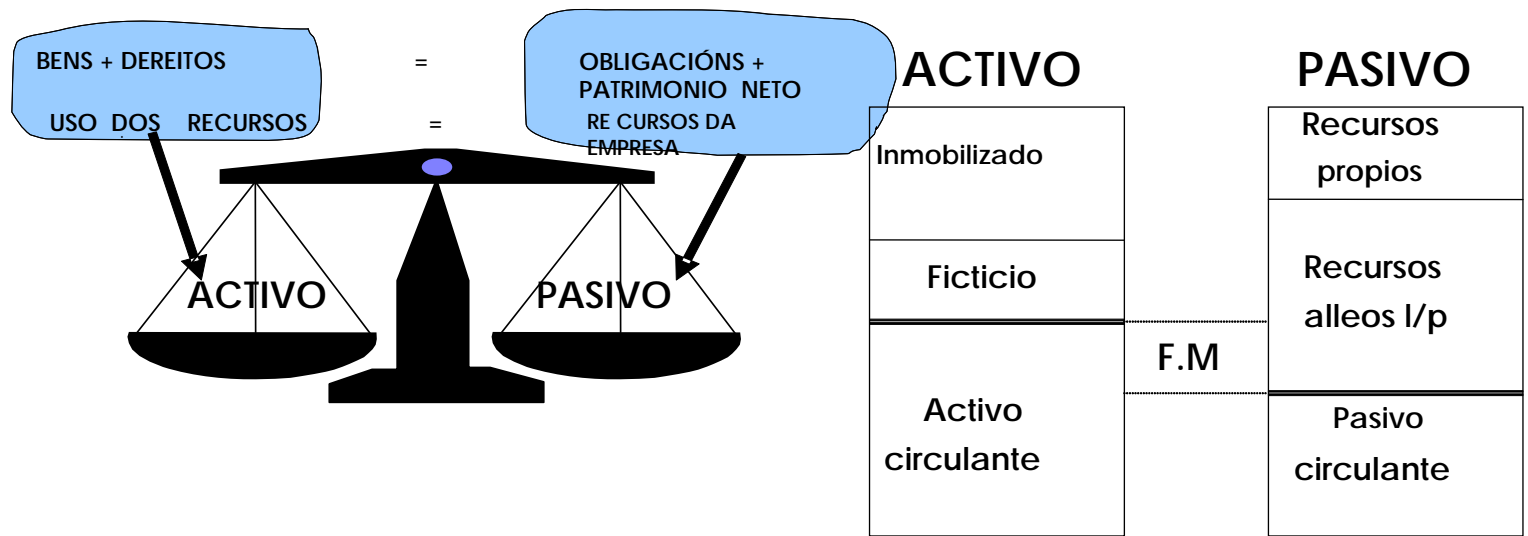
Os resultados da empresa indican se gañamos ou perdemos nun período de tempo, xeralmente un ano. No simulador, os resultados pódense ver completos ou en modo resumo.



	Año 1 - 2006		Año 2 - 2007		Año 3 - 2008		Año 4 - 2009		Año 5 - 2010	
Ventas	500.920	100,00%	578.563	100,00%	616.153	100,00%	616.153	100,00%	653.677	100,00%
Coste de Ventas	249.720	49,85%	289.167	49,98%	308.034	49,99%	308.077	50,00%	326.784	49,99%
Margen Bruto	251.200	50,15%	289.396	50,02%	308.119	50,01%	308.077	50,00%	326.893	50,01%
Gastos de Funcionamiento	78.296	15,63%	85.311	14,75%	90.916	14,76%	90.916	14,76%	90.916	13,91%
Resultado Antes de Intereses	172.904	34,52%	204.085	35,27%	217.203	35,25%	217.160	35,24%	235.977	36,10%
Resultado Antes de Impuestos	172.950	34,53%	204.141	35,28%	217.260	35,26%	217.218	35,25%	236.035	36,11%
Ingresos por Subvenciones	50	0,01%	60	0,01%	60	0,01%	60	0,01%	60	0,01%
Resultado Después de Impuestos	121.065	24,17%	142.899	24,70%	152.082	24,68%	152.053	24,68%	165.225	25,28%
Cash-Flow	155.065	30,96%	176.932	30,58%	186.116	30,21%	186.086	30,20%	199.258	30,48%

