economistas
Colegio de Valencia

Desayuno de trabajo de la Comisión de Contabilidad y Auditoría

Confección del plan de viabilidad con hoja de cálculo

Martes 6 de marzo de 2018

Gregorio Labatut Serer
Copresidente de la Comisión de Contabilidad y Auditoría

PROGRAMA

1- Definición de plan de viabilidad.

2- Descripción de la idea de negocio.

3- Perfil del equipo gestor.

4- Forma jurídica del negocio.

5- Perfil del consumidor.

6- Plan de marketing.

7- Plan de producción.

8- Plan económico financiero: Plan de inversión y plan de financiación.

9- Plan de explotación.

10- Estado de previsión de tesorería.

11- Análisis mediante ratios.

12- Confección de un plan de viabilidad con hoja de cálculo.

13- Conclusiones.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Concepto:

- El plan de viabilidad es un documento que permite **identificar, describir y analizar económicamente una idea u oportunidad de negocio para determinar su viabilidad económica y financiera**, desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertirla en un proyecto empresarial.
- En el plan de viabilidad **se va a reflejar todos los contenidos del negocio,** abarcando desde la **definición de la idea de producto o servicio a explotar, hasta la forma de llevarlo a cabo**, de forma que se muestre que la idea de negocio **es comercial y económicamente posible, rentable y sostenible.**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

- un plan de viabilidad es una **simulación de la futura explotación del producto o servicio,** y se utiliza como herramienta para **evaluar la conveniencia de llevar a cabo las inversiones previstas.**
- Es necesario la realización de **estimaciones y predicciones** según el **comportamiento futuro de ciertas variables.**
- Se trata de **materializar la idea de explotación de un negocio en un documento**, con el fin de **que pueda ser entendido por terceras personas,** lo que implica analizar con detalle todos los pormenores del futuro negocio. **Claro y entendible**.
- Debe ser elaborado con rigor.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

¿para que sirve?

- Determinar la **viabilidad y sostenibilidad del proyecto**.
- **Conocer en profundidad el negocio,** desde el punto de vista comercial, productivo y financiero.
- Es una guía de **planificación empresarial**.
- Es un instrumento para la **búsqueda de financiación,** como capital riesgo, inversores privados (business angels) o instituciones financieras, crowdlending, crowdfunding ("elevator pitch"), capital riesgo para pymes, etc.
- Solicitud de ayudas o subvenciones, etc.
- **Una vez iniciado el negocio: Evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto**.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

- **Empresas en concurso**: el plan de viabilidad es **un instrumento que permite ofrecer a los acreedores la posibilidad de recuperar parte de sus créditos,** mediante unas "quitas" y "esperas" con el fin de que la empresa pueda superar la fase de dificultades, y **tras un proceso de restructuración**, pueda convertirse en un **negocio viable** desde un punto de vista económico y financiero.
- Se centra fundamentalmente en **el plan de pagos y cobros.**
- Pero, en cualquier caso, el objetivo tanto en un caso como en el otro, es el mismo, **demostrar la viabilidad económica financiera de un negocio**.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

no existe un criterio único para su confección, pues existe una gran libertad de acción dependiendo del propósito que se persiga con el plan de viabilidad, las personas a las que va dirigido, el sector, el tipo de actividad empresarial etc.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- Descripción de la idea de negocio
- Perfil del equipo gestor.
- Forma jurídica del negocio.
- Perfil del consumidor.
- Plan de marketing.
- Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.
- Plan económico financiero.
  - Plan de inversión
  - plan de financiación.
- Plan de explotación.
- Estado de previsión de tesorería.
- Análisis mediante ratios.
- Conclusiones.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- **Descripción de la idea de negocio.**
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Descripción de la idea de negocio

- **En el caso de un nuevo negocio: Se describirán los aspectos esenciales del negocio.**
- **La idea de negocio es un trabajo del emprendedor que tiene que imaginar una idea de servicio o negocio a explotar.**
- la idea es el primer paso para que el proyecto vea la luz.
- **En el caso de reestructuración: Se describirán los aspectos esenciales de le reestructuración.**
- Se describirá **con detalle los productos o servicios a ofrecer de la forma más exacta posible**, destacando los **aspectos más significativos** del mismo explicándolo de forma **clara y concisa** y haciendo **referencia al estado del sector** en el que se encuadra, para determinar sus posibilidades de futuro.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- **Perfil del equipo gestor.**
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Perfil del equipo gestor

- es conveniente realizar un **historial profesional de los promotores** con el objeto de **otorgar credibilidad al proyecto,** ya que los inversores y financiadores quieren saber si **el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio propuesto**.
- El emprendedor debe tener una serie de **características:** capacidad de liderazgo, perseverancia y **seguridad en el producto o servicio que pretende explotar, capacidad de gestionar personas** y sobre **todo gran conocimiento del producto, de la competencia y del mercado.**
- Las empresas están formadas por personas, y **la gestión de personal con el fin de conseguir la excelencia,** es lo que diferencia a unas empresas de otras.
- **El personal debe ser el principal activo** con el que cuenta la empresa. El equipo humano es uno de los factores importantes que hacen que el negocio pueda ser exitoso, por lo que acertar en la contratación del personal es una cuestión importantísima.
- El emprendedor también debe tener **dotes de liderazgo y cultura empresarial**, poniendo de manifiesto su estilo de dirección. (dirección participativa)

Perfil del equipo gestor

Hay que poner de manifiesto los siguientes aspectos:

