



POLITÉCNICA

"Ingeniamos el futuro"



Máster en Ciencias y Tecnologías de la Computación

Diseño y realización de un Plan de Negocio

Pilar Quevedo Cano
M. Paula Fernández Arias



ESTRUCTURA de la sesión

- **INTRODUCCIÓN.**
 - Qué es un plan de negocio
 - Resumen ejecutivo
- I. Plan Estratégico
- II. Plan de Marketing
- III. Plan Tecnológico y de Operaciones
- IV. Plan de Recursos Humanos
- V. Plan Económico - Financiero



INTRODUCCIÓN

EL PLAN DE NEGOCIO:

“Una metodología que sistematiza e integra las actividades que serán necesarias para que una idea de negocio se convierta en una empresa y que desprende unas expectativas que demuestran que es rentable”.

Sebastián Escorne
Tutor del Programa MBA Executive de ISM-ESIC





INTRODUCCIÓN

EL PLAN DE NEGOCIO: cuestiones que debe resolver

- ✓ Qué PROBLEMA soluciona nuestro producto
- ✓ Qué HUECO de mercado cubre y qué tamaño tiene ese mercado
- ✓ Quiénes son los clientes
- ✓ Cómo les vamos a convencer
- ✓ Modelo de negocio
- ✓ Competidores y ventaja competitiva
- ✓ Planificación
- ✓ Personas y equipos
- ✓ Riesgos y amenazas
- ✓ Recursos de capital
- ✓ Estados financieros históricos y proyectados
- ✓ Etc.





INTRODUCCIÓN

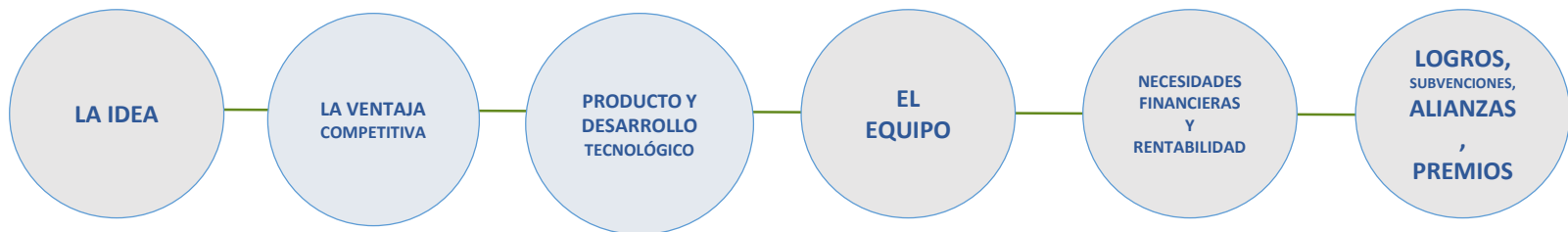




INTRODUCCIÓN

Resumen Ejecutivo

- ✓ **RESUMEN** condensado (pero poderoso) de un plan de negocio completo
- ✓ Es la primera sección que lee un inversor (y podría ser la última)
Tiene que **vender** la empresa además de describirla





INTRODUCCIÓN

Resumen
Ejecutivo

✓ ESTRUCTURA TÍPICA

- I. **Descripción de la empresa:** misión, visión y valores, modelo de negocio, estructura legal, equipo fundador...
- II. **Plan estratégico:** análisis del entorno, modelo de negocio, ventaja competitiva
- III. **Plan de marketing y ventas**
- IV. **Plan tecnológico**
- V. **Plan de operaciones**
- VI. **Plan de recursos humanos**
- VII. **Plan económico financiero**



INTRODUCCIÓN

Resumen Ejecutivo

ALGUNOS enlaces de interés con información específica acerca de los tipos jurídicos, los trámites a realizar o las ayudas financieras:

- Centro de Información y Red de Creación de Empresas: <http://www.circe.es>
- Portal de emprendedores: <http://www.emprendedores.es>
- Portal PYMES: <http://www.ipyme.org>
- Programa de Creación de Empresa: <http://www.creatuempresa.org>
- Asociaciones de jóvenes empresarios: <http://www.ceaje.com>
- Asesoramiento personalizado para emprendedores - Red PIDI: <http://www.cdti.es>
- Blog de emprendedores: <http://elblogdelemprendedor.blogspot.com>

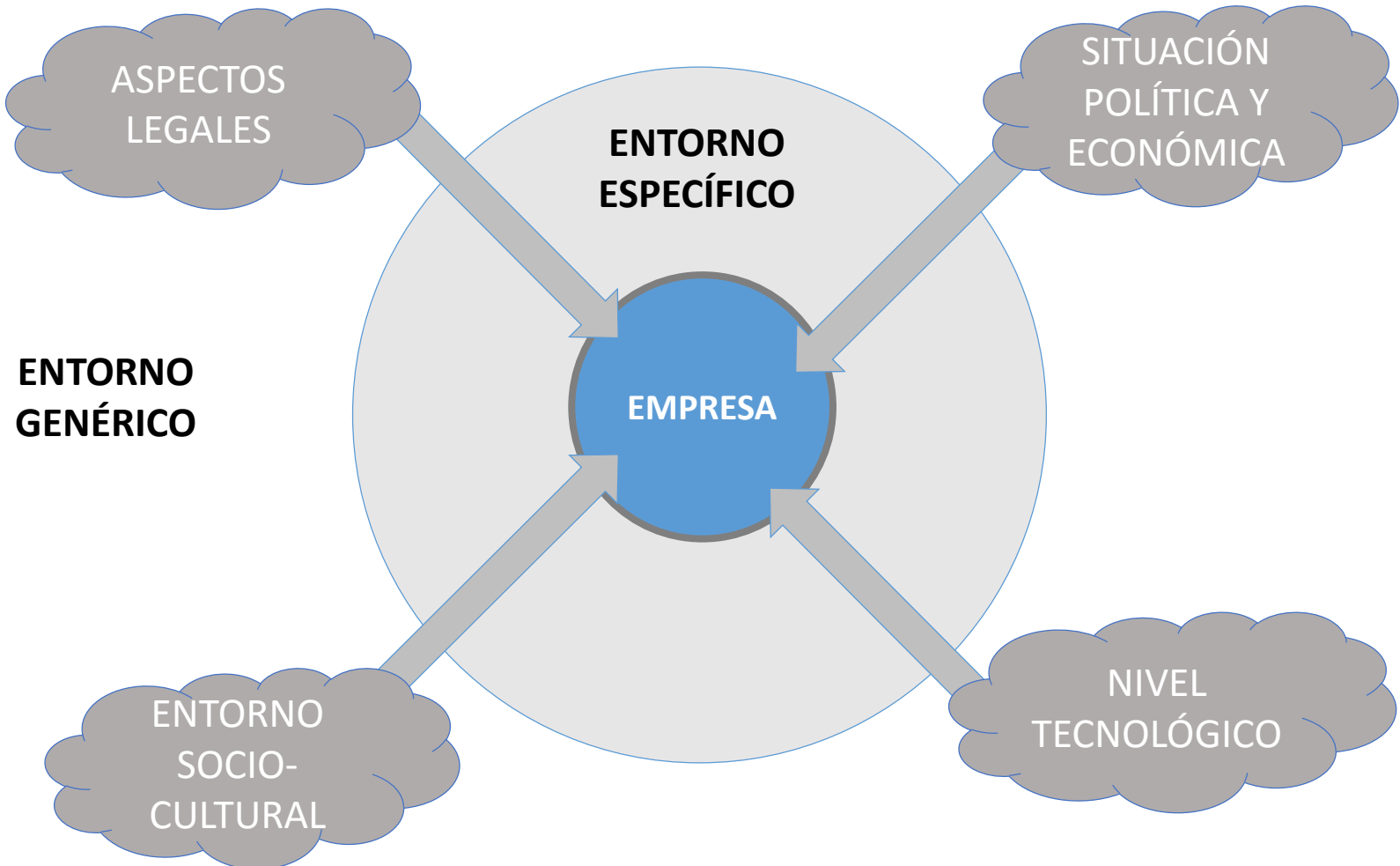


BLOQUE I: PLAN ESTRATÉGICO

1. Análisis del entorno
2. Matriz DAFO
3. Planificación estratégica
 - a. Pensamiento estratégico
 - b. Ventaja competitiva y alternativas estratégicas para competir
 - c. Estrategias de crecimiento
 - d. Estrategias digitales



1. Análisis del entorno





Entorno Genérico

ASPECTOS LEGALES

Legislación laboral, fiscal, leyes ambientales, normativa específica, normas de calidad, defensa de la competencia, etc.