BALANCE

É un documento contable que reflicte a imaxe fiel da sociedade nun momento dado.
Resumo dos recursos que existen na empresa



Microsoft Excel - Ayuntamiento Simulador

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ? Adobe PDF

A1 = Balance Previsional

Balance Previsional	0	1	2	3	4
Activo	0	0	0	0	0
Activo Fijo	0	0	0	0	0
Activo Fijo Inmaterial	0	0	0	0	0
Activo Fijo Material	0	0	0	0	0
Activo Ficticio	0	0	0	0	0
Gastos Constitución / Establecimient	0	0	0	0	0
Activo Circulante	0	0	0	0	0
Existencias	0	0	0	0	0
Cientes	0	0	0	0	0
Tesorería	0	0	0	0	0
Pasivo	0	0	0	0	0
Recursos Propios	0	0	0	0	0
Aportaciones Propias	0	0	0	0	0
Resultado del Ejercicio	0	0	0	0	0
Reservas	0	0	0	0	0
Subvenciones	0	0	0	0	0
Recurso Ajenos L/P	0	0	0	0	0
Préstamos y leasings	0	0	0	0	0
Recursos Ajenos C/P	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Financiación C/p	0	0	0	0	0

Dibujo Autoformas

Listo NUM

Inicio Bandeja de entrada... guía_colocate - Micro... Microsoft Excel - Ayu... 14:20

TESOURARÍA

A XESTIÓN DA TESOURARÍA IMPLICA:

- Planificación e xestión dos movementos.
- Planificación e xestión da posición bancaria.
- Planificación e xestión dos riscos.

O PLAN OU ORZAMENTO DE TESOURARÍA é a ferramenta que serve para cuantificar as expectativas de diñeiro de que a empresa espera dispor.

Nun plan de empresa débese presentar a situación esperada de tesouraría, cando menos en termos anuais. Ás veces detállase o primeiro ano (en meses). Coa empresa en funcionamento, é necesario cada certo tempo facer un orzamento de tesouraría e con detalle.

$$\begin{array}{r} \text{SITUACIÓN INICIAL} \\ + \\ \text{ENTRADAS DE \$ PREVISTAS} \\ - \\ \text{SAÍDAS DE \$ PREVISTAS} \\ = \\ \text{SITUACIÓN FINAL} \end{array}$$

ANÁLISE DA RENDIBILIDADE E DISTANCIA AO PUNTO MORTO

- O PRAZO DE RECUPERACIÓN OU “PAY BACK”
- O VALOR ACTUAL NETO (VAN).
- A TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (TIR)

Microsoft Excel - Ayuntamiento Simulador.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

Arial 14

A1 f Análisis de Rentabilidad

Análisis de Rentabilidad

Empresa de Prueba S.L.

	2006	2007	2008	2009	2010
Total Inversiones	170.000,00	500,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones Actualizadas	162.380,95				
Flujos de Caja Previstos	155.064,95	176.932,25	186.115,55	186.086,10	199.258,13

Actualización VAN 5% Actual. Inversiones 5%

Pay-Back La inversión se recupera en un momento entre el año 1 y el año 2

VAN 615.773,78 €

TRI 100%

Leto NUM

O PUNTO MORTO

É aquel punto por debaixo do cal a empresa perde e por enriba do cal a empresa gaña. Neste punto, o resultado da empresa é cero.

En función dos nosos obxectivos, o punto morto indica o nivel de risco e tamén aconsella as accións que cómpre seguir

Microsoft Excel - Ayuntamiento Simulador.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

Arial 14

A1 f Cálculo Punto Muerto / Umbral de Rentabilidad

Cálculo Punto Muerto / Umbral de Rentabilidad

Empresa de Prueba S.L.