- **Experiencia o habilidades de los emprendedores** para llevar a cabo el proyecto. Capacidades que tienen los miembros del equipo para hacer posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.
- **Motivaciones**. Explicar la forma en la que se produjo la idea de negocio, **experiencia en esta actividad o en otras parecidas,** objetivos a corto y a largo plazo.
- **Formación del equipo gestor**. Para el equipo de dirección hay que indicar datos personales, formación, **experiencia profesional**, funciones a desempeñar en el proyecto, etc.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- **Forma jurídica del negocio.**
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio~~.
- **Perfil del consumidor.**
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero~~.
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Perfil del consumidor

- Este apartado del Plan de Viabilidad nos ayudará a determinar **la existencia de un mercado** para el producto o servicio,.
- será la base para diseñar una **estrategia de penetración y diferenciación de los productos.**
- **Determinar el cliente objetivo**: **saber lo que nuestro negocio ofrece**, qué es lo que trasmite y **determinar en base a ello un cliente o tipos de clientes objetivos a los cuales nos deberemos dirigir**.
- no todos los consumidores reaccionarán de la misma forma ante la oferta de nuestro producto o servicio, por lo que el **estudio del perfil del consumidor es importantísimo**, y debe de contener:
  - análisis del entorno y posibles clientes.
  - Análisis de la competencia.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

- **porcentaje de crecimiento** o decrecimiento del sector y los **comportamientos** de compra de los clientes potenciales.
- Determinar **si existe hueco** en el mercado que haga posible la penetración de nuestro producto o servicio.
- determinar **las necesidades tiene el cliente y como se satisfacen actualmente**, y cual es nuestra **aportación** para cubrir esas necesidades
- aspecto fundamental del negocio, ya que **nos proporcionará las ventas, que es la magnitud más importante del plan de viabilidad,** y en función de la cual se determina las **necesidades de inversión y financiación**.
- el objetivo de la empresa debe ser **satisfacer las necesidades del cliente**, ya que todo lo demás está en función de las ventas y de los potenciales clientes.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Análisis de la competencia.

Es importante conocer los competidores que nuestro producto o servicio puede tener en el mercado, puesto que implicará:

- **El número y características de las empresas que explotan el mismo producto o servicio o similar,** dado que una excesiva saturación del mercando puede influir negativamente sobre las posibilidades de aceptación del mismo.
- **La cantidad de productos o servicios parecidos que existen en el mercado, que pueden en un momento dado ser considerados sustitutivos** de nuestro producto o servicio.
- Este conocimiento del negocio y la existencia de competidores que ofrecen productos parecidos, se realiza mediante **el análisis DAFO** que examina las **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** de nuestro negocio **respecto a los de la competencia**, para de este modo poder establecer **una estrategia de posicionamiento**.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Investigación de mercados.

- **Identificar el público objetivo**
- **investigar a la competencia para identificar sus debilidades. Una vez detectadas, diseñaremos las aportaciones que satisfarían a los clientes.**
- **Finalmente, creatividad para conseguir la diferenciación de nuestro producto o servicio.**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- **Plan de marketing.**
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de marketing.

- El plan de marketing trata de **las acciones comerciales necesarias para poder vender el producto o servicio**, diseñando las acciones para captar a los clientes y fidelizarlos. **Dar a conocer el producto.**
- El plan de marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para **atraer a los clientes potenciales,** elaborando un plan de acción que **recoja las medidas promocionales que se piensa aplicar,** tales como mailings, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc.
- **Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma**.
- El plan de marketing tiene como objetivo **la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el plan económico-financiero**.
- para lo cual será necesario:
  - Determinación del precio del producto o servicio.
  - Determinación de las ventas previstas.
  - Publicidad y canales de distribución.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Determinación de las ventas previstas

- análisis de **la oferta y la demanda del producto o servicio** a explotar.
- **Investigación comercial**. (encuestas, paneles, reuniones de grupo, observación directa, etc.)
- el análisis de la demanda permitirá apreciar en que medida **el producto o servicio que se pretende comercializar puede ser aceptado por los consumidores** potenciales del mismo.
- Segmentación del mercado**. A que segmento se dirige**.
- el **nivel de renta de los consumidores** a los que el producto o servicio se dirige.
- Es una primera **aproximación del conocimiento del grado de aceptación que el producto o servicio puede tener en el mercado y sus ventas estimadas.**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

- Es importante determinar como se va a realizar la venta:
  - A través de agentes comerciales.
  - Internet.
  - En otros puntos de ventas, como por ejemplo las grandes superficies, etc.

- Es importante **determinar la forma de cobro,** de modo que se establecerán los períodos de cobros a clientes y otras consideraciones como descuentos, anticipos, rappels, plazos de cobro, etc.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Publicidad y canales de distribución.

- La publicidad es **el camino que se sigue para informar a los clientes de nuestro producto o servicio**, y es un aspecto que tenemos que tener en cuenta a la hora de establecer **la cuenta de resultados previsional.** Puede hacerse a través de los medios (TV., radio, prensa, etc.), ferias comerciales, demostraciones directas a los clientes, promoción por parte de los vendedores, internet, redes sociales, catálogos, etc.
- La distribución es uno de los aspectos que deben tenerse en cuenta, **una distribución inadecuada se traduce en una falta de competitividad**, y puede poner en peligro la viabilidad del proyecto.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- **Plan de producción o de operaciones.**
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

El plan de producción o de operaciones.

