



FINANZAS - EL PLAN FINANCIERO

Enero 2012

M^a Vicenta Pérez Silvestre



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



"El FSE invierte en tu futuro"

Índice

Introducción y Objetivos..... 4

Contenido del Temario

1. El Plan de Inversiones y Gastos Iniciales 7

1.1. ¿Cuánto dinero necesitamos para montar una empresa?.

El Plan de Inversiones y Gastos Iniciales 7

1.1.1. ¿Qué diferencia hay entre Inversión y Gasto? 8

1.1.2. ¿Qué ocurre con las Inversiones que tienen una vida limitada? 10

2. El Plan de Financiación 13

2.1. ¿De dónde se obtiene el dinero para montar una empresa?

El Plan de Financiación 13

2.2. Otras formas de financiación. La financiación del día a día 15

2.2.1. ¿Qué diferencia hay entre Préstamo y Crédito? 16

2.2.2. ¿Qué diferencia hay entre un Préstamo, un Leasing y un Renting? 19

2.2.3. La financiación mediante reservas 20

3. El Balance 22

3.1. ¿Qué se entiende por patrimonio? 22

3.2. Diferentes formas de ver el balance de situación 23

3.3. Características del balance de situación 24

3.4. Ordenación de los elementos del balance de situación 25

3.5. Composición del balance de situación. Las masas patrimoniales.. 26

4. La Cuenta de Resultados o de Pérdidas y Ganancias	33
4.1. Formato y composición de la cuenta de resultados	34
4.1.1. Elementos que componen la cuenta de resultados	35
5. El Plan de Tesorería.....	40
5.1. ¿Diferenciación de conceptos: el ingreso, el cobro, el gasto y el pago	41
5.2. Periodos medios de pago y cobro	43
5.3. Pasos para realizar un plan de tesorería	44
5.4. Escenarios.....	46
6. El Balance Final Previsional, la Foto del Patrimonio	47
6.1. ¿Qué información aporta el balance?	47
6.1.1. Situación de liquidez y solvencia	47
6.1.2. La situación de endeudamiento	49
6.2. Ejemplos gráficos de posibles situaciones patrimoniales.....	50
6.3. El fondo de maniobra	52
7. La Cuenta de Resultados como Motor de la Actividad del Día a día	54
7.1. ¿Cómo se interpretan los resultados?.....	54
7.2. La rentabilidad.....	55
7.3. El umbral de rentabilidad	58

8. El Plan Financiero y el Análisis de Viabilidad 61

8.1. El plan financiero 61

8.2. ¿Qué premisas básicas se deben cumplir en un plan
financiero para que el proyecto sea viable? 64

8.3. Decisiones a tomar después del análisis y evaluación de
los resultados 65

Bibliografía..... 67

Repositorio SAVIA - EOI..... 67

Webs y Redes Sociales 68

Introducción y Objetivos

El *Plan Financiero* o *Plan Económico Financiero* es probablemente la parte más importante del plan de negocio. Pues en él se recoge toda la información desarrollada y cuantificada - en unidades monetarias - de cada uno de los *planes de actuación*, que corresponden a cada una de las *áreas funcionales de la empresa* - estudiadas en cada uno de los módulos o asignaturas de este curso - .

Es una herramienta imprescindible de usar a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, a corto y medio-largo plazo, de un proyecto empresarial, tanto en una empresa de creación como en aquellas que están en funcionamiento y deben seguir con su trayectoria de expansión y consolidación. Ayudándonos a estimar si dicho proyecto empresarial a emprender cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas, y de este modo, nos permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca de forma sostenible.

Los principales objetivos que deben perseguir cualquier proyecto, a la hora de confeccionar su *Plan Financiero*, son los siguientes:

- . Determinar todas las *inversiones* que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente prevea necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.
- . Identificar las *fuentes de financiación* a las que se deba y pueda recurrir - tanto propias como ajenas - para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena. Estos dos grupos de elementos conformarán la situación patrimonial de partida del proyecto, y quedarán reflejados en un documento llamado *balance de situación previsional a inicio de actividad*.

A partir de aquí se simulará el funcionamiento de la empresa durante un determinado periodo de tiempo, que generalmente englobará los tres primeros años de actividad. Esta simulación tiene como finalidad demostrar la viabilidad económica del negocio, o rentabilidad del mismo, así como la

viabilidad financiera, o solvencia. Para ello, hay que seguir confeccionando el *Plan Financiero*, teniendo que:

. Reflejar las *ventas estimadas*, por líneas de negocio o artículos a vender; *plan de ventas* que se habrá determinado según los estudios previos desarrollados en del *plan de marketing*. Y, a estos *ingresos previstos*, habrá que deducirles todos los *gastos proyectados* (*costes directos, gastos de explotación y financieros*) para los primeros tres años de actividad - con un desglose temporal lo más pormenorizado posible para el primer año, siendo recomendable mes a mes -, para a obtener el *resultado de la actividad*.

. Calcular el *punto de equilibrio* o *umbral de rentabilidad* de la empresa, y demostrar si con las ventas previstas lo sobrepasa o no lo alcanza.

La diferencia entre estos elementos, *ingresos y gastos*, durante un periodo de tiempo, nos aportará información sobre la viabilidad económica del proyecto, es decir, sobre si la empresa va a tener ganancias o pérdidas en ese periodo de tiempo, sobre si el proyecto va a ser o no *rentable*. Y para poder hacer el análisis de una forma más estructurada, que nos permita conocer cual, o cuales, de los elementos repercute más en el *resultado* de forma positiva (ganancias o beneficios) o negativa (pérdidas), se reflejarán dichos elementos en el documento llamado *cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias previsionales*.

El siguiente paso a realizar en el *plan financiero*, es el de:

. Determinar cuándo se producen los movimientos de *tesorería previstos*.

Según las operaciones de *ingresos y gastos* estimados, se reflejarán las *entradas (cobros) y salidas (pagos) de dinero* de cada uno de los periodos de tiempo establecidos.

El documento en el que quedarán reflejados estos movimientos de dinero es el llamado: *plan o presupuesto de tesorería*. Y mediante su análisis determinaremos la viabilidad financiera de la empresa, demostrando si dispone o no de *liquidez suficiente para sobrevivir*.

Así pues, y como se habrá podido deducir, el contenido de este módulo de Finanzas va a estar basado principalmente en aprender el armazón del *plan financiero* para saber cómo confeccionarlo. Para lo cual nos familiarizaremos con los elementos que lo componen y aprenderemos a estructurarlos según su significado (inversión, financiación, coste, gasto, ingreso, pago y cobro) en los documentos apropiados (en los llamados estados financieros: *balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, o de resultados y plan de tesorería*), para que con la información que se desprenda de los mismos seamos capaces de analizar la viabilidad del proyecto empresarial, y como consecuencia, tomar las decisiones precisas para que la trayectoria de la empresa sea la adecuada.

Contenido del Temario

1. El Plan de Inversiones y Gastos Iniciales

1.1 ¿Cuánto dinero necesitamos para montar una empresa?. El Plan de Inversiones y Gastos Iniciales

Todo proyecto de negocio requiere de la adquisición y/o aportación de una serie de recursos por parte de sus promotores, para poder ponerlo en funcionamiento. Recursos que, dependiendo de las características y tamaño de la empresa, podrán estar materializados en más o menos elementos físicos (tangibles e intangibles), incluyendo un montante mínimo de dinero en efectivo.

La estructura de los elementos físicos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, estará formada, fundamentalmente, por:

1. Bienes materiales (tangibles):

Como por ejemplo: un *local* donde desarrollar la actividad, el *mobiliario* que precise, la *maquinaria* para fabricar los productos, las *herramientas y utensilios* que se puedan utilizar autónoma y conjuntamente con la maquinaria, los *equipos informáticos* (hardware) y *electrónicos* que ayuden a realizar labores administrativas y/o digitales, los *vehículos* adecuados para el transporte de mercancías y/o personas, etc.

2. Derechos duraderos o inversiones inmateriales (intangibles) y financieras:

Como por ejemplo: las *aplicaciones informáticas* (software) que permitan el funcionamiento de los equipos informáticos, la *página web*, el registro de una *patente o logotipo* que diferencie la empresa, la *fianza del local* o de cualquier otro bien que se alquile, etc.

3. Gastos para la puesta en funcionamiento de la empresa:

Como por ejemplo: los indispensables para *constituir legalmente* la empresa, la *publicidad de lanzamiento* que se pueda hacer, etc.