Año 1 - 2006

Punto Muerto 156.600 Gtos Estruct 78.300

Datos Producto	Margen	Mix	Margen Mix	Precio Venta	Punto Muerto (€)	Punto Muerto (Unidades)	Ventas (€)	Distancia al Punto Muerto (€)	Distancia al P. Muerto (€) %
FIESTAS INFANT	50,00%	14,97%	7,49%	15	23.447	1.563	75.000	51.553	219,87%
BONOS CUSTOC	50,00%	5,17%	2,59%	36	8.103	225	25.920	17.817	219,87%
HORAS CUSTOD	50,00%	21,56%	10,78%	30	33.763	1.125	108.000	74.237	219,87%
MERIENDIAS	50,00%	33,54%	16,77%	100	52.521	525	168.000	115.479	219,87%
CUSTODIA.MATII	50,00%	9,78%	4,89%	70	15.319	219	49.000	33.681	219,87%
TALLERES DIDAI	50,00%	14,97%	7,49%	50	23.447	469	75.000	51.553	219,87%
Producto / Servi									
Producto / Servi									
Producto / Servi									
Producto / Servi									
	100,00%	50,00%			156.600		500.920	344.320	219,87%

Año 2 - 2007

Punto Muerto 170.629 Gtos Estruct 85.315

Datos Producto	Margen	Mix	Margen Mix	Precio Venta	Punto Muerto (€)	Punto Muerto (Unidades)	Ventas (€)	Distancia al Punto Muerto (€)	Distancia al P. Muerto (€) %
FIESTAS INFANT	50,00%	14,97%	7,49%	17	25.547	1.548	86.625	61.078	239,08%
BONOS CUSTOC	50,00%	5,17%	2,59%	40	8.829	223	29.938	21.108	239,08%
HORAS CUSTOD	50,00%	21,56%	10,78%	33	36.788	1.115	124.740	87.952	239,08%
MERIENDIAS	50,00%	33,54%	16,77%	110	57.226	520	194.040	136.814	239,08%
CUSTODIA.MATII	50,00%	9,78%	4,89%	77	16.691	217	56.595	39.904	239,08%

Leto NUM

$$PM = \text{CUSTOS FIXOS} / (1 - \% \text{ GASTOS VARIABLES SOBRE VENDAS})$$

$$PM = \text{CUSTOS FIXOS} / \text{MARXE SOBRE O PREZO DE VENDA (NOMINAL OU PORCENTUAL)}$$

ANÁLISE DA RENDIBILIDADE – PAY-BACK

Período de tempo que tarda en recuperarse o desembolso inicial do investimento a través dos fluxos de caixa.

É o período de recuperación do investimento, canto maior implica que o investimento tarda máis tempo en recuperarse, polo tanto é peor para a empresa.

Non considera as rendas xeradas despois do prazo de recuperación.

Baséase máis en criterios de liquidez que en rendibilidade.

ANÁLISE DA RENDIBILIDADE – VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este método é un clásico da valoración de investimentos en activos fixos, proporcionando unha valoración financeira no momento actual dos fluxos de caixa netos proporcionados polo investimento.

- Mediante unha taxa de desconto, actualiza todos os fluxos de caixa que produce o investimento.

- Ten en conta a cronoloxía dos distintos fluxos de caixa.

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1) \cdot (1+k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k_1) \cdot \dots \cdot (1+k_n)}$$

Onde:

VAN = valor actual neto do investimento.

A = valor do investimento inicial.

Q_i = valor neto dos distintos fluxos de caixa. Trátase do valor neto; así cando nun mesmo período se dan fluxos positivos e negativos, será a diferenza entre ambos os fluxos.

k_j = taxa de retorno do período.

Criterio de elección- os investimentos realizables serán aqueles que proporcionan un valor actual neto positivo.

- Os investimentos gradúanse de maior a menor valor actual neto.

- Tomaremos sempre como mellor investimento o que maior valor actual neto provoque.

ANÁLISE DA RENDIBILIDADE – TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (TIR).

A taxa interna de retorno ou taxa interna de rendibilidade (TIR) dun investimento está definida como a taxa de interese coa que o valor actual neto (VAN) é igual a cero. O VAN é calculado a partir do fluxo de caixa anual, trasladando todas as cantidades futuras ao presente.

$$VAN = -I + \sum_{i=1}^N \frac{Q_i}{(1+TIR)^i} = 0$$

Criterio de elección; xeralmente, a opción de investimento coa TIR máis alta é a preferida.

ANÁLISE DA RENDIBILIDADE – RATIOS

Son indicadores de tipo económico financeiro que permiten coñecer, mediante a comparación, información importante da empresa.