SITUACIÓN POLÍTICA Y ECONÓMICA

Estabilidad política, institucional, partidos políticos, previsiones, conflictos, evolución económica, PIB, inflación, déficit, tipos de interés, desempleo, tipos de cambio, precios materias primas, etc.

ENTORNO SOCIO-CULTURAL

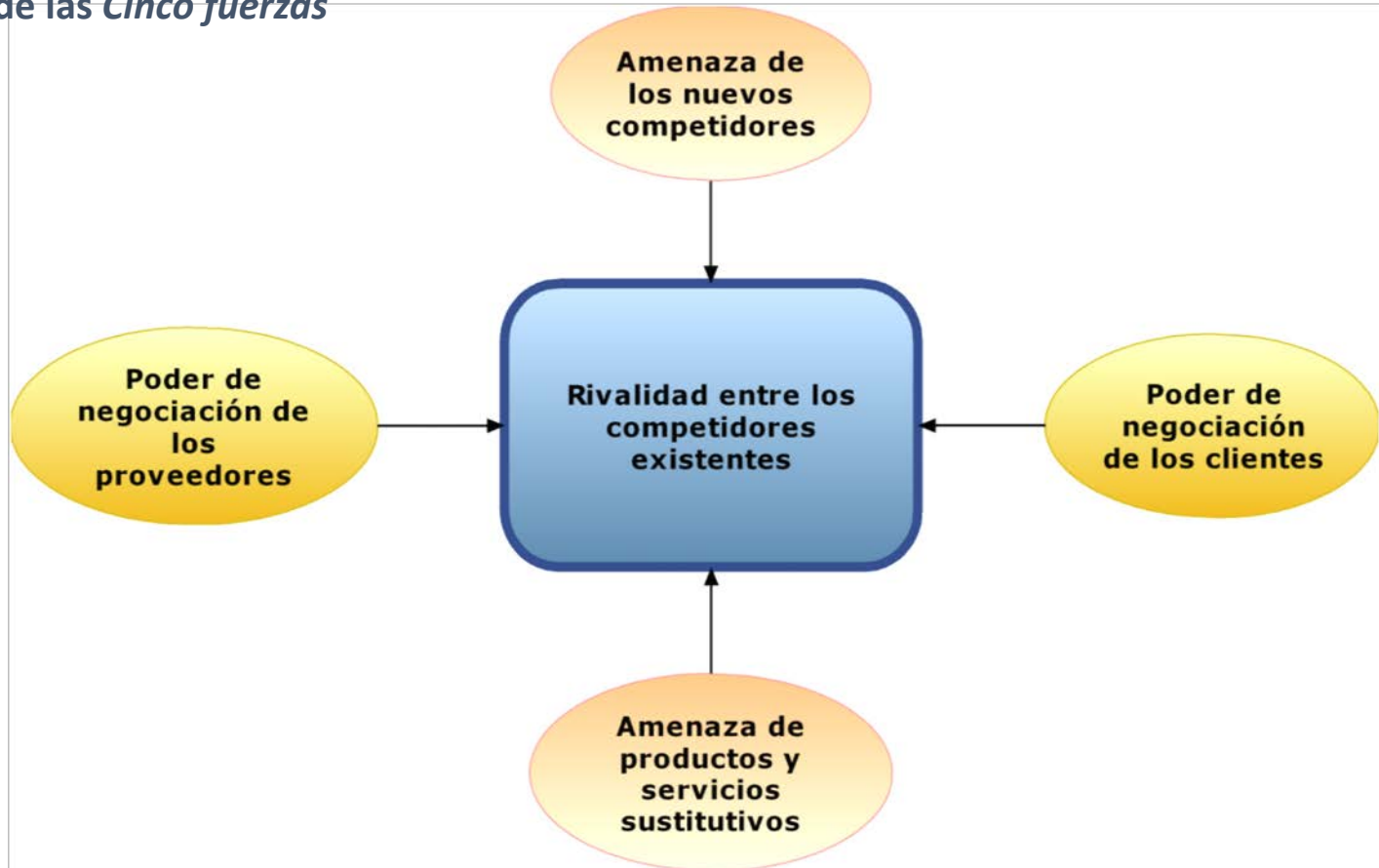
Mano de obra, pirámide edades, capacitación empleados, conflictividad social, nivel de sindicación, huelgas, religión, costumbres, situación de la mujer, analfabetismo, etc.

NIVEL TECNOLÓGICO

Desarrollo tecnológico existente y previsible, nivel de inversión en I+D, políticas de I+D+i, comunicaciones, centros de investigación

Entorno Específico: todos los agentes que influyen en la empresa y en su competencia

Modelo de las *Cinco fuerzas* Porter





2. Matriz DAFO

Metodología para estudiar un proyecto o empresa e identificar lo que en el entorno puede ocurrir (A, O) y qué capacidades tiene internamente la empresa para enfrentarse a ellas (D, F).

Análisis INTERNO

DEBILIDADES

Puntos débiles que constituyen barreras para lograr objetivos

Análisis EXTERNO

AMENAZAS

Factores negativos que dificultan el logro de objetivos

FORTALEZAS

Puntos fuertes que tiene la empresa mejores que la competencia y que ayudan a lograr objetivos

OPORTUNIDADES

Factores positivos que pueden ser aprovechados

Líneas de acción más prometedoras



3. Planificación Estratégica

a) Pensamiento estratégico

- ✓ Resulta necesario contar con un PLAN DE ACTUACIÓN, una ESTRATEGIA

b) Ventaja competitiva y Alternativas estratégicas para competir

- ✓ ¿QUÉ característica de la empresa le puede diferenciar de sus competidores y situarle en una posición superior?

c) Estrategias de crecimiento

d) Estrategias DIGITALES



¿Cómo se consigue una ventaja competitiva en medios digitales?
¿Por dónde empezar a desarrollar una estrategia digital?
¿Cómo conseguir que toda la organización apoye el cambio?
¿En qué momento cambiar?
....



3. Planificación Estratégica

d) Estrategias DIGITALES: ideas clave antes de empezar

1. El **tamaño y la importancia** de una organización ya no se miden por el valor de sus bienes tangibles.
2. Los mercados ya no se definen por fronteras ni cercanía geográfica, hay más de **3.000 millones de personas** ahí fuera conectadas a Internet.
3. Los **intermediarios** tradicionales desaparecen, aparecen los "intermediarios de información".
4. No basta con tener una página web, hay que **crear un modelo de negocio nuevo** (cadena de valor, cultura corporativa, estructuras jerárquicas...).





BLOQUE I: PLAN ESTRATÉGICO

“Para hacer cosas como Amazon, la clave no es la tecnología sino la ESTRATEGIA”,

P. ROSALES, 2010



BLOQUE II: PLAN DE MARKETING

1. Introducción
2. Estrategia de marketing
 - a. Segmentación de mercado
 - b. Investigación de mercados
3. Marketing-mix: las 4 P's
 - a. Producto
 - b. Precio
 - c. Distribución
 - d. Comunicación (publicidad, promoción, redes sociales, posicionamiento web en buscadores).

1. Introducción



Objeto de estudio: el intercambio
Objetivo: el de la organización

1. Introducción



- ★ Integración de medios digitales en la estrategia de marketing
- ★ Disponemos de nuevas herramientas para incorporar a nuestro *Plan de Marketing*

Off- line	Online
Calidad producto Envases y embalajes Spot TV y cuñas radio Imagen de marca Promociones de ventas RRPP Política de precios Canales de distribución	Sitio web Correo electrónico corporativo Listas de correo Blogs Newsletters Chats Foros de debate Comunidades Venta online Apps para el móvil Redes sociales Vídeos corporativos Etc...