4. Dinero en efectivo:

Que precisará la empresa para sobrevivir los primeros meses de actividad. Para en el supuesto de que las entradas de dinero, por las ventas, no sean suficientes para cubrir el pago de los gastos normales del día a día (como por ejemplo, el pago de materias primas y mercaderías, de los salarios del personal y seguros sociales, de los suministros de luz, teléfono, agua, del seguro del negocio, de los gastos de mantenimiento, al gestor-asesor, etc.), la empresa disponga de un colchón de dinero de seguridad para cubrir estos pagos.

La suma de todos estos elementos, que representan los *bienes y derechos* que necesita la empresa para ponerla en marcha y mantenerla en funcionamiento, conforman el *Plan de Inversiones y Gastos Iniciales*.

De cada uno de dichos conceptos deberá hacerse una descripción cualitativa y cuantitativa de manera exhaustiva, debiendo estar acompañado por el presupuesto que justifique el valor de su importe.

Estos elementos reciben el nombre de *activos*, y formarán parte de una de las dos columnas que integran el documento o estado financiero denominado *balance de situación*, que estudiaremos más adelante.

1.1.1 ¿Qué diferencia hay entre Inversiones y Gastos?

Pero, ¿significa lo mismo *gasto* que *inversión*?. Antes de seguir conviene que diferenciamos estos dos conceptos:

. Cuando se compra un bien, un derecho, un servicio o cualquier otro recurso que precise la empresa, se dice que se ha producido un *gasto*.

. Si ese bien, derecho o recurso que ha comprado la empresa no lo va a consumir de forma inmediata, pues lo que se espera de él es que se use el mayor tiempo posible, sin venderlo, para que dé el mayor rendimiento posible, ahora y en el futuro, entonces se dice que se ha realizado una *inversión*.

Por lo tanto, todo lo que compre la empresa supone un *gasto* para la misma, pero en *inversión* sólo se convierten unos cuantos. Por *ejemplo*:

► Son *inversiones*:

. Un edificio que se compra para ser usado el mayor tiempo posible en la explotación de la actividad.

. Una furgoneta que se compra para transportar los productos que vende la empresa.

. Una patente que se inscriba en el registro de la propiedad industrial.

. La compra de un programa de ordenador que se va a utilizar para mejorar la gestión del stock del almacén.

► Son sólo *gastos*:

. El alquiler de un edificio donde se va a desarrollar la actividad de la empresa.

. La gasolina que se compra para que funcione la furgoneta.

. La compra de los materiales que se van a utilizar en la fabricación de una serie de productos a vender.

. Los recibos de la luz, el agua y el teléfono.

1.1.2 ¿Qué ocurre con las Inversiones que tienen una vida limitada?

La mayoría de los bienes, derechos y demás recursos que se convierten en *inversión*, se compran para ser usados y que duren el mayor tiempo posible. Pero, excepto los terrenos y algún otro bien o derecho que pueda tener una vida útil ilimitada, todos tienen un tiempo limitado (finito) de vida durante la que se les va a sacar utilidad, y luego se convertirán en inservibles, ya que conforme pasan los años el desgaste físico, desgaste funcional, obsolescencia técnica, tecnológica o comercial, que van sufriendo, les van provocando una pérdida de su uso.

Es por lo que esa pérdida de utilidad que las *inversiones* van teniendo año tras año, equivale al *gasto* que las mismas van *sufriendo*. Y por lo tanto hay que tenerlo en cuenta como un gasto más de la actividad, pero como un gasto muy especial al que llamaremos *amortización*.

. ¿Qué elementos se amortizan?, todas las inversiones que tengan una vida útil finita, como por ejemplo: locales, maquinaria, mobiliario, herramientas y utillaje, equipos informáticos, elementos de transporte, programas informáticos, páginas web, patentes, etc.

. ¿Cómo se amortizan?, en base al tiempo que consideremos van a tener de vida útil. Es decir, si prevemos que en condiciones normales para desarrollar la actividad un elemento de inversión va a durar 10 años, ese elemento lo amortizaremos en 10 años, incluyendo como gasto de cada año la décima parte del valor de adquisición del mismo.

En realidad, cara al registro contable y fiscal de la misma, la amortización no se calcula tan fácilmente como lo hemos explicado, ya que existen unas tablas oficiales, publicadas por el organismo competente, que es quien determina un intervalo de vida útil al que pueden acogerse las empresas para contabilizar las cuotas anuales de amortización de cada elemento en cuestión.

1.1.2.1 ¿Cómo amortizar?

Veámoslo a través de un ejemplo:

. Supongamos que una empresa compra una maquinaria por un importe de 20.000 euros (en este importe no debe estar incluido lo que se paga por el Impuesto Indirecto, IVA o impuesto equivalente). Y estima que va a ser útil para la empresa durante los próximos 10 años.

. *Pregunta:* ¿Qué importe de *gasto por amortización* de esta maquinaria debe considerarse cada año, durante los 10 próximos?:

Solución: 20.000 euros entre 10 años = $20.000/10 = 2.000$ euros/año.

Por lo que, durante cada uno de los 10 próximos años, debe tenerse en cuenta un gasto de 2.000 euros correspondiente a la cuota anual de amortización de la maquinaria.

Pero la operación no finaliza aquí, ya que el deterioro que va sufriendo cada año, y que queda representado en forma de gasto anual, con el transcurso del tiempo se va incrementando y, por lo tanto, el valor real del bien o derecho que sufre dicho deterioro va disminuyendo, quedando minorado el patrimonio neto de la empresa.

Y, ¿cómo reflejamos esa acumulación del deterioro en el patrimonio de la empresa?, a través de la creación de una cuenta denominada *amortización acumulada*.

Siguiendo con el ejemplo, nos podemos *preguntar*:

. ¿Cuál es la amortización acumulada de la maquinaria dentro de cinco años?:

. *Solución:* Como la cuota anual es de 2.000 euros, la multiplicamos por 5 años:

2.000 euros/año $\times 5 = 10.000$ euros es la amortización acumulada de la maquinaria en el 5º año de su vida útil.

El concepto de gasto que representa la cuota anual de amortización, se le denomina *dotación a la amortización*, y formará parte del estado financiero denominado *cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias*, que estudiaremos más adelante.

Sin embargo, el concepto de *amortización acumulada* formará parte del estado financiero denominado *balance de situación*, reflejándose en el *activo* del referido estado financiero, pero con signo negativo.

2. El Plan de Financiación

2.1 ¿De dónde se obtiene el dinero para montar una empresa?.

El Plan de Financiación

Una vez que sabemos el dinero mínimo que necesitamos para crear la empresa, el paso siguiente es detallar cómo se piensa financiar dicho desembolso.

La necesidad de financiación es uno de los caballos de batalla para cualquier emprendedor, siendo así un factor que determina las limitaciones, oportunidades y posibilidades de cualquier empresa para ponerla en marcha.

La financiación es fundamental para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa, y tiene distintos orígenes, puesto que puede provenir de *recursos propios o internos* (aportados por los promotores o generados por la propia actividad de la empresa) y/o *recursos ajenos o externos*.

En los procesos de creación de empresas las formas más frecuentes a las que se recurre, para financiar los proyectos empresariales en sus momentos iniciales, son las siguientes:

1. Aportación de los emprendedores y “socios temporales”. La llamada fórmula conocida como las “cuatro efes”: **Founders, Friends, Family & Fools**:

. *Aportación del/los emprendedor/es*: dinero que aportan los propios promotores del proyecto empresarial (*Founders*)

. *Recurrir a los amigos y familia*: el apoyo financiero que les pueden proporcionar a través de su círculo de amistades (*Friends*) y familiares (*Family*)

. *Recursos proporcionados por terceros*, como los business angels (inversor particular), que estén dispuestos a asumir riesgos por un determinado proyecto (*Fools*)

2. Dinero prestado de alguna entidad financiera o empresa:

. *Préstamo bancario:* dinero que concede una entidad crediticia (banco, caja de ahorros, cooperativa de crédito, etc), a cambio de pagar unos intereses y de ir devolviéndolo en los plazos y términos negociados.

. *Financiación por parte de los proveedores de inmovilizado:* al comprar alguno de los bienes de inversión, el propio proveedor puede ofrecer algún sistema de financiación, como por ejemplo la venta a plazos.

3. Alquiler de bienes de inversión:

. *Leasing o arrendamiento financiero:* la empresa adquiere un bien de inversión mediante un contrato de arrendamiento en uso, con opción de compra por un valor residual, y previo pago de una cuota fija durante el periodo de tiempo establecido.