- El plan de operaciones analiza **el proceso por el cual se obtiene el producto, así como la gestión de todas las instalaciones necesarias para ello**.
- Es Importante principalmente en el caso de productos que se obtienen tras un **proceso de producción y de trasformación**.
- Tiene como objetivo **dejar constancia de todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos.**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- **Plan económico financiero.**
  - **Plan de inversión**
  - **plan de financiación.**
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan económico financiero.

- determinar el **volumen de recursos económicos necesarios** para que el proyecto pueda ponerse en marcha y que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente**, teniendo en cuenta las instalaciones y recursos necesarios, el volumen de stock de productos, los créditos concedidos a los clientes, la tesorería necesaria, etc.**
- Plan de inversión
- Plan de financiación.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan económico financiero

EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS PREVISTAS (VOLUMEN DE ACTIVIDAD)

PLAN DE INVERSIÓN.

PLAN DE FINANCIACIÓN.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

- Tanto las necesidades de **inversión,** como las de **financiación** dependen del **volumen de ventas** que el proyecto sea capaz de alcanzar.
- Esto significa que **las inversiones deben ser las precisas para poder alcanzar el volumen de ventas previsto**.
- **No es bueno un exceso de inversiones puesto que producirá un exceso de capacidad improductiva y recursos ociosos (Subactividad),** pero **tampoco lo contrario, pues un defecto en las inversiones conllevará no poder cumplir con los compromisos de venta obtenidos y un servicio deficiente.**
- **el volumen de ventas es la cifra sobre la cual pivota tanto el plan de inversiones, como de financiación**, así como los resultados previstos.
- **Cualquier modificación sobre las mismas tiene consecuencias en las inversiones, financiación y resultados**. Para lo cual será necesario establecer con sumo detalle y estudiar detenidamente los motivos que nos llevan al establecimiento del volumen de ventas

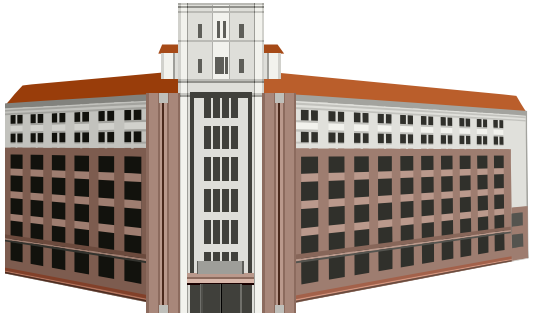
© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de inversión.

EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS PREVISTAS (VOLUMEN DE ACTIVIDAD)

PLAN DE INVERSIÓN

INMOVILIZADO



CIRCULANTE

EXISTENCIAS

REALIZABLE

DISPONIBLE

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de inversiones en activo circulante.

Es conveniente **minimizar estas inversiones**, pero para la realización de la actividad empresarial son necesarias, por lo tanto hay que conseguir el **nivel mínimo** pero necesario para las mismas.

Estas partidas estarán formadas por un saldo mínimo necesario de:

- Existencias de productos: Materias primas, productos comerciales, productos en curso y productos terminados.
- Clientes: Créditos concedidos a los compradores de productos o servicios que constituyen el negocio de la empresa.
- Deudores diversos: Créditos concedidos a compradores de servicios que no tienen la condición estricta de clientes. Se incluyen en este apartado los créditos contra la administración.
- Tesorería: Medios líquidos en bancos y en caja disponibles a la vista.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

- La valoración de las necesidades de activo circulante o corriente **se va a realizar a través de los plazos que se establezcan para cada una de las partidas** establecido en días.
- el activo circulante esta en **constante cambio y renovación,** por lo tanto **utilizaremos la idea de las rotaciones y los plazos para establecer los saldos medios necesarios para cada partida.**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de inversión en circulante

$$r = \frac{movimiento\ anual}{saldo\ medio\ de\ la\ cuenta} \quad (1)$$

$$p = \frac{360}{r} \qquad r = \frac{360}{p} \quad (4)$$

$$Saldo\ medio\ de\ la\ cuenta = \frac{movimiento\ anual}{r}$$

$$saldo\ medio = \frac{movimiento\ anual\ de\ la\ partida\ de\ circulante}{360/p}$$

$$= \ movimiento\ anual\ de\ la\ partida\ de\ circulante \times \frac{p}{360}$$

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de inversión en circulante

- el saldo medio de una partida de circulante, será igual al movimiento diario de dicha partida (movimiento anual/360) multiplicado por su plazo establecido en días.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Tesorería

- Dependerá del sector, tipo de actividad y volumen de pagos previstos, pero habitualmente, en condiciones normales, se aconseja que se sitúe entre un 10 % y un 5% del volumen de pagos medios de un mes.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de financiación.

- Una vez conocidas las necesidades de inversión en activo fijo y circulante, se deberá proceder a fijar la forma en que éstas se van a financiar.
- Toda inversión necesita su financiación. Para poder realizar dichas inversiones es necesario contar con un plan de financiación adecuado.
- Los recursos financieros que la empresa necesita captar para financiar sus inversiones, constituyen sus recursos propios y recurso ajenos (pasivo).
- Las aportaciones realizadas por los socios, subvenciones de capital concedidas y las obligaciones de pago contraídas con otros financiadores que no son los socios.
- La financiación también se divide en financiación a corto plazo y financiación a largo plazo.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de financiación.

EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS PREVISTAS (VOLUMEN DE ACTIVIDAD)

PLAN DE FINANCIACIÓN

PROPIA

AJENA

PROPIA: CAPITAL Subvenciones
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO
PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO
PROVEEDORES

Financiación a Largo Plazo

Financiación a corto plazo o de circulante

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Financiación propia

- El capital propio y las posibles subvenciones de capital, se invertirán en la adquisición de activos fijos o permanentes, y normalmente solamente cubrirán una parte de estos, por lo que será necesario también contar con financiación ajena para completar la financiación de los activos fijos y circulantes necesarios para la explotación.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Financiación ajena.

- Recursos ajenos a largo plazo.
- Recursos ajenos a corto plazo.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Financiación ajena

- Financiación espontánea. (operativa)

- Financiación bancaria o financiera.

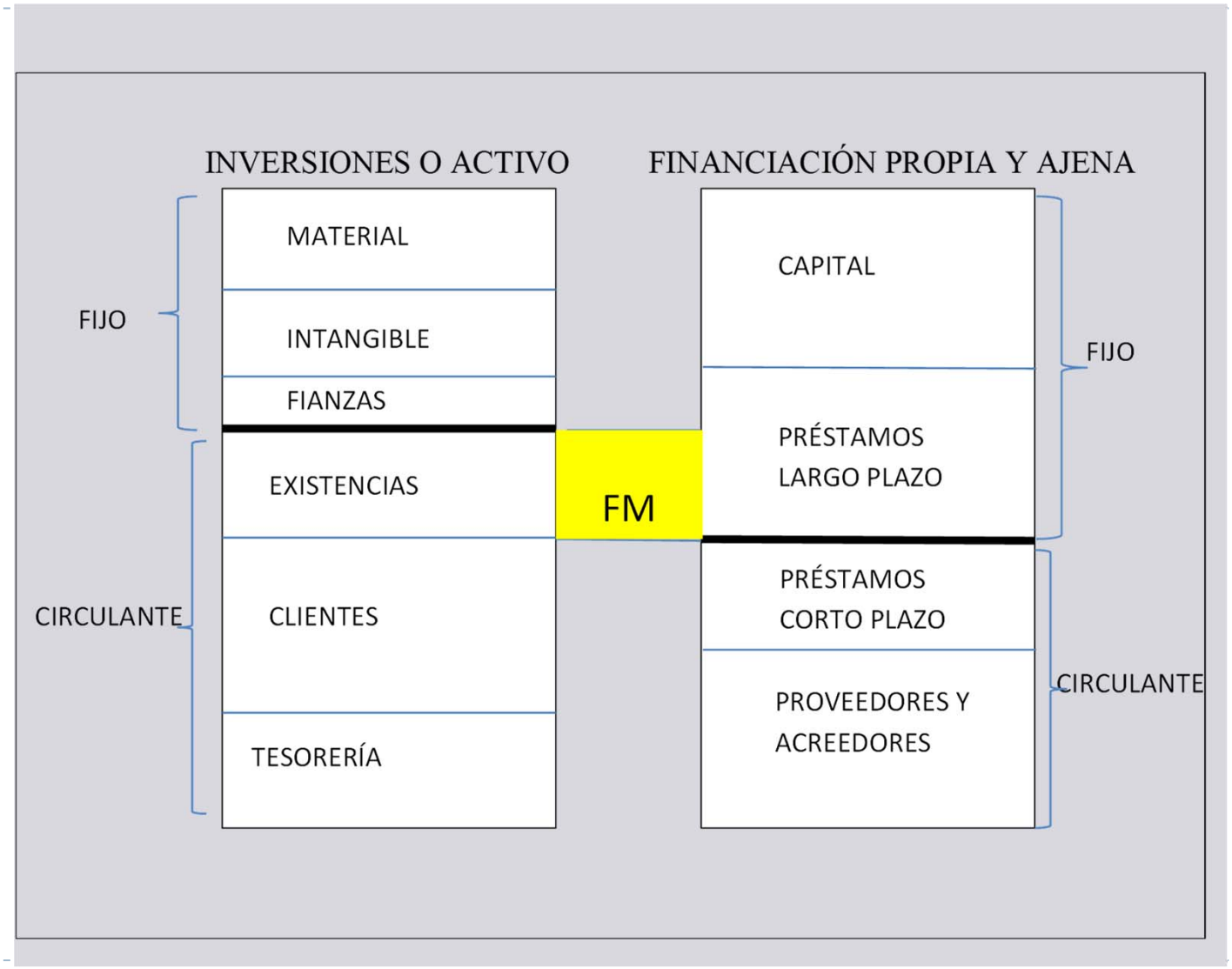
© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Financiación espontánea (operati

- Para el cálculo del saldo medio de proveedores, establecido un plazo medio de pago para los mismos (Pp), será: Saldo medio de proveedores = Compras anuales x (Pp)/360
- Para el cálculo del saldo medio de acreedores por prestaciones de servicios, establecido un plazo medio de pago a ellos (Ppa), será: saldo medio necesario de acreedores = adquisiciones de servicios anuales x (Ppa)/360

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Equilibrio financiero.