2. Estrategia de marketing

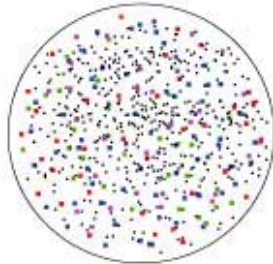
- ★ **PRIMER PASO:** Definición de los objetivos de marketing: aumento de la cuota de mercado, incremento de las ventas, rentabilidad esperada...
- ★ **SEGUNDO PASO:** Definición de la cartera de productos/mercados y posicionamiento.



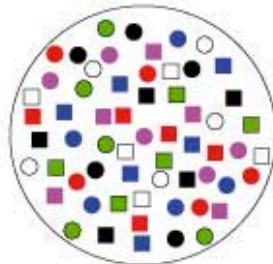
Para definir esto hace falta un flujo continuo de información del entorno: **estudios de mercado** que nos permiten conocer el comportamiento del consumidor y, en caso de mercados heterogéneos, se precisa dividir el mercado en grupos homogéneos (**segmentar el mercado**). Dividido el mercado, su atractivo se mide en función de su demanda actual y potencial.

2a. Segmentación de mercado

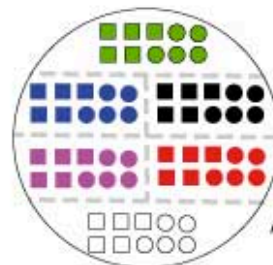
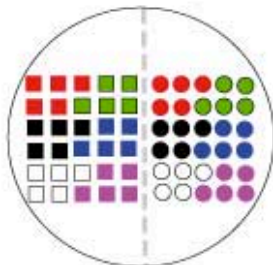
El mercado se compone de consumidores muy diversos



Las empresas lo estudian para conocerlo mejor



Por lo que lo dividen en segmentos homogéneos siguiendo diversos criterios

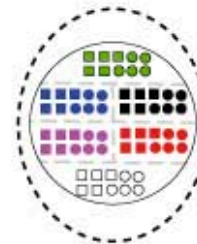


Aplican diferentes estrategias



¿A qué clientes voy a atender?

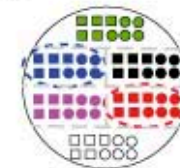
Target o público objetivo: segmento del mercado al cual la empresa dirige sus esfuerzos de marketing



Estrategia indiferenciada:
misma estrategia para todos los segmentos



Estrategia diferenciada:
distinta estrategia para cada segmento



Estrategia concentrada:
concentración de esfuerzos estratégicos sólo en algunos segmentos.

Los **objetivos** de la segmentación pueden ser:

- Hallar los segmentos de mayor rentabilidad para la cartera actual de productos.
- Identificar segmentos del mercado que presentan oportunidades de negocio no explotadas (nichos)

2a. Segmentación de mercado

Factores de segmentación



Fuente: IEDGE



2b. Investigación de mercados

¡AVERIGUAR QUÉ QUIEREN LOS MERCADOS!

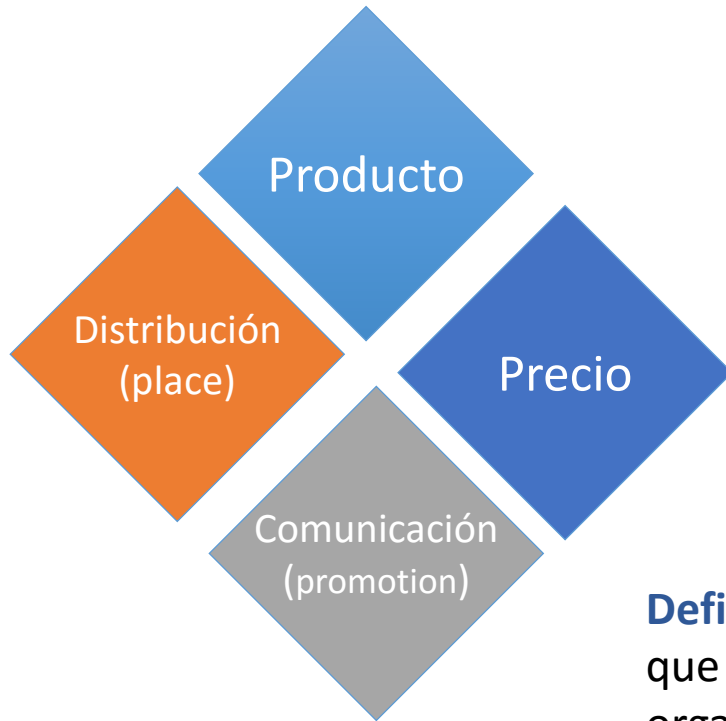
Información del entorno

- FUENTES DE INFORMACIÓN **INTERNAS**: fuerza de ventas, visitas a ferias, quejas y reclamaciones de clientes..
- FUENTES de INFORMACIÓN **EXTERNAS**: encargar estudios de mercado, prensa profesional , consultores, bases de datos comerciales...

- **QUÉ INFORMACIÓN NOS HACE FALTA**
- **DE DÓNDE PODEMOS SACARLA (CREATIVIDAD, ONLINE...)**



3. Marketing mix: las 4 P's

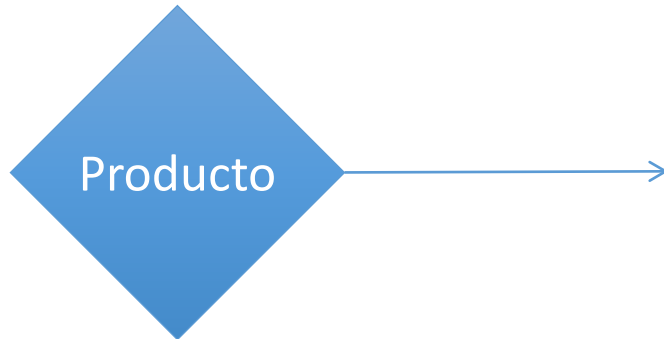


Traducción de la estrategia en líneas de acción concretas

Definición: “Conjunto de herramientas DE MARKETING que se utilizan para CONSEGUIR LOS OBJETIVOS de la organización en relación a un público objetivo”



3a. Producto



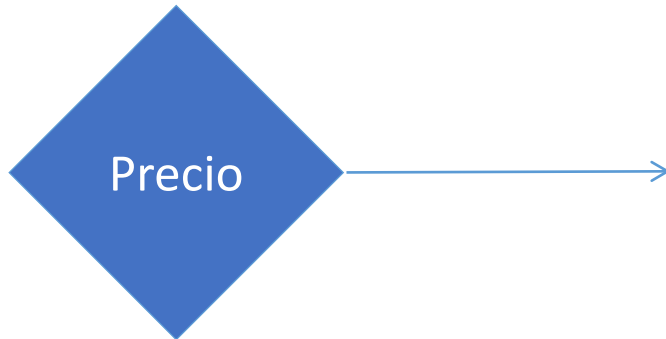
- Variedad de la **cartera de productos**: contenido, eliminación, lanzamiento de nuevos productos, nuevas versiones, catálogo online....
- **Envases**: rediseños, nuevos formatos, nuevos materiales
- **Marca**: creación de nuevas marcas, cambios, registros
- **Calidad**: mejoras, cambios
- **Otros atributos**: diseño, colores, tamaños
- **Servicios post-venta**: garantías, devoluciones...

Internet nos permite:

- a) Detectar necesidades insatisfechas
- b) Incorporar valor añadido
- c) Personalizar ofertas

... pero las devoluciones son mayores...