. *Renting:* la empresa alquila el uso de un bien propiedad de la entidad arrendadora, al que se le añaden servicios como el seguro y mantenimiento, a cambio de una cuota periódica fija, durante un plazo determinado y no acordándose en el contrato una opción de compra.

4. Ayudas o apoyo a la inversión y a la creación de empresas

. *Subvenciones y/o ayudas institucionales:* dinero a fondo perdido, que conceden distintos organismos a empresas o proyectos empresariales, para fomentar determinadas actividades, como por ejemplo crear empresas, llevar a cabo determinadas inversiones, etc.

La suma de todos estos elementos, que representan el *origen o fuentes de financiación* para poner en marcha la empresa, y mantenerla en funcionamiento, conforman el *Plan de Financiación*.

Según las características de cada fuente de financiación, se les denomina de manera diferente. Así pues, la financiación que no hay que devolver, y que corresponde a los

EOI Escuela de Organización Industrial



"El FSE invierte en tu futuro"

<http://www.eoi.es>

recursos o fondos propios, recibe el nombre de *patrimonio neto*, y la que hay que devolver, se le denomina *pasivo*. Y, tanto un grupo, como otro, formarán parte de la otra columna de elementos que integran el documento o estado financiero denominado *balance de situación*.

. En relación con la *composición de las fuentes de financiación*, es conveniente que el porcentaje de los *recursos propios*, en comparación con el total de la financiación necesaria, constituya *entre el 30% y 50%* de dicha financiación, ya que esto implica compromiso y asunción del riesgo por parte de los promotores, lo cual genera cierto grado y confianza en entidades bancarias, proveedores y acreedores.

Hay que evitar financiarse con demasiados recursos ajenos, puesto que ello supone endeudarse, y como consecuencia tener que devolver esa financiación en un plazo determinado (más rápidamente - a corto plazo -, o de forma más sosegada - a largo plazo -), y la mayoría de las veces pagando un coste adicional establecido (pago de intereses).

Si el endeudamiento es muy elevado, y con un peso considerable de deudas a corto plazo, el riesgo que tiene la empresa para devolver esa financiación se incrementa, - sobre todo en los inicios, donde las ventas aún no han alcanzado el punto crítico y, además, a esto se puede unir que algunos clientes tarden en pagar -.

Por lo tanto, es conveniente que las inversiones y gastos iniciales sean financiados con recursos que no haya que devolver (recursos propios o patrimonio neto), o en su caso, que haya que devolver a largo plazo (deudas o pasivo a largo plazo). Y los recursos que se obtengan para el corto plazo (deudas o pasivo a corto plazo), que estén destinados más para financiar los gastos corrientes, los del día a día.

2.2 Otras formas de financiación. La financiación del día a día

Una vez creada la empresa existen otras fuentes de financiación que ayudarán a resolver los problemas del corto plazo, como cubrir carencias y desajustes puntuales de tesorería.

La mayoría de las veces es un tipo de financiación más bien costoso, que puede adoptar las siguientes formas:

1. Financiación a corto plazo

. *Cuenta de crédito*: la entidad crediticia, o financiera, pone a disposición de la empresa una cantidad de dinero máxima de la que puede disponer con el objetivo de resolver problemas puntuales de liquidez. En función de la cantidad dispuesta en el periodo, tendrán que asumirse unos costes financieros y otras comisiones.

. *Descuento comercial*: la entidad financiera adelanta a la empresa el importe del crédito concedido a clientes - y todavía no vencido -, previo pago de unos intereses y comisiones.

. *Factoring*: la entidad financiera adquiere el crédito de la empresa con sus clientes, abonándole su valor por anticipado, previo pago de unos gastos (intereses y comisiones). Aunque es parecido al *descuento comercial*, en éste el banco cede el crédito a la empresa, y en el *factoring* la empresa, la mayoría de las veces, le vende el crédito al banco y los gastos financieros son más elevados.

. *Confirming*: es un *factoring* inverso, mediante el cual la entidad financiera de la empresa paga puntualmente a los proveedores de ésta, aunque no tenga dinero (en cuyo caso lo adelantaría el banco), a cambio de una comisión e interés de descuento.

. *Alargar el plazo de pago a los proveedores*: desplazando la fecha de vencimiento del pago de las facturas de gastos corrientes.

2.2.1 ¿Qué diferencia hay entre Préstamo y Crédito?

Aunque son palabras que las podemos utilizar de forma indistinta, es conveniente conocer las diferencias:

<u>Préstamo</u>	<u>Crédito</u>
. Se recibe el importe total del préstamo desde el primer día.	. Se pone el dinero a disposición de la empresa cliente, quien puede hacer o no uso de él.
. Se pagan intereses desde el primer día por el importe total pendiente de devolver, y durante toda la vida del préstamo.	. Se pagan intereses por el dinero dispuesto y durante el tiempo en que se dispone.
. Suelen concederse por un periodo de devolución superior a un año.	. Suelen concederse por un periodo de un año, aunque renovable por los periodos que la entidad financiera convenga.
. Si se devuelve el dinero por anticipado, puede que tenga unas cláusulas de penalización.	. Se pueden reintegrar las cantidades dispuestas en cualquier momento, sin sufrir penalización y para que el gasto financiero no sea muy elevado.
. Normalmente se emplea para pagar inversiones, aunque en épocas de crisis también se conceden para hacer frente a una falta de liquidez.	. Normalmente se emplea para hacer frente a una falta de liquidez. No debe emplearse para realizar inversiones.

► Ejemplo de Préstamo bancario:

J.D. es un aficionado a pasar música en fiestas familiares y de amigos, y visto el auge que actualmente tienen los DJ (disc-jockey o pinchadiscos) decide convertir en negocio su hobby, para llevar y pinchar música en las fiestas populares de los pueblos y barrios, en las fiestas de empresas, de colegios, de institutos, en bodas, etc.

Para ello tiene que comprar un “Equipo DJ” profesional (mezclador, reproductor, platos, etc), un pequeño escenario portátil y un equipo de iluminación y montajes de niebla, nieves y burbujas.

El importe total de esta inversión oscila entre 15.000 euros y 18.000 euros, dependiendo de la calidad y marcas. Como él va aportar a la empresa 10.000 euros, provenientes de sus ahorros, solicita al banco un *préstamo* de otros 10.000 euros para acabar de financiar la inversión y gastos iniciales.

Después de varias negociaciones con el banco y de éste analizar las garantías que J.D. puede ofrecerle, le concede el *préstamo* de 10.000 euros, a devolver en un plazo de 5 años, mediante el pago de cuotas anuales, y a un tipo de interés fijo del 6%. Presentándole el banco el siguiente cuadro de amortización (devolución) de dicho préstamo:

Años	Cuota Anual	Intereses	Devolución del Capital
1º	2.374 €	600 €	1.774 €
2º	2.374 €	494 €	1.880 €
3º	2.374 €	381 €	1.993 €
4º	2.374 €	261 €	2.113 €
5º	2.374 €	134 €	2.240 €
Total	11.870 €	1.870 €	10.000 €

► Ejemplo de Cuenta de crédito:

Dos compañeras de clase de una escuela técnica profesional, que viven en una zona con una importante cabaña ovina, deciden crear un taller artesanal de mantas de lana de ovejas autóctonas, en el que van a reproducir los diseños y tintes de los tejidos confeccionados en el Taller Textil de la Bauhaus. Diseños que venderán, en su mayoría, a través del comercio electrónico en Centroeuropa y Japón.

Ellas tendrán que realizar la compra de la lana, que luego tinarán y transformarán en ovillos listos para tejer, dos veces al año, que es cuando esquilan las ovejas. Y aunque prevén que la empresa dispondrá de suficiente financiación para realizar los pagos del día a día, estiman que puntualmente, en estos dos momentos del año, tienen que desembolsar importantes cantidades a los ganaderos para pagar la lana que adquieren.

Es por lo que deciden negociar con el banco la apertura de una *cuenta de crédito* de 6.000 euros. El cual se lo concede al 6% de tipo de interés para las cantidades dispuestas, y el 0,50% para las no dispuestas.