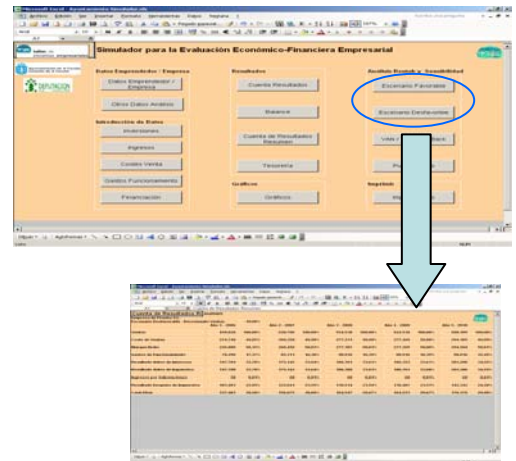
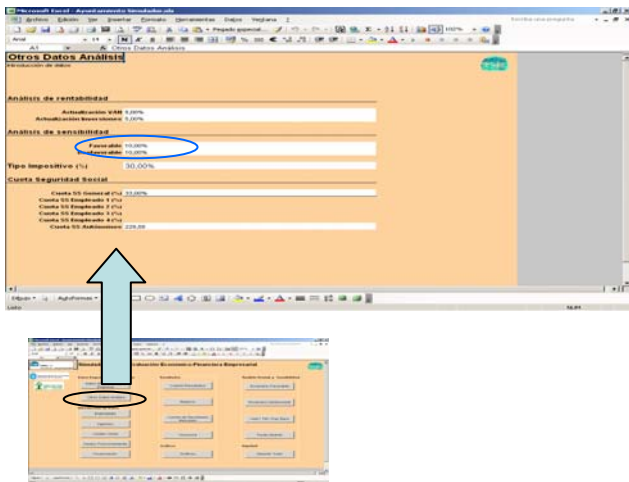
Exemplos:

Ratio de solvencia = activo real/esixible total

Ratio de liquidez = activo circulante/pasivo a curto prazo

Ratio de tesouraría = (dispoñible + realizable)/pasivo a curto prazo

ANÁLISE DE ESCENARIOS



É a análise que amosa unha posición favorable e unha desfavorable.

Microsoft Excel - Ayuntamiento Simulador.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

Arial 10

G1

Simulador para la Evaluación Económico-Financiera Empresarial

Ayuntamiento de La Coruña
Concello de A Coruña

DEPUTACION DA CORUÑA

taller de iniciativas empresariales

Datos Emprendedor / Empresa

Datos Emprendedor / Empresa

Otros Datos Análisis

Introducción de Datos

Inversiones

Ingresos

Costes Venta

Gastos Funcionamiento

Financiación

Resultados

Cuenta Resultados

Balance

Cuenta de Resultados Resumen

Tesorería

Gráficos

Gráficos

Análisis Rentab y Sensibilidad

Escenario Favorable

Escenario Desfavorble

VAN / TRI / Pay Back

Punto Muerto

Imprimir

Imprimir Todo

Dibujo Autoformas

Listo MAYÚS NUM

2.e Conclusións

Unhas conclusións resumidas, e documentación adicional ao plan de empresa (currículo completo, cadros de análise económica e financeira, fontes de información, ...). Como conclusións é necesario mencionar, cando menos, os seguintes puntos:

Viabilidade do proxecto.

Xustificada en: o valor diferencial / a capacidade de competir/a sinxeleza de alcanzar o obxectivo/os nosos puntos fortes e como imos minimizar os débiles/a situación actual do mercado/a distancia ao limiar de rendibilidade/a rendibilidade que se obtén/a capacidade dos emprendedores... Resumo de datos da análise de rendibilidade. PAY BACK, VAN, TIR.

Dependendo de a quen se lle vai entregar:

Bancos ou financiadores: solicitude de financiamento.

Inversores ou capital de risco: solicitude de investimento.

Organismos oficiais/subvencións: xustificación de ser beneficiario da subvención.

Selecciona IMPRIMIR TODO e xunta os cadros obtidos no documento plan de empresa na orde indicada.

Para que a función IMPRIMIR TODO funcione correctamente, o nome do arquivo deberá ser o que ten no CD (Ayuntamiento Simulador.xls).