3b. Precio



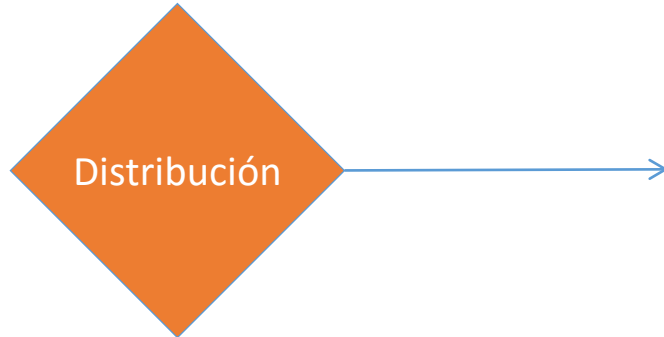
- Para **fijar el precio** habrá que tener en cuenta:
 1. Costes incurridos
 2. Precios de la competencia
 3. Elasticidad de la demanda
- Descuentos, rebajas, créditos

Internet nos permite:

- a) Ofrecer cupones, descuentos, subastas, outlets... de manera exclusiva y personalizada

... pero tenemos que contar con un sistema de pago seguro

3c. Distribución



Actividades desde que el producto sale de la empresa hasta que llega al cliente.

- Selección del **canal de distribución**: ¿vendemos online? ¿en tiendas de barrio o en hipermercados? ¿por catálogo? ¿con representantes? ¿en tiendas propias?
- Plazos de entrega
- Localización
- Transporte utilizado

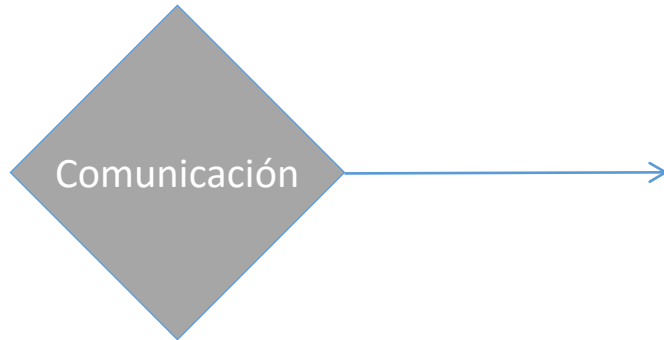
Internet nos permite:

a) Evitar intermediarios

... pero tenemos que tener mucho cuidado con la logística



3d. Comunicación



Objetivo: mostrar las características, propiedades, ventajas, condiciones de compra, etc. de los productos que ofrece la empresa.

Medios: todos los que capten la atención del cliente.

- Publicidad
- Promoción
- Redes sociales
- Posicionamiento en buscadores
- RRPP
- Etc.

Internet nos permite cambiar sustancialmente nuestra relación con los clientes!!!!



Publicidad

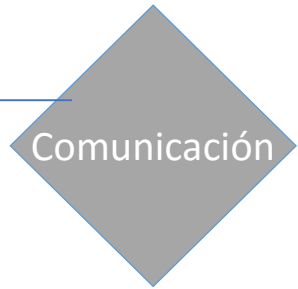
Comunicación

MEDIOS publicitarios:

- ⊙ Gráficos: prensa diaria, revistas, dominicales, ...
- ⊙ Auditivo: radio
- ⊙ Audiovisuales: televisión y cine
- ⊙ Exteriores: vallas, displays, ...
- ⊙ **On line: internet**

- ✓ El mayor canal: 3.079 millones de personas (42,48% población mundial)
- ✓ Enorme fuerza de la red como fenómeno de personas: Internet es la gente (Wikipedia, Facebook, Twitter, Google, OhmyNews...)

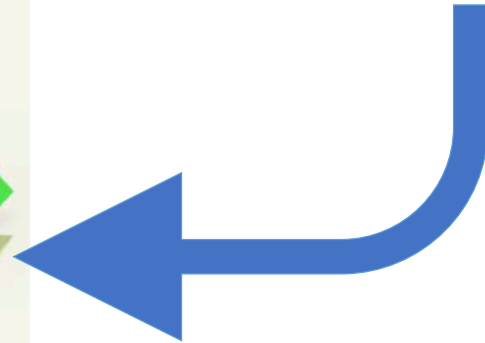
Promoción



- ✓ Las actividades que mediante algún tipo de **aliciente** (premio, descuento, regalo, etc...) tratan directa o indirectamente de provocar la demanda de un producto o servicio.



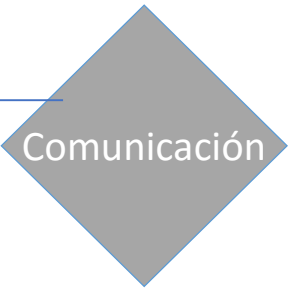
- ✓ El uso de determinados medios (correo, teléfono, **email**, etc) para suscitar una reacción en los clientes.



1. A QUIÉN
2. CONTENIDO
3. MOMENTO



Redes Sociales



Es la nueva forma de hacer Marketing: el **Marketing de diálogo**



BENEFICIOS:

- Conocer mejor a los usuarios
- Incrementar la capacidad de convocatoria
- Ahorro de costes
- Fidelizar clientes
- Reaccionar con rapidez



- ✓ Marketing viral
- ✓ Marketing relacional
- ✓ Comunity Management



BLOQUE II: PLAN DE MARKETING

“Para abrir nuevos caminos, hay que inventar; experimentar; crecer, correr riesgos, romper las reglas, equivocarse... y divertirse”.

Mary Lou Cook



ESTRUCTURA de la sesión

- INTRODUCCIÓN
 - I. Plan Estratégico
 - II. Plan de Marketing
 - III. Plan Tecnológico y de Operaciones
 - IV. Plan de Recursos Humanos
 - V. Plan Económico - Financiero



POLITÉCNICA

"Ingeniamos el futuro"



POLITÉCNICA

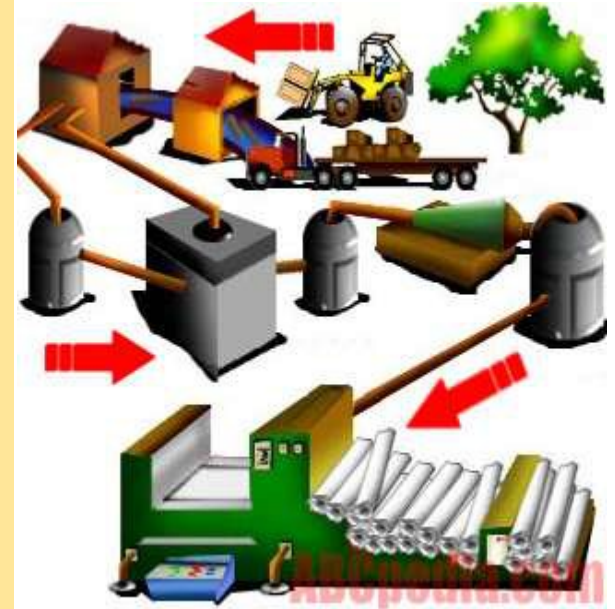
"Ingeniamos el futuro"

El plan de producción

EL PLAN DE PRODUCCIÓN

- El objetivo de este plan es determinar la capacidad del emprendedor para elaborar el producto o prestar el servicio en que consiste el negocio.

- Programación de la producción
- Determinación de recursos necesarios
- Sistema de compras: proveedores
- Gestión de inventarios
- Descripción de procesos o actividades
- Descripción del control de la producción
- Presupuesto de producción





PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

- ❖ Recoge el nivel de producción previsto en nº de productos fabricados o de servicios prestados.
- ❖ Esta previsión debe ser coherente con las previsiones de ventas que hayamos elaborado.