Con este colchón financiero que dispondrán, “por si acaso”, podrán cubrir los posibles déficits de tesorería que puedan tener en los meses de abril y septiembre, como consecuencia del vencimiento de los pagos de las compras de lana realizadas entre marzo-abril y agosto-septiembre. Pues, según sus previsiones, el movimiento de la *cuenta de crédito* será el siguiente:

Salida (o disposición de la cta de crédito)	3.450 €	En abril
Entrada (o reembolso a la cta de crédito)	700 €	En Mayo
Entrada	900 €	En Junio
Entrada	1.000 €	En Julio
Entrada	850 €	En Agosto
Salida	4.500 €	En Septiembre
Entrada	1.500 €	En Octubre
Entrada	1.500 €	En Noviembre
Entrada	1.500 €	En Diciembre

Total Salidas o Disposiciones año: 7.950 euros.

Total Entradas o Reembolsos año: 7.959 euros.

Total Gastos Financieros año: 411 euros.

2.2.2 ¿Qué diferencias hay entre un Préstamo, un Leasing y un Renting?

En el siguiente cuadro se reflejan algunas de las diferencias de estas tres fuentes de financiación, a las que puede acceder una empresa para financiar sus elementos de inversión.

Hay que tener en cuenta que dichas diferencias están tratadas, fundamentalmente, desde el punto de vista financiero, no fiscal.

Préstamo	Leasing	Renting
. Destinado a financiar cualquier elemento de inversión de la empresa, sea un bien material (mueble o inmueble) o un intangible.	. Normalmente sólo está destinado a financiar bienes muebles o inmuebles.	. Sólo financia bienes muebles
. Puede financiar todo o un porcentaje del bien o intangible.	. Financia el 100% de bien.	. Financia el 100% del bien.
. El bien o intangible al que financia se refleja en el activo del balance de situación de la empresa, y el importe del préstamo en el pasivo de dicho balance.	. El bien al que financia se refleja en el activo del balance y el importe del leasing en el pasivo.	. Las cuotas que se pagan periódicamente se reflejan como un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias.
. De las cuotas que la empresa paga periódicamente, sólo puede deducirse como gasto la parte de intereses.	. Existen ciertos límites a la hora de deducirse todas las cuotas que periódicamente paga la empresa.	. Toda las cuotas que paga por el alquiler, se las puede deducir la empresa en su totalidad.
. El mantenimiento y seguro del bien o intangible recae sobre el propietario (la empresa).	. El mantenimiento y seguro del bien o intangible recae sobre el arrendatario (la empresa).	. El mantenimiento y seguro del bien o intangible recae sobre el arrendador (la entidad de renting).
. El bien o intangible es propiedad de la empresa.	. El bien no es propiedad de la empresa, aunque tiene un derecho para adquirirlo al final del contrato, ejerciendo la opción de compra.	. Al ser un servicio integral de alquiler a largo plazo, el bien no es propiedad de la empresa, sino de la entidad de renting.

2.2.3 La financiación mediante reservas

Hemos visto que la aportación que realizan los socios promotores del proyecto al inicio de actividad, es una fuente de financiación propia de la empresa (*autofinanciación*) que no hay que devolver.

Se trata pues de *recursos propios* de la empresa que aportan estabilidad y garantía al patrimonio empresarial, además de suponer una financiación aparentemente barata, pues no genera pago de intereses (coste explícito).

En el momento que la empresa se pone en funcionamiento hay que procurar que el patrimonio de la misma sea cada vez más sólido, es decir, hay que tratar que se vaya enriqueciendo. Para ello deben crecer sus *recursos propios*, y con ello su mayor capacidad de autofinanciación que le permita realizar nuevas inversiones cara a su expansión.

Y esto, ¿cómo lo puede conseguir?, generando *reservas*, que son los beneficios obtenidos en el desarrollo de la actividad y que no son repartidos entre los socios promotores del proyecto.

3. El Balance

El balance es uno de los documentos que informa de la composición y valoración en términos monetarios de la situación patrimonial de la empresa en un momento dado (generalmente a fin de año, fecha que suele coincidir con el cierre del ejercicio económico).

El balance expresa la riqueza que posee la empresa en un instante del tiempo, por lo que responde a lo que sería la fotografía del *patrimonio* de dicha empresa tomada en un momento concreto.

3.1 ¿Qué se entiende por *patrimonio*?

El patrimonio de una empresa está formado por el conjunto de *bienes* (todo lo que le pertenece), el conjunto de *derechos* (todo lo que le deben) y el conjunto de *obligaciones* (todo lo que debe).

Por ejemplo:

- . La maquinaria, las herramientas, los equipos informáticos, etc, propiedad de la empresa, son *bienes*.
- . Las facturas que los clientes le deben a la empresa por ventas a plazos, o una fianza depositada por la empresa como garantía de una operación, son *derechos*.
- . El préstamo concedido por el banco, o las facturas que debe la empresa a los proveedores por compras realizadas a crédito, son *obligaciones*.

Los *bienes* y *derechos* conforman el *activo* de dicho *patrimonio*, mientras las *obligaciones* el *pasivo* del mismo. De forma que:

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

El *patrimonio neto* son los *fondos propios* con los que cuenta la empresa.

3.2 Diferentes formas de ver la composición del *balance de situación*

. Si estudiamos el *balance* desde un punto de vista contable, diremos que está integrado por un conjunto de bienes y derechos, que son los que forman el *activo*, y por el *patrimonio neto* y las obligaciones adquiridas, siendo estas últimas las que forman el *pasivo*.

Por lo tanto, el *activo*, el *patrimonio neto* y el *pasivo*, engloba al conjunto de elementos que en términos contables conforman el *balance de situación*.

. Pero, si lo estudiamos desde el punto de vista económico-financiero, diremos que el *balance de situación* está formado por aquellos *elementos en que la empresa ha invertido los fondos* puestos a su disposición (*activo o estructura económica*) y aquellos que reflejan el *origen de dichos fondos* (*pasivo más patrimonio neto o estructura financiera*).

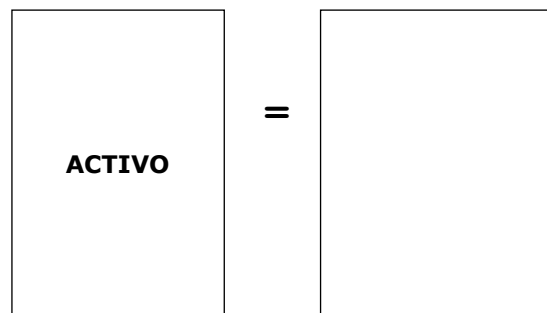
De forma esquemática lo podemos representar de la siguiente manera:

Balance de situación	
ACTIVO	PATRIMONIO NETO + PASIVO
<i>¿En QUÉ ha INVERTIDO la empresa?</i>	<i>¿De DÓNDE ha obtenido la FINANCIACIÓN?</i>
Bienes + Derechos	Patrimonio Neto + Obligaciones

3.3 Características del *balance de situación*

El balance tiene unas características principales que ha de cumplir:

- Siempre está referido a una fecha determinada.
- Se expresa en unidades monetarias.
- Y tal como indica su nombre, *balance* significa “balanza”, por lo que el total del *activo* siempre es igual al total del *patrimonio neto más pasivo*.



► Ejemplo:

Una empresa, a 31 de septiembre del 20XX, tiene en su patrimonio lo siguiente:

- . 3 camiones para el transporte, cuyo valor neto a esa fecha es de 60.000 euros.
- . Debe a la entidad financiera que le hizo el préstamo para comprar los camiones 30.000 euros, que tiene que devolver en los próximos 4 años. Y,
- . 10.000 euros depositados en el banco.

Pregunta: ¿Cuál es su balance de situación a 31 diciembre del 20XX?

Respuesta:

ACTIVO	PATRIMONIO NETO + PASIVO
ACTIVO NO CORRIENTE . Elementos de Transporte 60.000 €.	PATRIMONIO NETO . Capital Aportado y Beneficios No Repartidos 40.000 €
ACTIVO CORRIENTE . Tesorería (Disponible) 10.000 €	PASIVO NO CORRIENTE (Deuda a LP) . Préstamo 30.000 €
TOTAL ACTIVO 70.000 €	TOTAL P. NETO + PASIVO 70.000 €

3.4 Ordenación de los elementos del *balance de situación*

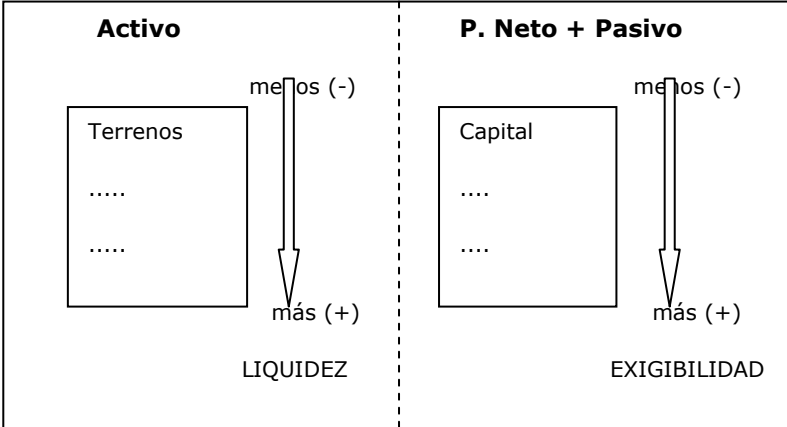
Es necesario que la información que se refleje en el *balance de situación* esté debidamente ordenada, para poder realizar, posteriormente, un análisis y diagnóstico de la situación patrimonial de la empresa de una manera más fácil y directa.