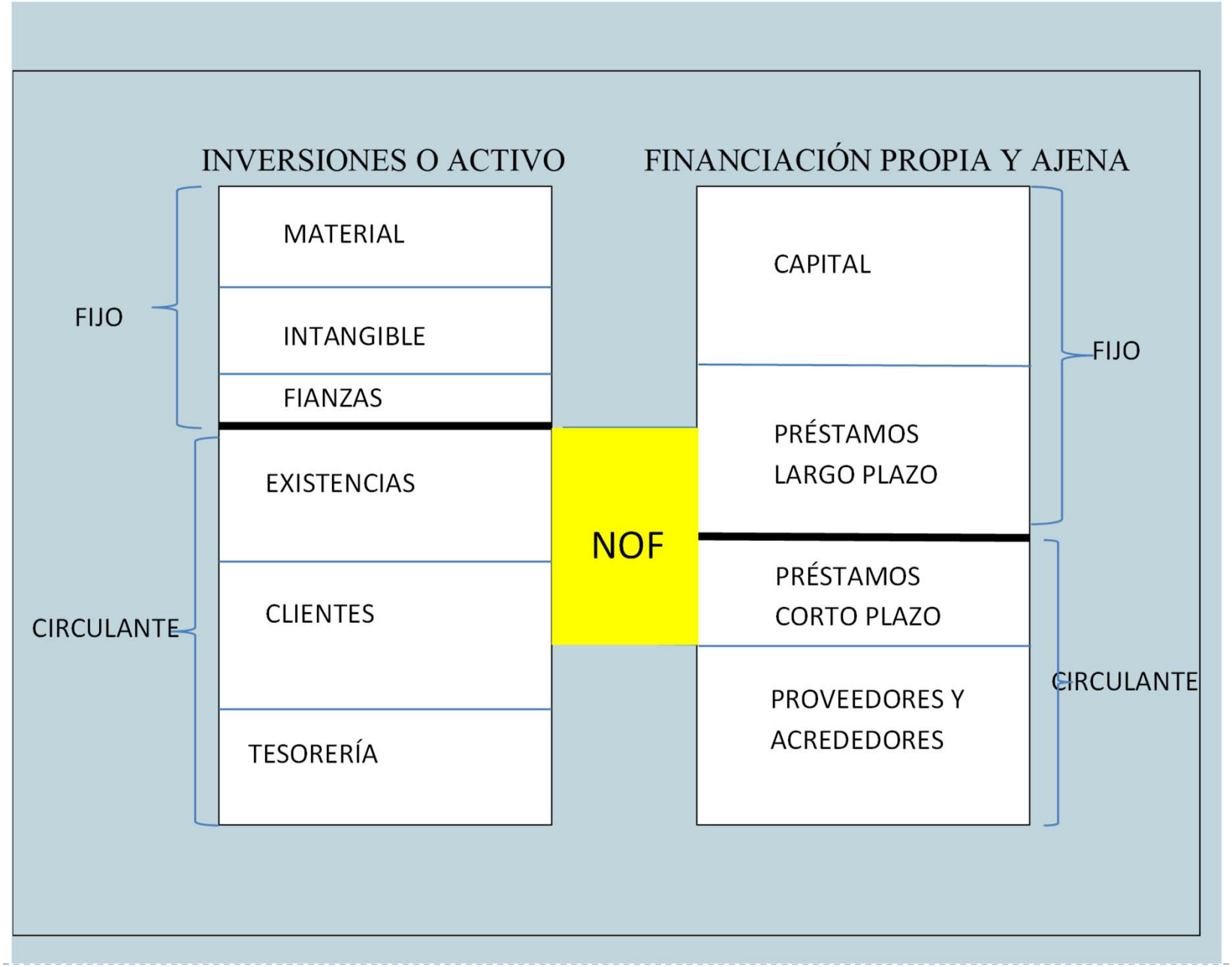
© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fondo de maniobra o capital circulante.

- Pasivo fijo – Activo fijo.
- Activo circulante – Pasivo circulante

} FONDO DE MANIOBRA

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018



© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Necesidades operativas de Fondos NOF.

- Financiación bancaria a largo plazo (fondo de maniobra), parte de las inversiones a corto plazo que deben ser financiadas con financiación a largo, porque son necesarias de forma permanente en la empresa, más la
- Financiación bancaria a corto plazo, lo que se denomina financiación de circulante, ya que financia activos a corto plazo.
- El activo circulante que no está financiado con la financiación espontánea (operativa). Hay que financiarlo con pasivo financiero = NOF

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

- En la creación de una empresa debemos conocer la financiación o pasivo necesario, que estará en función de las inversiones necesarias a realizar.
- el saldo con proveedores, estará en función del plazo de pago que éstos nos concedan, según condiciones de mercado.
- **en función de un nivel de actividad y de las necesidades de inversión, determinar la financiación bancaria necesaria**. Por lo tanto, la cantidad de capital necesario, así como los préstamos a corto y largo plazo, estará en función del cálculo de las necesidades operativas de fondos (NOF). **Buena negociación bancaria.**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- **Plan de explotación.**
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de explotación del negocio.

- El plan de explotación del negocio estará en función del nivel de actividad, y se determina a través de la previsión de la **cuenta de resultados**, pues nos recogerá las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.
- no sólo recoge el dato numérico del beneficio o la pérdida, sino que analizando **sus componentes** se llega a poder explicar dicho resultado.
- estudiando dicha cuenta y su composición las empresas pueden conocer si la marcha de su explotación es la deseada y ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión, la evolución de la situación actual y la previsión sobre el futuro de la empresa.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Plan de explotación:

Ventas previstas.	**FUNDAMENTAL**
(-) Costes variables.	
Aprovisionamientos.	**%**
Variación de existencias	
Gastos de personal	**%**
Otros gastos variables	**%**
MARGEN BRUTO	**%**
(-) Costes fijos	**fijo**
Amortizaciones	**fijo**
Arrendamientos	**fijo**
Otros costes fijos	**fijo**
EBITDA	
(-) Amortizaciones	**fijo**
EBIT	
(-) Gastos financieros	
(+) Ingresos financieros	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAIT)	
(-) Impuesto sobre beneficios	**%**
RESULTADO DEL EJERCICIO	

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- **Estado de previsión de tesorería.**
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Estado de previsión de tesorería.