Programación de la producción	Año 1			Año 2
Unidades	Enero	...	Diciembre	
Producto X				
Producto Y				
Producto Z				

1. NECESIDADES DE RECURSOS



- ❖ **Personas** necesarias para desarrollar ese nivel de producción



Integrado con Plan de Recursos Humanos



- ❖ **Equipos** necesarios para la fabricación de productos o la prestación de servicios

Integrado con Plan Tecnológico y Plan de Inversiones

- ❖ **Materias primas** y otros suministros



1. NECESIDADES DE RECURSOS

- ❖ Cómo se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción.
- ❖ Sistema de procurement

Proveedor	Producto	Precio	Calidades	Condiciones de pago	Plazos de entrega

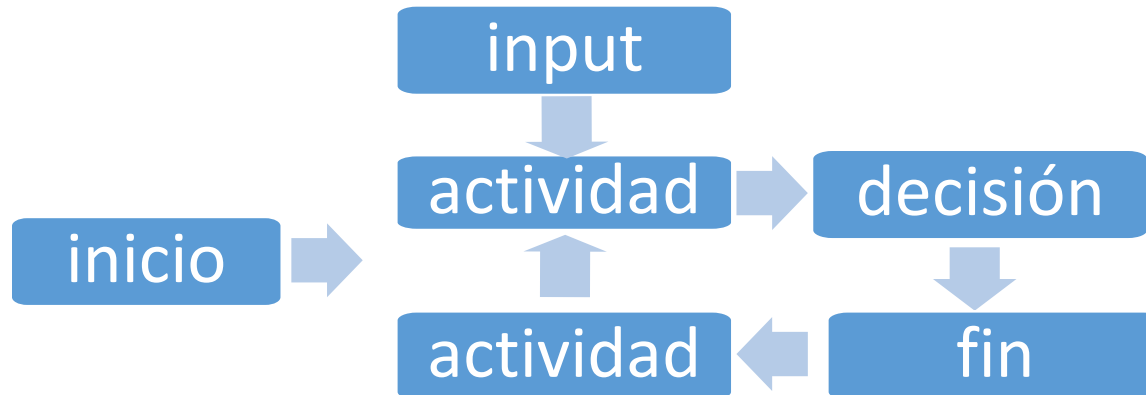
1. GESTIÓN DE INVENTARIOS

- ❖ Las existencias en almacén representan una inmovilización de recursos financieros.
- ❖ Se trata de determinar las cantidades que es necesario comprar de cada producto, en cada momento manteniendo:
 - ❖ El equilibrio entre la inversión en existencias y el coste de mantenimiento de inventarios.
 - ❖ Las necesidades de suministro para ni interrumpir la actividad de la empresa ni tener grandes excedentes



1. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS O ACTIVIDADES

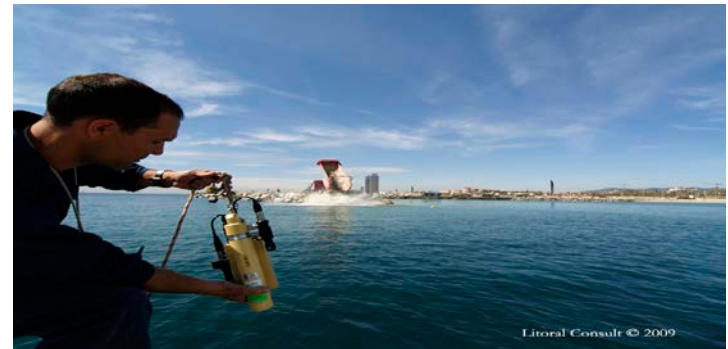
- ❖ Se deben describir de forma detallada los procesos necesarios para desarrollar la producción de bienes o de servicios que vamos a abordar.
- ❖ Se debe detallar cómo se van a realizar esos procesos y qué recursos materiales necesitan utilizar los empleados en cada uno de ellos.
- ❖ Se debe determinar en este punto si la empresa aborda el total de la producción de los bienes o de la prestación de los servicios o bien subcontratará alguna parte del proceso.
- ❖ Son muy útiles en este punto los llamados diagramas de flujos que representan mediante símbolos el conjunto de las tareas que integran un proceso.





1. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

- ❖ Se trata de describir los procesos de control que se van a establecer en la empresa.
- ❖ Hay que establecer procedimientos de control en las áreas de compras y operaciones.
- ❖ Son especialmente importantes los sistemas de control de:
 - ❖ Calidad
 - ❖ Riesgos laborales
 - ❖ Riesgos medioambientales





1. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

❖ Es el documento en el que se sintetiza la información del plan de producción.

Presupuesto de producción	Año 1			Año 2		
	Enero	...	Diciembre	Enero	...	Diciembre
Suministros						
Existencias						
Materias primas						
Trabajos de otras empresas						
.						
.						
.						



POLITÉCNICA

"Ingeniamos el futuro"



POLITÉCNICA

"Ingeniamos el futuro"



Universidad
Politécnica
de Madrid

ETSI SISTEMAS
INFORMÁTICOS

El plan de organización y recursos humanos



1. DEFINICIÓN

- ❖ Las personas son la clave y el recurso fundamental en cualquier proyecto empresarial.
- ❖ Es fundamental acertar en la elección de las personas y en la asignación de responsabilidades
- ❖ Los factores fundamentales a tener en cuenta son:
 - ❖ La planificación de plantillas
 - ❖ Elección de los modos de contratación
 - ❖ El análisis de los costes laborales
 - ❖ Canales de reclutamiento y selección de personal
 - ❖ Trámites administrativos relacionados con el personal
 - ❖ Dirección de grupos de trabajo



1. EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

- ❖ Es el documento en que debemos determinar el número de personas necesarias en la empresa, la asignación de tareas a cada una de esas personas, los niveles de responsabilidad que asumen cada uno de ellos y los lazos de dependencia y relación entre ellos.
- ❖ Para poder elaborarlo es necesario basarse en el plan de producción y en concreto en:
 - ❖ Pasos o fases principales para completar la producción de los bienes o servicios
 - ❖ Tiempo requerido para cada uno de esos pasos
 - ❖ Personas necesarias para cubrirlas
 - ❖ Nivel de experiencia profesional y preparación de estas personas
- ❖ Como resultado de este análisis podremos determinar la plantilla que necesita nuestra empresa



1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO



❖ El plan de producción que hemos diseñado para la empresa nos dirá qué características tienen que tener las personas que deben realizar las tareas descritas.



❖ Debemos establecer la importancia de cada uno de los puestos de trabajo analizando:

- ❖ Número de tareas que debe desarrollar cada puesto, número de horas de trabajo necesarias y, por tanto, número de personas necesarias para cubrir esas tareas.
- ❖ Importancia de esas tareas dentro del proceso general
- ❖ Nivel de capacitación necesario para cubrir esas tareas

❖ Como resultado de ese análisis conoceremos

- ❖ Cualificación que debemos exigir a las personas a contratar
- ❖ Número de personas necesario
- ❖ Salario a cobrar por puesto
- ❖ Otras consideraciones (estrés, peligrosidad, preparación previa específica, etc)

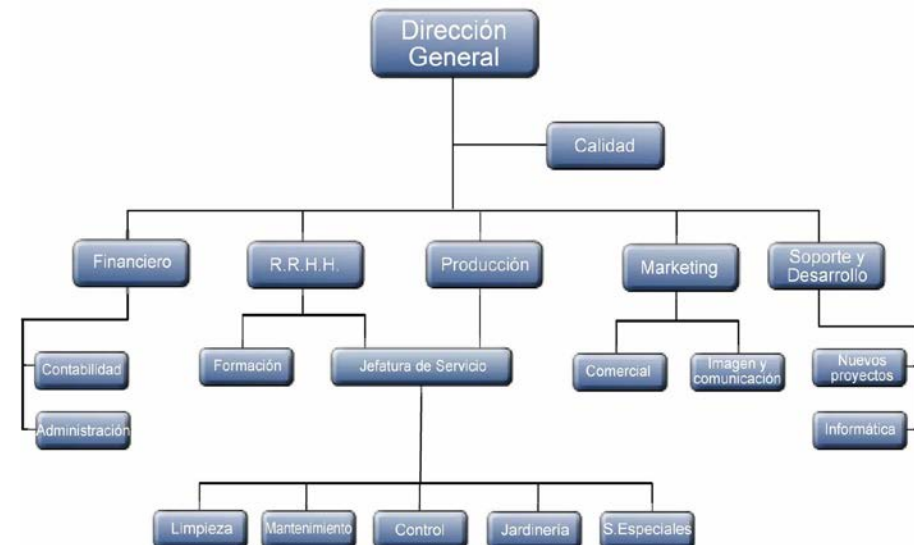


1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

❖ Una vez analizados todos estos factores podemos pasar a describir la organización de personal en la empresa. Debemos recoger:

- ❖ Las jerarquías o dependencias entre puestos
- ❖ Las funciones de cada área e incluso, de cada empleado
- ❖ Límites de autoridad

❖ El resultado de ese análisis es el organigrama de la empresa que no es más que la plasmación gráfica de las distintas áreas, funciones o departamentos en los que se divide la empresa



1. PLAN DE CONTRATACIÓN



❖ Se trata de una previsión de nuestras necesidades de plantilla en el periodo que abarque nuestro plan de empresa.