La forma habitual de ordenar el *balance de situación* es la que responde a los criterios de *liquidez* y *exigibilidad*.

Así pues, los elementos que se agrupan dentro del *activo*, siguen el criterio de *liquidez*, mientras los que se agrupan dentro del *patrimonio neto + pasivo* el de *exigibilidad*.

* *Liquidez*: facilidad con que un bien o un derecho pueden convertirse en dinero (en efectivo).

* *Exigibilidad*: plazo en el que la empresa debe pagar sus obligaciones (sus deudas).



Advertencia, el criterio de ordenación de los elementos del *balance de situación*, depende de cada país. Por ejemplo, en España, Italia o Francia se aplica el reflejado en el cuadro de arriba, de menos a más liquidez y exigibilidad; sin embargo en los países de influencia anglosajona se aplica el contrario, de más a menos liquidez y exigibilidad

3.5 Composición del *balance de situación*. Las masas patrimoniales

Hemos visto que el *balance* está compuesto por dos partes o columnas de elementos, los del *activo* y los del *patrimonio neto + pasivo*, que comparten entre si unas mismas características. Cada una de estas partes forman las llamadas *masas patrimoniales* (conjunto de elementos patrimoniales que tienen la misma significación o funcionalidad económica).

Antes de estudiar dichas *masas patrimoniales*, ha de efectuarse una clasificación de las diferentes partidas. Para ello haremos referencia al ciclo normal de explotación, teniendo en cuenta el carácter *no corriente (o fijo)* y el carácter *corriente (o circulante)*, y al orden de menos a más *liquidez* (en el *activo*), y al de menos a más *exigibilidad* (en el *patrimonio neto + pasivo*), tal como lo muestra el cuadro siguiente:

ACTIVO		P. NETO + PASIVO	
Activo No Corriente "Fijo"	<ul style="list-style-type: none"> . Inmovilizado Material . Inmovilizado Intangible . Inversiones Inmobiliarias . Inversiones Financieras a Largo Plazo 	Patrimon. Neto	<ul style="list-style-type: none"> . Fondos Propios . Subvenciones, Donaciones y Legados
Activo Corriente "Circulante"	<ul style="list-style-type: none"> . Existencias . Deudores y Ctas a Cobrar (Realizable) . Inversiones Financieras a Corto Plazo . Efectivo y Otros Activos Líquidos (Disponibles) 	Pasivo No Corriente "Fijo"	<ul style="list-style-type: none"> . Deudas a Largo Plazo . Provisiones a Largo Plazo
		Pasivo Corriente "Circulante"	<ul style="list-style-type: none"> . Deudas a Corto Plazo . Acreedores Comerciales

3.5.1 El activo no corriente ("fijo" o "inmovilizado")

Lo componen aquellas inversiones que van a permanecer en la empresa mucho tiempo, más de un ciclo de explotación (que generalmente es de un año). Son los elementos permanentes que permiten el desarrollo de la actividad.

Está formado por las siguientes *masas patrimoniales*:

. **Inmovilizado Material**

Conjunto de elementos patrimoniales de carácter material y de uso duradero, que se utilizan en el proceso productivo normal de la empresa y que no están destinados a la venta.

Ejemplos:

- . *Terrenos y Bienes Naturales*
- . *Construcciones*
- . *Instalaciones Técnicas*
- . *Maquinaria y Equipos*
- . *Utillaje y Herramientas*
- . *Equipos para Procesos de Información*
- . *Elementos de Transporte*
- . *Otro Inmovilizado Material.*

También se incluyen las cantidades amortizadas (la amortización acumulada) de estos elementos (excepto los que no se amortizan), pero con signo negativo.

. **Inmovilizado Intangible** (o Inmovilizado Inmaterial)

Elementos de naturaleza inmaterial susceptibles de valoración económica, que sean identificables (es decir, que puedan ser separables de la empresa y que provengan de derechos legales o contractuales), y cuya utilidad para la empresa sea superior a un año.

Ejemplos:

- . *Gastos de Investigación y Desarrollo*
- . *Concesiones Administrativas*
- . *Propiedad Industrial e Intelectual*
- . *Fondo de Comercio (good will)*
- . *Derechos de traspaso y reformas de locales de alquiler*
- . *Aplicaciones Informáticas (software) y Páginas Web*

También se incluyen las cantidades amortizadas (la amortización acumulada) de estos elementos (excepto los que no se amortizan), pero con signo negativo.

. **Inversiones Financieras** (o Inmovilizado Financiero)

Incluye las inversiones en activos financieros realizadas por la empresa con carácter de permanencia o control, y con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la misma, bien mediante la obtención de unos rendimientos (dividendos e intereses), bien mediante la obtención de plusvalías. La forma de instrumentar estas inversiones es muy diversa aunque con la característica común de mantenerlas durante más de un año.

Ejemplos:

- . *Inversiones Financieras a Largo Plazo en Capital (en acciones, participaciones de otras empresas)*
- . *Imposiciones a LP (Cuentas a Plazo)*
- . *Fianzas y Depósitos constituidos a LP*

3.5.2 El activo corriente (“circulante”)

Lo componen aquellos elementos patrimoniales que, en principio, no tienen un carácter permanente en la empresa, ya que por sus características se transformarán en líquidos (disponibles) en menos de un ciclo normal de explotación.

Está formado por las siguientes *masas patrimoniales*:

. **Existencias**

Son aquellos bienes poseídos por la empresa que, pudiéndose almacenar, tienen como fin ser vendidos en el curso normal de la explotación, o ser transformados e incorporados al proceso productivo. También incluye los consumidos en la prestación de servicios.

Ejemplos:

- . *Mercaderías*
- . *Materias Primas*
- . *Productos Terminados o Productos en Curso*
- . *Subproductos, Residuos y Materiales Recuperados*
- . *Envases y Embalajes*

. Deudores y Cuentas a Cobrar (Realizable)

Recoge todos los derechos de cobro concedidos a terceros, derivados de la venta de bienes o prestación de servicios y originados en el desarrollo de la actividad de la empresa. Es decir, incluye los créditos a favor de la empresa y que se cobren a corto plazo.

Ejemplos:

- . *Clientes y Deudores Diversos*
- . *Clientes Efectos Comerciales a Cobrar*
- . *Entregas a Cuenta al Personal*
- . *Administración Pública (Hacienda Pública, Seguridad Social) Deudora*

. Inversiones Financieras Temporales

Se trata de inversiones realizadas por la empresa de fácil y rápida recuperación (antes de un año), y, por lo general se hacen con el objeto de obtener ganancias con los excesos de tesorería.

. Efectivo y Otros Activos Líquidos (Disponible o Tesorería)

Incluye el *Dinero en Efectivo* y *saldos en Bancos e Instituciones de Crédito* a favor de la empresa, de los que puede disponer de forma inmediata.

3.5.3 El patrimonio neto (“no exigible”)

Informa del valor patrimonial de la empresa. Constituye la parte residual de los activos de la misma una vez deducidos todos sus pasivos, y representa las fuentes de financiación propias.

Forma parte de la *financiación básica* de la empresa o *recursos permanentes*.

Es el equivalente a los *fondos (recursos) propios* más las *subvenciones de capital, donaciones y legados*.

Las *masas patrimoniales* que lo forman, son las siguientes:

. **Fondos (o Recursos) Propios**

Son las aportaciones realizadas por los propietarios y/o socios de la empresa, tanto al inicio de actividad como en momentos posteriores; los beneficios obtenidos en el desarrollo de la actividad que no han sido repartidos, así como las pérdidas en el ejercicio, o en ejercicios anteriores; y las revalorizaciones de activos o plusvalías que se hayan podido efectuar en dichos activos.