- es un documento donde se recoge de forma detallada los cobros y pagos de tesorería durante un año.
- Se puede descomponer en meses, quincenas o semanas, según convenga para la buena gestión de tesorería, pero desde luego en el plan de viabilidad hay que intentar ofrecer un estado que muestre la previsión de los cobros y pagos previstos durante el periodo de 5 años.
- Es un estado importantísimo, pues un porcentaje muy elevado del fracaso de las empresas proviene por tensiones en la tesorería que desembocan en suspensión de pagos, y en concurso de acreedores.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

CUADRO DE TESORERIA	1	2	3	4	5
PREVISIÓN DE COBROS					
Ventas	270.000	2.055.375	2.559.855	2.848.421	3.265.358
(+) Saldos iniciales de clientes.	0	166.500	211.247	263.096	292.754
(-) Saldos finales de clientes.	- 166.500	- 211.247	- 263.096	- 292.754	- 335.606
Subvenciones de capital	2.234.300	-			
Subvenciones de explotación.	3.240	24.665	30.718	-	-
Préstamos a corto plazo	231.413	-	-	-	-
Préstamos a largo palzo.	1.922.019	-	-	-	-
Capital	500.000				
TOTAL PREVISIÓN DE COBROS.	**4.994.472**	**2.035.293**	**2.538.724**	**2.818.763**	**3.222.507**
Compras de materias primas (aprovisionamientos)	81.000	616.613	767.957	854.526	979.608
(+) saldos iniciales de proveedores	0	54.000	68.513	85.329	94.947
(-) saldos finales de proveedores.	- 54.000	- 68.513	- 85.329	- 94.947	- 108.845
Suministros	57.000	235.988	287.014	316.491	358.786
(+) Saldos iniciales de acredores	0	28.500	19.666	23.918	26.374
(-) Saldos finales de acreedores.	- 28.500	- 19.666	- 23.918	- 26.374	- 29.899
Gastos de personal	254.000	611.075	711.971	769.684	853.072
Seguridad social cargo empresa.	76.200	183.323	213.591	230.905	255.922
(+) Saldos iniciales Org.Seg.Soc. acreedores	0	38.100	15.277	17.799	19.242
(-) Saldos finales Org. Segu.Soc. acreedores.	- 38.100	- 15.277	- 17.799	- 19.242	- 21.327
Pagos por intereses	90.766	90.766	90.766	90.766	90.766
Adquisiciones de inmovilizado	4.468.600	-	-	-	-
Gastos de establecimiento. (1)	26.000	-	-	-	-
Gastos de constitución (2)	3.700	-	-	-	-
Pago impuesto sobre sociedades (3)				72.443	116.506
TOTAL PREVISIÓN DE PAGOS	**4.936.666**	**1.754.908**	**2.047.708**	**2.321.297**	**2.635.151**
Flujo de caja. Cahs Flow.	**57.806**	**280.385**	**491.016**	**497.465**	**587.355**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- **Análisis mediante ratios.**
- ~~Conclusiones.~~

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Análisis mediante ratios.

- El Plan de viabilidad, se puede completar con un estudio mediante ratios del balance y cuenta de pérdidas y ganancias, para determinar la solvencia, liquidez y rentabilidad del proyecto de empresa.