❖ Lógicamente las previsiones de plantilla son muy dependientes de las previsiones de facturación y, por tanto, de producción.

❖ Modelos contractuales



1. MODELOS CONTRACTUALES

- ❖ Contrato indefinido
- ❖ Contrato a tiempo parcial
- ❖ Contrato para trabajadores con discapacidad
- ❖ Contratos formativos
- ❖ Contratos de relevo
- ❖ Contratos de duración determinada
- ❖ Otros contratos:
 - Contrato de trabajo a domicilio
 - Contrato de trabajo en grupo
- ❖ **CONSULTAR CÁMARA DE COMERCIO**



1. SALARIOS POR PUESTO

- ❖ Utilizando el análisis de puestos de trabajo podemos determinar el salario más adecuado para cada trabajador.



- ❖ Factores a tener en cuenta en esa determinación son:
 - ❖ Margen de beneficios a obtener
 - ❖ Importancia del trabajo desarrollado en nuestro proceso global
 - ❖ Intensidad del trabajo
 - ❖ Nivel de tensión asociada al puesto
 - ❖ Complicación técnica de las tareas a realizar
 - ❖ Nivel de preparación necesarios para el puesto
 - ❖ Situación del mercado laboral para el puesto
- ❖ Debemos evitar:
 - ❖ Los solapamientos de tareas
 - ❖ La sobrecualificación

1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Reclutamiento
- ❖ Selección
- ❖ Gestión



- ❖ Es recomendable para negocios de nueva creación intentar ajustar la plantilla a las necesidades de la producción utilizando las posibilidades que nos dan los contratos
- ❖ Buscar fórmulas que reduzcan los costes de la seguridad social



POLITÉCNICA

"Ingeniamos el futuro"



El plan económico financiero

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN



UN RESÚMEN GRÁFICO

Capital con el que cuento

Inversiones necesarias

Gastos y compras

Necesidades personales

Resultado

> 0 sin problemas

< 0 ¿y ahora?





CAPITAL CON EL QUE CUENTO

- ❖ Capital propio
- ❖ Recursos prestados



- ❖ Necesito saber con qué recursos puedo contar y qué fuentes de financiación están a mi alcance.
- ❖ Necesito conocer cuál va a ser el resultado del negocio



PLAN DE VIABILIDAD DEL NEGOCIO



PLAN DE VIABILIDAD



- ❖ Para poder realizar a priori un plan de viabilidad necesitamos hacer previsiones financieras

- ❖ Definición: una previsión financiera es la traducción en cifras de los objetivos elaborados por los promotores de la empresa



PLAN DE VIABILIDAD DEL NEGOCIO



LAS PREVISIONES



❖ Va a ser necesario hacer previsiones sobre

PREVISIONES	
La explotación	Ventas – Ingresos Costes Resultados
La tesorería	Disponibilidades
La financiación	Necesidades financieras Endeudamiento necesario



LA INVERSIÓN

- ❖ Es la aplicación de fondos económicos a la adquisición de bienes o derechos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa y que tienen carácter de permanencia. Son necesarias para poder desarrollar la actividad empresarial.
- ❖ Diferenciar muy bien inversión de gasto corriente, estos, aunque también son necesarios para el funcionamiento de la empresa no adquirimos su propiedad, sólo los alquilamos y pagamos `por ese alquiler.
- ❖ Diferenciar también de la compra de mercaderías. Éstas se adquieren con el propósito de revenderlas o utilizarlas en el proceso de producción
- La inversión es subvencionable y deducible de la cuota del impuesto sobre el beneficio (IRPF o Sociedades)



LOS GASTOS



- ❖ Recoge todo tipo de gastos (alquileres, suministros, mensajería, salarios y seguros sociales de los empleados y de los socios, seguros, compras de mercaderías...)

- ❖ Es importante conocer tres cosas de los gastos:
 - ❖ Su cuantía real
 - ❖ Su fecha de vencimiento
 - ❖ Hasta qué punto son imprescindibles

- ❖ El coste trata de determinar el conjunto de gastos que ha tenido que asumir el empresario para la fabricación de un determinado producto o la prestación de un servicio. La diferencia entre el precio de venta de ese producto o servicio y el coste será el beneficio del empresario.



- ❖ Costes indirectos:
 - ❖ Combustibles
 - ❖ Personal (los no aplicables directamente)
 - ❖ Energía
 - ❖ Mantenimiento de edificios, mobiliario, maquinaria
 - ❖ Amortizaciones
 - ❖ Materiales estropeados
 - ❖ Mermas en almacenes
 - ❖ Impuestos
 - ❖ Seguros
 - ❖ Alquileres

- ❖ Costes directos:
 - ❖ Materias primas
 - ❖ Mano de obra



Cada empresa tiene una estructura de costes peculiar



LAS NECESIDADES PERSONALES DE LOS PROMOTORES

- ❖ Es necesario tener en cuenta que lo normal es que el negocio no de beneficios desde el momento 0. Es normal que hasta que se consolide un nivel de actividad y una clientela el negocio no de beneficio. Por eso es necesario planificar una reserva personal para cubrir en ese periodo las necesidades de aquellos socios que se vayan a dedicar al 100% a la gestión del negocio.





LA FINANCIACIÓN

- ❖ Si el resultado del cálculo que hicimos en la transparencia 20 nos sale negativo tendremos necesidad de buscar más dinero para poder financiar el proyecto empresarial. Para ello hay varias alternativas:
 - ❖ Conseguir nuevos socios
 - ❖ Pedir dinero a familiares y amigos
 - ❖ Solicitar créditos
 - ❖ Buscar subvenciones
 - ❖ Abandonar el proyecto





LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN

- ❖ Financiación propia
- ❖ Financiación ajena





LA FINANCIACIÓN PROPIA

- ❖ Posibilita la autonomía financiera de la empresa
 - ❖ No tiene un coste demasiado elevado para la empresa , ¿o si? (coste de oportunidad)
 - ❖ Genera capacidad de endeudamiento
-
- ❖ Son de dos tipos:
 - ❖ Fuentes de mantenimiento: amortizaciones que persiguen mantener la capacidad productiva
 - ❖ Fuentes de enriquecimiento: reservas, beneficios no distribuidos y que, por tanto, se reinvierten en la empresa





LA FINANCIACIÓN AJENA

- ❖ Dinero prestado por instituciones financieras o particulares

- ❖ El préstamo:
 - ❖ Se realiza por un tiempo delimitado y bien establecido
 - ❖ Se compensa al prestamista con una cantidad previamente pactada.



FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENA

1. Financiación vía clientes y proveedores
2. Financiación vía entidades de crédito
 - A corto plazo:
 - Descuento comercial
 - Crédito o línea de crédito
 - Crédito sindicado
 - Factoring
 - Descuento de efectos y negociación de letras
 - A largo plazo
 - Préstamo bancario
 - Leasing
 - Empréstitos
 - Renting
 - Préstamos participativos





FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENA (II)

3. Productos para la financiación del comercio exterior

- Forfaiting
- Crédito documentado

4. Financiación vía mercados organizados

- Pagarés de empresa
- Obligaciones y otros títulos de renta fija
- Participaciones preferentes

5. Otras vías

- Aplazamientos en el pago de impuestos y de cuotas a la seguridad social
- Préstamos de los accionistas
- Confirming





FINANCIACIÓN AJENA (III) : Financiación vía clientes y proveedores

- Generada por la propia actividad de la empresa
- Financiación por parte de los clientes:
 - ✓ Su coste financiero viene dado por el descuento por pronto pago que ofrecemos a los clientes.
- Financiación por parte de los proveedores:
 - ✓ Su coste viene dado por la renuncia al descuento por pronto pago que nos ofrecen los proveedores



FINANCIACIÓN AJENA (IV) : Financiación vía entidades de crédito

- El soporte documental puede ser un contrato, una póliza, una escritura pública, etc.