Ejemplos:

- . *Capital*
- . *Reservas*
- . *Remanente*
- . *Resultados Negativos de Ejercicios Anteriores*
- . *Pérdidas y Ganancias (Resultado del Ejercicio Actual)*
- . *Otras Aportaciones de los Socios.*

. **Subvenciones, Donaciones y Legados**

Importe, en efectivo o en especie, recibido por la empresa, otorgado por terceros a título gratuito para que obligatoriamente lo emplee en aquella actividad económica para la que fue concebido, además de cumplir determinados requisitos.

Ejemplos:

- . *Subvenciones, Donaciones y Legados de Capital*
- . *Otras Subvenciones, Donaciones y Legados.*

3.5.4 El pasivo no corriente (“fijo”)

Lo componen las *deudas (obligaciones)* que la empresa debe devolver a *largo plazo*; es decir, las que tiene que liquidar con un vencimiento *superior a un año*; así como las *provisiones a largo plazo*.

. Deudas a Largo Plazo

Recoge las deudas que tiene la empresa con terceros y que para cancelarlas dispone de un plazo superior a un año. Forman parte del *pasivo exigible* y constituyen las *fuentes de financiación ajena a L.P.*

Ejemplos:

- . *Deudas a LP por Préstamos y Leasing Recibidos*
- . *Proveedores de Inmovilizado a LP*
- . *Empréstitos, Garantías Recibidas y Otros Conceptos a LP*

. Provisiones

Obligaciones a largo plazo, claramente especificadas en cuanto a su naturaleza, pero que, en la fecha del cierre del ejercicio, son indeterminadas respecto a su importe o a la fecha en que se producirán.

Ejemplos:

- . *Provisiones para Impuestos, para Actuaciones Medioambientales, para Otras Responsabilidades, etc.*

3.5.5 El pasivo corriente (“circulante”)

Lo componen las *deudas (obligaciones)* que la empresa debe devolver en el *corto plazo*; es decir, las que tiene que liquidar con un vencimiento *igual o inferior a un año*; así como las *provisiones a corto plazo*.

. Deudas a Corto Plazo

Ejemplos:

- . *Deudas a CP por Préstamos y Leasing Recibidos*
- . *Proveedores y Acreedores Varios*
- . *Efectos Comerciales a Pagar*
- . *Envases y Embalajes a Devolver a Proveedores*
- . *Administraciones Públicas Acreedoras*
- . *Cuenta Corriente con Socios y Administradores*

4. La Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Es el documento que informa del *resultado de la gestión de la empresa* como consecuencia de las operaciones ordinarias (*ingresos y gastos*) que realizada de forma continuada, y de las cuales se obtiene un *resultado*.

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Resultado}$$

Resultado que puede suponer un *beneficio* para la empresa (*ingresos > gastos*) o una *pérdida* (*gastos > ingresos*).

El *resultado* modifica el valor patrimonial de la empresa, repercutiendo, por tanto, en el *patrimonio neto* del *balance de situación*, incrementándolo cuando hay beneficios y reduciéndolo cuando hay pérdidas.

Lo podemos dividir en dos partes, el *de explotación* y el *financiero*.

- . *Resultado de explotación*: formado por los ingresos y gastos directamente atribuibles a la actividad de la empresa.
- . *Resultado financiero*: formado por los ingresos y gastos vinculados a las actividades de inversión y financiación.

La suma de estos tipos de resultados conforma el *resultado antes de impuestos*, del cual se deducirá el impuesto sobre el beneficio para obtener el beneficio neto (*resultado después de impuestos*).

La *cuenta de resultados* constituye uno de los elementos básicos del análisis de la empresa, no sólo porque permite cuantificar el beneficio o pérdida de un ejercicio, sino porque posibilita conocer cómo se ha generado, analizando la importancia de cada partida de gasto sobre la de ingresos.

4.1 Formato y composición de la *cuenta de resultados*

Una estructura de *cuenta de pérdidas y ganancias* o *cuenta de resultados* presentada en forma de lista, cascada o escalera, como la reflejada a continuación, es más fácil de entender y es la más adecuada para llevar a cabo un análisis de la situación económica de la empresa, al permitir examinar la evolución del resultado siguiendo la cascada de cálculo del mismo y detectar, en su caso, en qué nivel se producen pérdidas.

Esquemáticamente se representa de la siguiente manera:

Conceptos	en u.m.	en % s/Ventas
Ventas Netas (Ingresos) - Coste de Ventas (Costes Variables) = Margen Bruto sobre Ventas - Gastos de Estructura o Fijos (Sueldos y Salarios) (Cargas Sociales)		100%

(Tributos y Tasas) (Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)) (Gestoría, Asesoría,.. (Servicio Profesionales Indep.)) (Material de Oficina) (Publicidad y Propaganda) (Primas de Seguros) (Trabajos Realizados por Otras Empresas) (Mantenimiento y Reparación) (Arrendamientos) (Otros Servicios) = Resultado Operativo (EBITDA) - Dotación Amortizaciones = Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII) + Ingresos Financieros - Gastos Financieros + / - Resultado Financiero = Resultado Antes de Impuestos y Result. Excepcional + / - Ingresos y Gastos Excepcionales = Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI) - Provisión Impuesto s/ Beneficios = Resultado Neto		
---	--	--

* **EBITDA:** Earnings before interests, taxes, depreciations and amortizations. En español equivale a Beneficios antes de amortizaciones, provisiones, intereses e impuestos.

* **EBIT:** Earnings before interests and taxes. En español se utiliza BAI: Beneficios antes de intereses e impuestos.

* **EBT:** Earnings before taxes. En español se utiliza BAI: Beneficios antes de impuestos.

Este documento nos informa del *resultado* de la actividad de la empresa al final de un periodo de tiempo. A la hora de elaborar un *plan financiero*, es conveniente, sobre todo para el primer año de actividad, que el formato que se utilice de *cuenta de resultados provisional* esté dividida en periodos mensuales.

4.1.1 Elementos que componen la *cuenta de resultados*

. Ventas Netas

Recoge los ingresos derivados de la actividad principal de la empresa, obtenidos por la venta ordinaria de bienes y prestación de servicios, y reflejados a los precios que figuran en los catálogos de la empresa, una vez deducidos los descuentos, bonificaciones, rebajas y demás reducciones sobre las mismas.

. **Coste de Ventas** (Costes, o Gastos, Variables)

Recoge la totalidad del importe que la empresa ha de pagar a los suministradores, por los materiales consumidos en la transformación y/o venta de sus productos y/o servicios, así como el resto de gastos proporcionales de fabricación y de comercialización imputables directamente a las ventas.

Al ser gastos proporcionales a las ventas, se consideran *gastos variables*.

Entre los *gastos variables* o *proporcionales de fabricación*, además del consumo de materias primas, mercaderías u otros materiales, podría añadirse la mano de obra directa de fábrica y otros gastos directos de fabricación.

Entre los *gastos variables* o *proporcionales de comercialización*, están los portes de las ventas, así como comisiones pagadas a agentes comerciales.

. **Margen Bruto sobre Ventas**

Es la diferencia entre la cifra de ventas y los gastos variables, y se convierte en el primer escalón del cálculo del beneficio. La empresa debe conseguir, siempre, un margen bruto, o ce contribución, suficiente para superar el resto de gastos (los de explotación, financieros y excepcionales), y alcanzar, así, los objetivos propuestos de rentabilidad.

. Gastos de Explotación

Son aquellos gastos provocados por la estructura de la empresa y no imputables de una manera directa al volumen de ventas. Se les llama con frecuencia *gastos fijos*, en contraposición a los gastos variables (que sí dependen de dicho volumen de ventas).

Entre los mismos podemos destacar los siguientes:

- **Gastos de Personal:** retribuciones al personal, cualquiera que sea la forma y el concepto por el que se satisfacen, cuotas a la Seguridad Social y demás gastos de carácter social, como: **sueldos y salarios**, **seguros sociales a cargo de la empresa**, **otros gastos sociales del personal** (subvenciones a economatos y comedores, cursos de reciclaje, seguros de accidente, enfermedad, etc).

- **Tributos:** son todos aquellos impuestos, tasas y contribuciones especiales que recaigan sobre la empresa.

- . **Suministros:** recoge los consumos de materias energéticas y cualquier otro abastecimiento que no tenga naturaleza de almacenable y sea aplicable al proceso productivo, tales como: electricidad, gas, agua, etc.