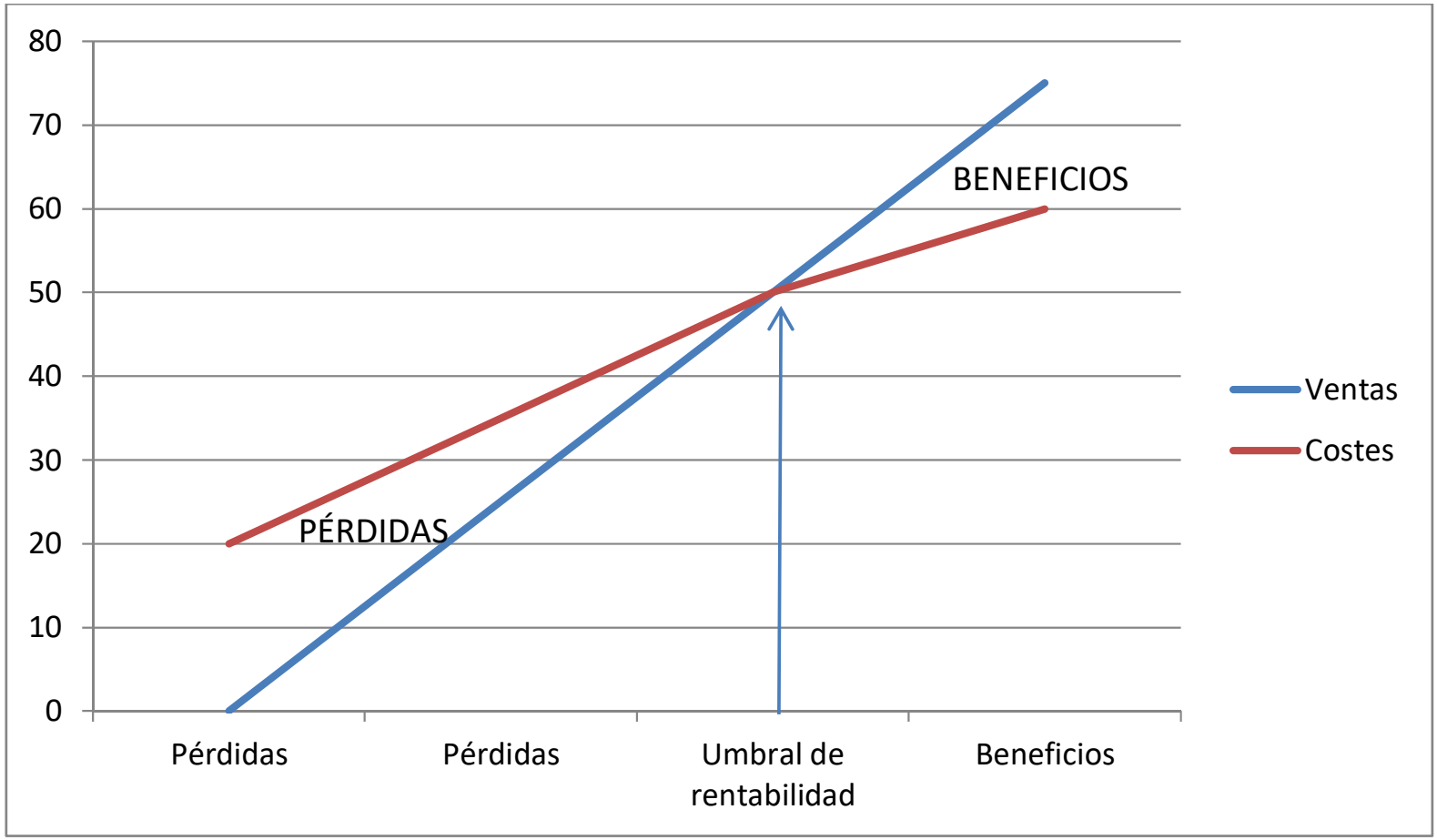
© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Análisis mediante ratios:

- Rentabilidad económica (re): $\frac{Resultado\ ejercicio + Gastos\ financiros}{Total\ Activo}$
- Rentabilidad financiera (rf): $\frac{Resultado\ del\ ejercicio}{Recuros\ propios}$
- rf > re ⇒ Apalancamiento positivo.
- Margen bruto/Ventas
- EBITDA/Ventas
- EBIT/Ventas
- Resultado/Ventas
- Cash flow generado: Resultado + amortizaciones + deterioros – imputación de subvenciones a resultados

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Punto muerto o umbral de rentabilidad.



$$\frac{Costes\ fijos}{Margen\ bruto}$$

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Análisis mediante ratios.

- Tesorería: Tesorería/Activo circulante.
- Circulante: Activo circulante/pasivo circulante.
- Endeudamiento: Deudas/Total financiación.
- Fondo de maniobra

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

VAN

- El VAN de un proyecto o un negocio, es el Valor actual de los flujos netos de caja que produce dicho proyecto o negocio. Esto es, es el Valor de todos los flujos de caja, positivos y negativos descontados al momento presente a una tasa de descuento adecuada que tenga en cuenta el riesgo del proyecto. Se tendrá en cuenta la inversión inicial como un flujo de caja negativo.

$$VAN = -Inversión\ inicial + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} \dots\dots\dots\dots\dots \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