- El coste asociado a esta opción viene dado por:
 - ✓ Tipo de interés explícito: fijo o variable.
 - ✓ Gastos para la formalización del préstamo.
 - ✓ Comisión de apertura
 - ✓ Comisión de cancelación total o parcial.



- Garantía hipotecaria
- Garantía pignoratícia
- Garantía personal



FINANCIACIÓN AJENA (V) : Financiación vía entidades de crédito a corto plazo.

- **Descuento comercial:** la empresa entrega a una entidad financiera los efectos comerciales a pagar, a su favor.
- A cambio la entidad financiera le anticipa el valor de los citados efectos menos una cantidad en concepto de intereses y comisiones.
- Las entidades financieras gestionan el cobro.
- Si llegado el vencimiento las letras están impagadas la empresa deberá devolver el importe más todos los gastos de devolución.



FINANCIACIÓN AJENA (VI) : Financiación vía entidades de crédito a corto plazo.

- **Crédito o línea de crédito:** una entidad financiera pone a disposición del cliente una cantidad de tiempo determinada, con un plazo máximo y con un coste establecido previamente.
 - ✓ El cliente deberá devolver el importe de la línea de crédito a la finalización del plazo.
 - ✓ Los costes incluyen los tipos de interés, la comisión de apertura, comisión de no disponibilidad, comisión por saldos excedidos y gastos de notario.
 - ✓ La entidad financiera solo cobrará intereses sobre las cantidades dispuestas hasta el momento.



- Más barato préstamo que crédito.
- Altas comisiones cuando las cantidades dispuestas son bajas

FINANCIACIÓN AJENA (VII) : Financiación vía entidades de crédito a corto plazo.

- **Factoring:** cesión que una empresa hace a otra, llamada de factoring, de activos (recibos, letras, facturas) dando derecho a esta a cobrar las cantidades nominales en el plazo de vencimiento de esos derechos.
- A cambio la entidad de factoring le anticipa el valor de los citados efectos menos una cantidad en concepto de intereses y comisiones.

- **Factoring con recurso:**
 - ✓ El prestatario mantiene el riesgo.
 - ✓ Muy similar al descuento comercial
- **Factoring sin recurso:**
 - ✓ La empresa de factoring adquiere tanto los derechos de cobro como los riesgos





FINANCIACIÓN AJENA (VIII) : Financiación vía entidades de crédito a largo plazo.

- **Préstamo bancario:** una entidad cede a otra una cantidad que deberá devolver junto con unos intereses
- Se usa cuando se precisa una cantidad determinada de dinero.
- Las condiciones suelen incluir el tipo de interés, las garantías, comisiones y plazo de amortización.

- **A corto plazo**
- **A largo plazo**
- **Con garantías personales**
- **Con garantías reales**





FINANCIACIÓN AJENA (IX) : Financiación vía entidades de crédito a largo plazo.

- **Crédito sindicado:** el préstamo, por su tamaño se divide entre varios bancos.
- Los bancos suelen tener límites en lo que se refiere a cuánto prestar a una empresa para atender a la necesaria diversificación de sus riesgos.
- El crédito sindicado permite a las empresas conseguir cantidades que en caso contrario serían complicadas y ampliar sus relaciones bancarias, incluso con bancos extranjeros con los que anteriormente no tuvieran relación



FINANCIACIÓN AJENA (X) : Financiación vía entidades de crédito a largo plazo.

- **Leasing:** Contrato por el cual una empresa dispondrá de un bien, mueble o inmueble, y pagará por él una renta periódica en concepto de alquiler.
 - Al acabar el contrato de leasing se podrá devolver el bien, continuar con el contrato de leasing o adquirir el bien por un valor pactado.
-
- Hay dos tipos de leasing:
 - Operativo: el propio productor o distribuidor de un producto lo arrenda a la empresa a cambio de una contraprestación.
 - Financiero: una empresa, llamada empresa de leasing, adquiere los bienes para alquilarlos mediante contrato de leasing.
 - El mantenimiento corre a cargo de la empresa usuaria.





FINANCIACIÓN AJENA (XI) : Financiación vía entidades de crédito a largo plazo.

- **Renting:** parecido al leasing pero sin tener opción de compra del activo al final.
 - Los costes financieros incluyen el pago en concepto de seguros y mantenimiento del activo.
-
- **Empréstitos:** Grandes préstamos que debido a su volumen se dividen en pequeñas fracciones (pagarés, letras del tesoro, bonos y obligaciones).
 - Cada opción tiene el mismo valor nominal
 - Se pueden hacer convertibles en acciones y así evitar el reembolso.



FINANCIACIÓN AJENA (XII) : Financiación vía entidades de crédito a largo plazo.

- **Préstamos participativos:** Una entidad financiera presta un dinero a la empresa con desembolsos distribuidos en el tiempo.
 - Existen una serie de hitos para los desembolsos (entre 2 y 4).
 - Empresas en fases iniciales.
-
- El acuerdo se firma en un contrato fijando una fecha final en la cual la entidad financiera podrá transformar el préstamo realizado en una participación en la empresa.
 - La cantidad oscila entre 100.000 € y 1.000.000 €
 - Las entidades financieras intervienen en la gestión empresarial.



- Tipos de interés favorables
- Imagen
- Reducir riesgos futuros
- Evaluación de la viabilidad del proyecto



FINANCIACIÓN AJENA (XIII) : Productos para la financiación del comercio exterior

- **Forfaiting:** Una entidad de crédito adquiere al contado las cuentas a cobrar de un exportador respecto a clientes exteriores recibiendo a cambio un descuento, unas comisiones y un aval fiable.

- Ventajas para la empresa exportadora:
 - ✓ Eliminar el riesgo de cobro
 - ✓ Eliminar el riesgo de tipo de interés
 - ✓ Eliminar el riesgo de tipo de cambio
- Desventajas:
 - ✓ Elevados costes financieros
 - ✓ Exigencias de solvencia de los forfaiters.





FINANCIACIÓN AJENA (XIV) : Productos para la financiación del comercio exterior

- **Crédito documentado:** en esta modalidad el importador o comprador solicita a una entidad financiera que financie al exportador o vendedor a cambio de una garantía.
- La entidad financiera, a petición de la empresa importadora, designará una comisión corresponsable intermedia
- Trámites administrativos costosos
- Se usa mucho en operaciones de transporte marítimo.





FINANCIACIÓN AJENA (XV) : Financiación a través de mercados organizados

- **Obligaciones y títulos de renta fija:** si la necesidad de liquidez es elevada la posibilidad de conseguir créditos en el exterior decrece.
- La deuda se divide en participaciones de idéntica cuantía.
- La entidad emisora se compromete a devolver la cuantía de lo prestado más unos intereses.
- Los inversores se convierten en prestamistas de la entidad emisora.
- Los valores de renta fija más habituales son:
 - Obligaciones: entre 10 y 30 años y elevadas rentabilidades fijas
 - Bonos: entre 2 y 10 años y rentabilidades medias.
 - Pagarés: versión privada de las letras del tesoro. Emitidos al descuento. Entre 3 y 18 meses
 - Letras entre 3 y 18 meses y bajas rentabilidades





FINANCIACIÓN AJENA (XVI) : Financiación a través de mercados organizados

- **Participaciones preferentes:** producto híbrido entre la renta fija y la variable.
- No tienen una fecha de vencimiento determinada como las obligaciones ni tampoco conceden derechos políticos como las acciones.
- Tampoco son como un depósito porque no tienen cobertura del Fondo de Garantía de Depósitos, ni liquidez.
- La retribución está supeditada a cierto nivel de beneficios.
- Rentabilidad variable y elevada.
- Se negocian en mercados organizados (primarios y secundarios).
- En caso de quiebra los inversores están detrás de todos los demás acreedores y únicamente por encima de los accionistas.





- Aplazamiento de impuestos y cuotas de la seguridad social.
- Préstamos de los accionistas.
- Confirming: consiste en disponer de una entidad financiera que gestiona los pagos que una empresa debe hacer a sus proveedores.
 - ✓ Coste financiero inferior al del descuento comercial.