- . **Servicios de profesionales independientes (Honorarios profesionales):** importe que se satisface a los profesionales independientes (abogados, economistas, agentes mediadores, arquitectos, notarios, etc.), por los servicios prestados a la empresa.

- . **Publicidad, propaganda y relaciones públicas:** importe de los gastos satisfechos por campañas publicitarias, confección de catálogos o folletos, muestras, objetos de regalo, atenciones a clientes, etc.

- . **Primas de seguros:** cantidades abonadas a terceros por la cobertura de determinados riesgos sobre las personas y sobre los bienes integrantes del patrimonio empresarial.

. **Mantenimiento, reparaciones y conservación:** cantidades destinadas a subsanar las averías que se produzcan en los elementos de inmovilizado material (reparaciones), o a realizar trabajos destinados a evitarlas (conservación).

. **Arrendamientos y cánones:**

- Importes devengados por el alquiler o arrendamiento operativo de bienes muebles e inmuebles en uso o a disposición de la empresa.
- Cantidades fijas o variables que se satisfacen por el derecho al uso o a la concesión del uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial.

. **Gastos de investigación y desarrollo del ejercicio:** importes destinados a proyectos de investigación y desarrollo, por trabajos encargados a cualquier empresa, Universidad o Institución.

. **Servicios bancarios y similares:** cantidades satisfechas en concepto de servicios bancarios y similares que no tengan la consideración de gastos financieros. Engloban las denominadas comisiones (por gestión de cobros y pagos, por custodia de títulos, por transferencias, por alquiler de cajas de seguridad, etc.).

. **Otros servicios:** incluye los no comprendidos en los conceptos anteriores, como por ejemplo: gastos de viaje del personal de la empresa: manutención, alojamiento y transporte (dietas); y los de oficina, tal como material de oficina fungible utilizado para la administración de la empresa.

. **Dotación Amortizaciones del Inmovilizado:** refleja la depreciación efectiva y sistemática que se produce en los elementos de inmovilizado, como consecuencia de su utilización en el proceso productivo.

. Gastos e Ingresos Financieros

. **Gastos financieros:** intereses que la empresa debe pagar a las entidades financieras, bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, etc, por los préstamos y créditos que ha obtenido de los mismos, o por operaciones de descuento de efectos comerciales.

. **Ingresos financieros:** importe de los intereses a favor de la empresa devengados en el ejercicio económico.

. Gastos e Ingresos Excepcionales

Pérdidas, gastos e ingresos que no guardan una relación directa con la actividad ordinaria y típica de la empresa, ni se corresponden con las operaciones de naturaleza financiera, ni cabe esperar que vayan a producirse periódicamente ni de forma habitual. Como por ejemplo gastos consecuencia de inundaciones, incendios, huracanes, sanciones y multas.

. Impuesto sobre Beneficios

Es el impuesto que grava periódicamente los rendimientos empresariales (el *resultado positivo* de la actividad). Aunque se trata de un tributo, es distinto al resto, por eso no pertenece al grupo de los gastos de estructura.

. Resultado Neto

En el supuesto de que el *resultado antes de impuestos* sea positivo, correspondería al resultado obtenido una vez deducido el *impuesto sobre beneficios*.

5. El Plan de Tesorería

El *Plan de tesorería* es un documento en el que se reflejan las salidas (*pagos*) y entradas (*cobros*) de dinero, en base a las operaciones que estima realizar la empresa durante un horizonte temporal determinado.

Sirve como instrumento de control de la tesorería de la empresa, informándole de la situación de liquidez del proyecto y de las necesidades de financiación a corto plazo (al confeccionarlo se detectará de forma anticipada si con los cobros previstos se va a poder hacer frente a los pagos estimados).

En todo momento hay que procurar que a la empresa no le falte dinero y pueda hacer frente a todas sus obligaciones de pago y así evitar situaciones desagradables como la de tener que “suspender pagos”. Por lo que si mediante la confección del plan de tesorería se conoce con antelación las necesidades de dinero que pueda tener la empresa en momentos puntuales, se podrá pensar con más tranquilidad como resolver dicho problema, recurriendo algún tipo de financiación a corto plazo, como por ejemplo:

- . solicitando al banco una cuenta o póliza de crédito, o un anticipo del importe que adeuden aquellos clientes a los que se les ha vendido a crédito (a través de documentos o efectos comerciales que dicha entidad financiera pueda descontar), o
- . aplicando un descuento por pronto pago a los clientes que se les vende a crédito para que paguen al contado, o

. aportando los promotores del proyecto empresarial más dinero, etc.

5.1 Diferenciación de conceptos: el *ingreso*, el *cobro*, el *gasto* y el *pago*

. No debe confundirse el *ingreso* (o *facturación*) con el *cobro*, ni el *gasto* con el *pago*.

Veamos las diferencias:

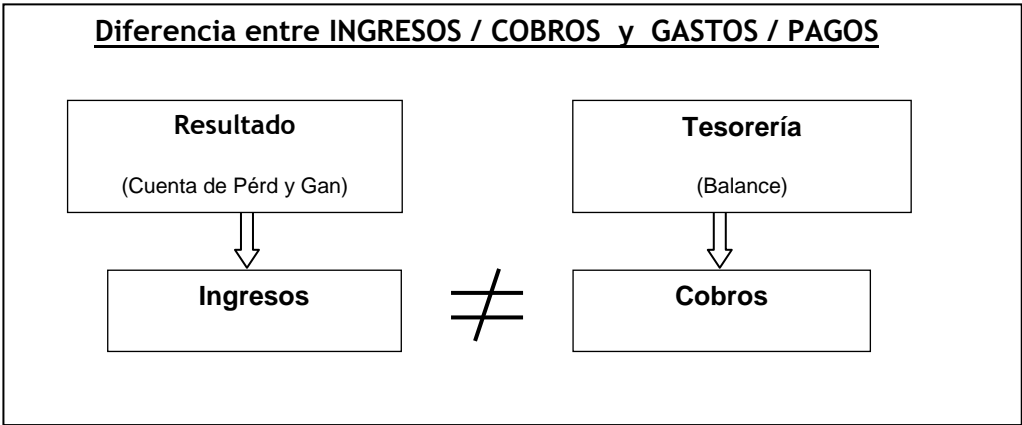
. Cuando *nuestra empresa recibe una factura de un proveedor*, dicha operación la reflejaremos como un *gasto*. Pero no tiene por qué hacerse efectiva la salida del dinero, de la referida operación, de la caja o de la cuenta corriente de nuestro banco en ese momento. El dinero saldrá de caja o bancos cuando se produzca el momento del *pago*, que se realizará en el día del vencimiento señalado en de dicha factura.

Si el día de fecha de la factura (que es cuando se refleja como gasto) y de fecha del vencimiento del pago coinciden, se tratará de un pago al contado; si no coinciden, se tratará de un pago aplazado.

. En caso contrario, cuando *nuestra empresa es quien realiza una venta a un cliente*, en la *fecha que emitimos la factura* reflejaremos la referida operación como un *ingreso*. Y en el *día del vencimiento que hayamos fijado en la factura*, es cuando se producirá el *cobro* del cliente por dicha venta o ingreso, es decir, será cuando se haga efectiva la entrada de dinero a la tesorería de la empresa.

Por lo tanto, sólo coincidirá el *ingreso* y el *cobro* de una operación, y el *gasto* y *pago* de otra, si no se produce un desfase de tiempo entre la recepción o emisión de la factura y su vencimiento.

Así pues, a diferencia de la *cuenta de pérdidas y ganancias*, que es el documento en que refleja los *ingresos (ventas)* y *gastos* según el criterio del devengo (registra las operaciones cuando se recibe o emite la factura), en el *plan de tesorería*, se recogen únicamente las *entradas (cobros)* y las *salidas (pagos)* de dinero con un estricto criterio de caja (registra sólo las operaciones que producen movimientos reales de dinero).



► **Ejemplo:**

El día 1 de marzo del 201X la empresa “AAA” emite una factura de 300 euros por una venta (ingreso) que ha realizado al cliente YY, reflejando en dicha factura que la fecha de vencimiento será a los 30 días fecha factura.

Pregunta:

La empresa AAA, ¿cómo contabilizará estas operaciones en los documentos contables que representan los estados financieros?:

Respuesta:

. El día 1 de marzo del 201X debe contabilizar la operación de *ingreso* en su contabilidad por 300 euros, importe que pasará a formar parte de su *cuenta de pérdidas y ganancias (o cuenta de resultados)*, incrementando el *resultado* de la empresa de forma positiva en 300 euros.