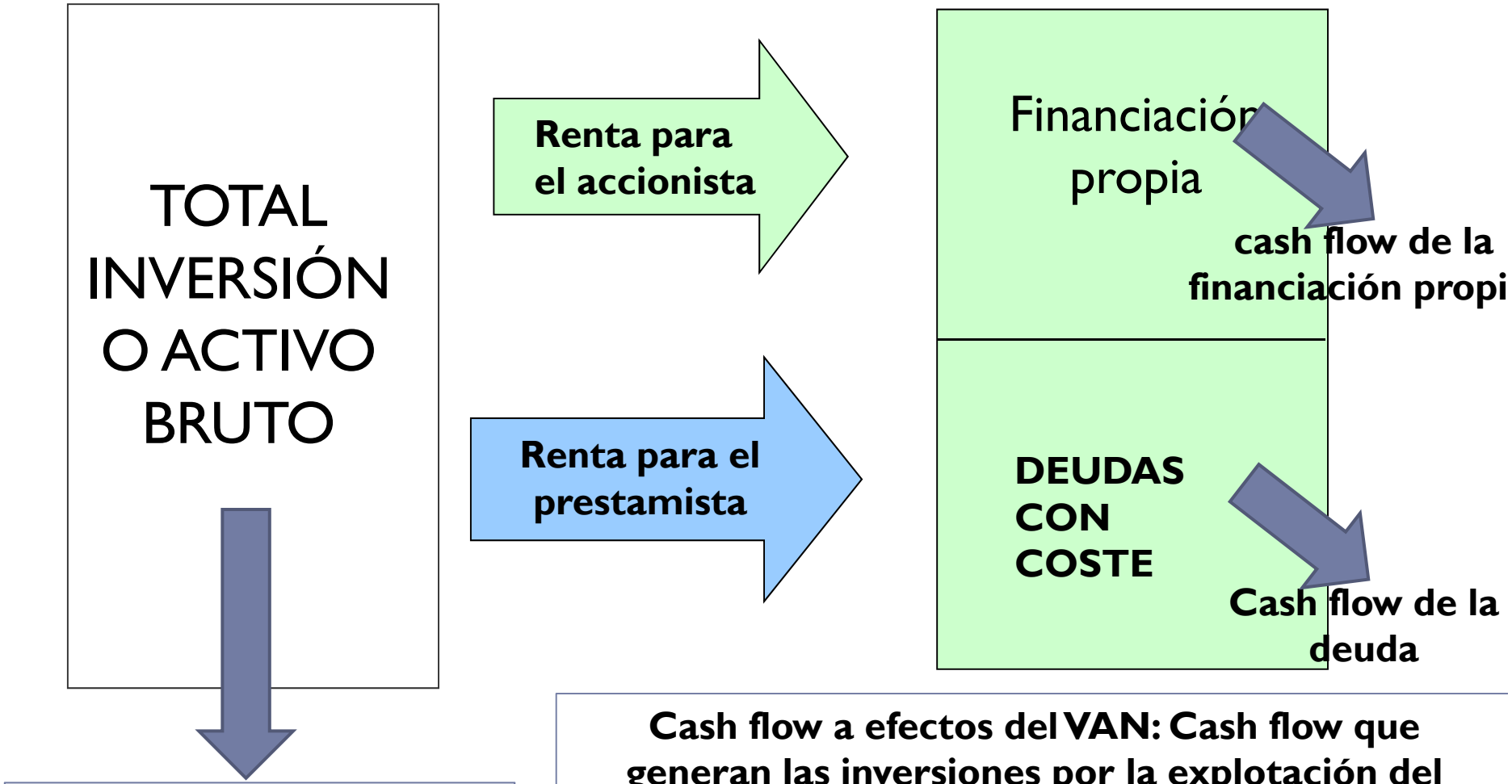
© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Preguntas:

- ¿Qué flujos de caja?
- ¿Qué tasa de descuento?

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Flujos de caja.



cash flow del activo o de las inversiones.

Cash flow a efectos del VAN: Cash flow que generan las inversiones por la explotación del negocio con independencia de la financiación.
Tasa de descuento: Coste Medio Ponderado de capital WACC

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

TIR

- La TIR de un proyecto, es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, esto es la rentabilidad que el proyecto proporciona al inversor.
- Debe ser superior al coste de su obtención CMPC

$$0 = -Inversión\ inicial + \frac{FC_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FC_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FC_3}{(1+TIR)^3} \cdots\cdots\cdots\cdots \frac{FC_n}{(1+TIR)^n}$$

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Fases

- ~~Descripción de la idea de negocio.~~
- ~~Perfil del equipo gestor.~~
- ~~Forma jurídica del negocio.~~
- ~~Perfil del consumidor.~~
- ~~Plan de marketing.~~
- ~~Plan de producción o de operaciones. En caso necesario.~~
- ~~Plan económico financiero.~~
  - ~~Plan de inversión~~
  - ~~plan de financiación.~~
- ~~Plan de explotación.~~
- ~~Estado de previsión de tesorería.~~
- ~~Análisis mediante ratios.~~
- **Conclusiones.**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Conclusiones

- Todas las partes del Plan de Viabilidad no son independientes, sino que deben estructurarse con una **visión de conjunto que permita un análisis global sobre la viabilidad futura del proyecto.**
- En las conclusiones hay que dejar constancia de que:
  - **existe una necesidad del consumidor no cubierta o una posibilidad de negocio**,
  - vamos a satisfacer con nuestro producto o servicio que **tiene aspectos distintivos sobre los de la competencia que lo mejoran**,
  - **el negocio esta enfocado a satisfacer las necesidades del cliente y a fidelizarlo,**
  - **se cuenta con un equipo humano competente**,
  - el **producto o servicio puede evolucionar** cubriendo las futuras necesidades del cliente y **finalmente**
  - **que económicamente es rentable, viable y sostenible.**

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Conclusiones

- Una vez que el negocio ha sido puesto en marcha, la **gestión y el control de sus actividades** va a jugar un papel importantísimo, por ello el **cumplimiento de los aspectos económicos y financieros**, y su control posterior puede servirnos como base para **analizar las posibles desviaciones existentes con respecto a las previsiones iníciales y explicaras para, en caso necesario, tomar las medidas de ajuste que correspondan**. Toma decisiones. Plan de navegación.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018

Confección de un caso práctico con hoja de cálculo. Caso práctico Placas solares.

1. Datos.
2. Calculo de la financiación a largo y corto plazo de arranque del negocio.
3. Calculo de las Pérdidas y Ganancias previsionales (cinco años)
4. Cálculo de las necesidades de financiación (cinco años) Conociendo la autofinanciación mediante la hoja anterior. Mediante el EOAF.
5. Segundo cálculo de las Pérdidas y Ganancias previsionales (5 años) después de la nuevas necesidades de financiación. Y comprobación de las necesidades de financiación ajena Mediante el EOAF.
6. Cálculo del Estado de Flujos de Efectivo.
7. Cálculo de ratios y Periodo medido de maduración.
8. Cálculo de rentabilidades. VAN y TIR del proyecto.

© Gregorio Labatut Serer 01/03/2018