1. EL CONTROL DE LA GESTIÓN ECONÓMICA



❖ Para llevar a cabo este control y estar informados en todo momento de la situación financiera de la empresa es necesario realizar documentos previsionales. Nos informan de lo que puede suceder de mantenerse las circunstancias económicas estables y las previsiones que se han hecho sobre el mercado.

❖ Los documentos previsionales son.

- ❖ La cuenta de resultados previsional
- ❖ El plan de tesorería previsional
- ❖ El plan de financiación previsional

❖ La periodicidad con la que hay que presentar estos documentos es:

- ❖ La cuenta de resultados previsional: el ejercicio anual
- ❖ El plan de tesorería previsional: un año
- ❖ El plan de financiación previsional: a medio plazo 3 años. Para elaborarlo hay que preparar previamente las cuentas de resultados previsionales de los 3 próximos años.



1. EL PLAN DE FINANCIACIÓN

PLAN DE FINANCIACIÓN			
	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3
NECESIDADES <ul style="list-style-type: none">• Nuevas inversiones• Reembolso de las deudas financieras• Evolución de la necesidad de fondo de maniobra• Dividendos repartidos• Otros			
RECURSOS <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de autofinanciación• Ampliación de capital• Incremento de las deudas financieras• Cesión de activos• Otros			
RECURSOS-NECESIDADES			
DIFERENCIA ACUMULADA RECURSOS-NECESIDADES			



1. LA CUENTA DE RESULTADOS

+ Ventas

- Coste de las ventas

Margen bruto

- Gastos de personal

- Alquileres

- Gastos informáticos

- Suministros

- Amortizaciones

- Otros gastos

TOTAL GASTOS DE
EXPLOTACIÓN

Margen de explotación

+ Ingresos financieros

- gastos financieros

- dotación a provisiones

RESULTADO FINANCIERO

Beneficio antes de impuestos

- Impuestos

Resultado Neto (del ejercicio)

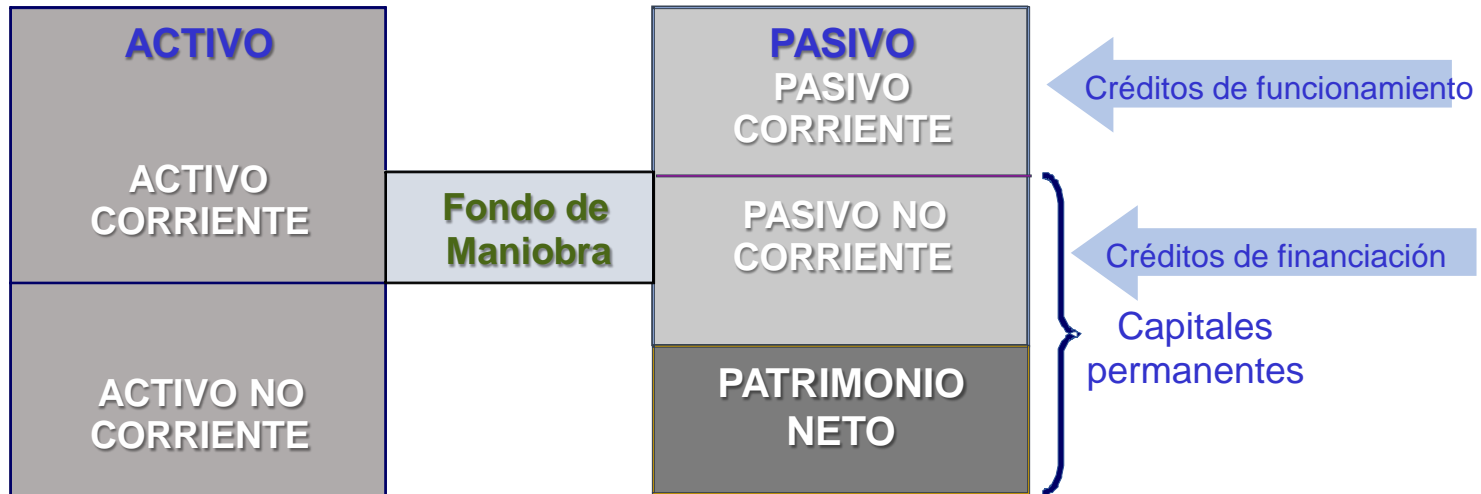


1. EL BALANCE

BALANCE	
ACTIVO Conjunto de bienes y derechos que tiene la empresa	PATRIMONIO NETO Y PASIVO Obligaciones de la empresa
ACTIVO NO CORRIENTE: 1. ACTIVO NO CORRIENTE MATERIAL: <ul style="list-style-type: none"> • Terrenos, edificios • Mobiliario y enseres, elementos de transporte, etc 2. ACTIVO NO CORRIENTE INMATERIAL: <ul style="list-style-type: none"> • Patentes, licencias, marcas comerciales, etc. 3. INMOVILIZADO FINANCIERO: <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones, préstamos realizados, etc 4. GASTOS AMORTIZABLES: <ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas de valor de las inversiones realizadas 	1. PATRIMONIO NETO: <ul style="list-style-type: none"> • Capital social • Reservas • Beneficios 2. PASIVO NO CORRIENTE: <ul style="list-style-type: none"> • Préstamos a largo plazo (+ 1 año) • Acreedores
A) TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	C) TOTAL CAPITALES PERMANENTES
ACTIVO CORRIENTE: 1. EXISTENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas, productos terminados, productos en elaboración 2. REALIZABLE: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes, deudores varios 3. DISPONIBLE: <ul style="list-style-type: none"> • Caja, bancos 	3. PASIVO CORRIENTE: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Préstamos a corto plazo • Acreedores a corto plazo
B) TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	D) TOTAL DE PASIVO CORRIENTE
TOTAL ACTIVO	TOTAL DE PATRIMONIO NETO Y PASIVO



1. EL FONDO DE MANIOBRA O CAPITAL CIRCULANTE





EL ANÁLISIS DE LOS DATOS: RATIOS DE LIQUIDEZ

Ratio de liquidez inmediata = Disponible / Pasivo corriente

Es el ratio de liquidez más exigente ya que tan sólo considera cómo activo líquido el dinero que tiene la empresa y lo compara con las deudas que vencen en el corto plazo (< 1 año).

Coficiente ácido = (Disponible + clientes) / Pasivo corriente

Es más amplio que el anterior, ya que considera como activos líquidos no sólo el dinero sino los cobros pendientes de sus clientes.

R.de liquidez = (Disponible + clientes + existencias) / Pasivo corriente

Es el ratio de liquidez más amplio, ya también incluye las existencias de productos terminados (la empresa los venderá, generando liquidez).



EL ANÁLISIS DE LOS DATOS: RATIOS DE LIQUIDEZ

Porcentaje de margen bruto: Margen bruto / Ventas

El margen bruto es la diferencia entre los ingresos por ventas y el precio de coste de los productos vendidos (datos que se obtienen de la cuenta de resultados). Cuanto mayor sea este ratio mayor será el margen que está obteniendo la empresa a sus aprovisionamientos.

Rentabilidad sobre ventas: BAI / Ventas

Este ratio mide el porcentaje de las ventas que, una vez atendido todos los gastos (los de explotación y los financieros), la empresa consigue llevar a beneficios. Cuanto más elevado sea este ratio, más rentable es la empresa

ROE: beneficio neto / fondos propios medios

Este es el ratio de rentabilidad más significativo, ya que mide el rendimiento que la empresa está obteniendo de sus fondos propios, es decir, de los fondos que los accionistas tienen comprometidos en la empresa.

ROA: beneficio neto / activos medios

Este ratio pone en relación el beneficio obtenido por la empresa con el tamaño de su balance. Mide si el tamaño creciente de la empresa va acompañado del mantenimiento de sus niveles de rentabilidad o si, por el contrario, este crecimiento está implicando un progresivo deterioro en sus niveles de rentabilidad.





LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO

VAN=

RESULTADO PROYECTO AÑO 1



RESULTADO PROYECTO AÑO 2



RESULTADO PROYECTO AÑO 3



INVERSIÓN INICIAL