. En el *plan de tesorería*, que es donde debe llevar el control de los movimientos de tesorería, reflejará que el día 1 de abril del 201X se producirá el *cobro (o entrada)* de las 300 euros.

Como desde el momento en que refleja el ingreso hasta el momento que se produce el cobro pasan 30 días, durante ese periodo en el *activo corriente* del *balance de situación* de la empresa debe aparecer indicado dicho cobro de 300 euros, como pendiente de recibir del cliente, - estando representado mediante la cuenta "*clientes*".

Y, cuando el 1 de abril del 201X se cobre del cliente dicha deuda, se dará de baja el saldo "*clientes*" por 300 euros, y entonces estos 300 euros pasarán a incrementar la cuenta más líquida de todas, que es la cuenta de "*tesorería*" o "*disponible*" (cuenta que también pertenece al *activo corriente* del *balance de situación*). Aumentando, así, con 300 euros la *liquidez* de la empresa.

. Definición de *Liquidez* de la empresa:

Es la capacidad que tienen los componentes de su activo, fundamentalmente de su *activo corriente*, para convertirse en dinero con el que satisfacer las deudas a corto plazo.

O, también, se puede definir como la posesión por parte de la empresa del *dinero efectivo necesario*, y en el momento oportuno, para hacer frente a todos los *compromisos de pago* contraídos.

5.2 Periodos medios de pago y cobro

El que una empresa se encuentre en una situación más o menos desahogada en lo que respecta a su *liquidez*, va a depender en gran medida del tiempo que transcurra desde que se contabilizan las operaciones de ingreso y gasto hasta que se hacen

efectivas en forma de las entradas y salidas de dinero en la tesorería de la empresa. Ese tiempo que transcurre, es el que va a determinar el *periodo medio de cobro (a clientes) y de pago (a proveedores)*.

* El *periodo medio de cobro - a clientes* - es el tiempo que, por término medio, se tarda en cobrar a los clientes.

* El *periodo medio de pago - a proveedores* - es el tiempo que por término medio se tarda en pagar a los proveedores.

Ha de conocerse con la mayor exactitud posible estos periodos con el fin de no incurrir en desfases en la *tesorería* de la empresa, pues las diferencias que se puedan producir entre uno y otro pueden derivar en una situación de *déficit o falta de liquidez*.

Es conveniente conseguir que el período de cobro sea siempre el menor posible (cobrar, cuanto antes) e inferior al período de pago a proveedores (pagar, cuanto más tarde mejor). De esta forma es menos probable que aparezcan situaciones de déficit o tesorería negativa.

También será necesario controlar otros plazos de pago que se deriven de la actividad de la empresa como: pago de impuestos a la Administración, pagos al personal, pagos de cuotas de préstamos, etc.

Para que el control de la tesorería sea más efectivo, se recomienda realizar un *plan de tesorería* con anotaciones mes a mes, o como mucho, trimestre a trimestre, de las salidas y entradas de dinero previstas para el primer año de actividad, y para los 3 años siguientes, es suficiente con hacer previsiones anuales.

5.3 Pasos para realizar un *plan de tesorería*

En primer lugar se creará un calendario de 12 meses donde se distribuirán las entradas de dinero (procedentes de aportaciones de los socios, préstamos, subvenciones, ventas) por meses.

Posteriormente se estimarán las salidas de dinero (pagos), también por meses, que se han de realizar: a proveedores, sueldos y salarios, seguridad social, alquileres, teléfono, luz, seguros, impuestos, devolución de préstamos e intereses, etc.

Se calculará mes a mes la diferencia entre la previsión de entradas (ingresos) y salidas (pagos), obteniendo así el saldo final de caja de la empresa de cada mes, y que corresponderá con el saldo inicial del mes siguiente.

Es necesario actualizar el cuadro de tesorería en conformidad a los cambios que se vayan produciendo. Es una herramienta dinámica sobre la que hay que hacer un seguimiento continuo, analizando las desviaciones sobre la previsión inicial y qué efecto tienen las mismas.

. Un ejemplo de formato sencillo de plan de tesorería

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Diciembre	Total año
I. Saldo Inicial	S ₁	S ₂	S ₃	S ₁₂	
II. Total Entradas (Cobros)	C ₁	C ₂	C ₃	C ₁₂	C ₁ + C ₂ + ... + C ₁₂
. Ventas al contado a clientes					
. Ventas a crédito a clientes					
. Aportación de los socios					
. Préstamos					
. Subvenciones recibidas					
III. Total Salidas (Pagos)	P ₁	P ₂	P ₃	P ₁₂	P ₁ + P ₂ + ... + P ₁₂
. Compras al contado a proveedores					
. Compras a crédito a proveedores					
. Gastos de personal					
. Tributos					
. Servicios exteriores					
. Otras salidas					
. Devolución de préstamos					
. Inversiones realizadas					
Saldo Final (I+II-III)	Sf ₁	Sf ₂	Sf ₃	Sf ₁₂	

5.4 Escenarios

Una vez vaya transcurriendo el primer año de actividad de la empresa, o periodo de tiempo fijado, y se contrasten los movimientos reales de tesorería con el *plan de tesorería*, puede ocurrir:

- 1.- Que hayamos realizado unas previsiones conservadoras que la realidad supera, lo cual será beneficioso para la empresa, pues se estará generado un excedente de tesorería que la empresa deberá invertir para sacarle el máximo rendimiento.
- 2.- Que hayamos realizado previsiones optimistas que no se cumplen y que empiecen a surgir problemas por déficits de tesorería que se estén o se vayan a producir. En este caso deberemos analizar la situación y tomar, de forma inmediata, medidas correctivas para poder cumplir con los pagos.

6. El Balance Final Previsional, la Foto del Patrimonio

Después de todas las operaciones que prevé que realice la empresa durante cada uno de los ejercicios económicos estudiados en el *plan financiero*, y que van a quedar reflejadas en la cuenta de resultados previsional - en forma de ingresos (ventas) y de gastos -, y en el plan de tesorería - en forma de cobros y pagos -, debemos de volver a confeccionar el *balance al final de cada ejercicio económico*, para saber cuál es la situación patrimonial en ese momento.

El confeccionar un *balance final previsional*, es como realizar una fotografía de la situación patrimonial final al cierre de cada ejercicio económico, en la que podremos detectar si el patrimonio de la empresa se ha enriquecido o empobrecido como consecuencia de todo lo que se ha estimado que ocurra a lo largo de ese periodo.

6.1 ¿Qué información aporta el *balance*?

Del *análisis del balance*, o del *patrimonio*, obtenemos información como la siguiente:

6.1.1 La situación de *liquidez* y *solvencia*:

La empresa debe operar procurando que no le falte, en ningún momento, medios financieros para hacer frente a todas las obligaciones (deudas) adquiridas.

Cuando tiene suficiente dinero disponible para hacer frente a todas ellas, se dice que la empresa cuenta con *liquidez* o es *solvente*.

La diferencia entre *liquidez* y *solvencia* la podemos establecer en base al tiempo:

* *Liquidez*: capacidad de la empresa para hacer frente a los compromisos que vencen de forma inmediata (en el corto plazo).

* *Solvencia*: capacidad de la empresa para cumplir los compromisos actuales y los de a más largo plazo.

Para medir estas situaciones, valiéndose de la información que se desprende de los componentes del *balance*, podemos utilizar los siguientes indicadores:

- La **solvencia** relaciona lo que la empresa tiene (*total activo*) con lo que la empresa debe (*total pasivo*).

Total Activo / Total Pasivo

Cuando mayor sea el *total activo* respecto al *total pasivo* más solvente será, más garantía ofrecerá a los acreedores y más alejada estará de una situación de quiebra. Es aconsejable que el *total activo* sea 1,5 a 2 veces mayor que el *total pasivo* (*total de las deudas*).

- La **liquidez** relaciona lo que la empresa tiene convertible en dinero en un plazo corto de tiempo (*activo corriente*), con lo que debe en ese corto plazo (*pasivo corriente*).

Activo Corriente / Pasivo Corriente

A medida que el *activo corriente* es mayor que el *pasivo corriente*, la empresa tiene mayores garantías de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Es aconsejable que el *activo corriente* sea 1,5 a 2 veces mayor que el *pasivo corriente*.

Aunque, para analizar mejor este indicador de ***liquidez***, podemos hacer el “***test del ácido***”, contrastando aquellos elementos de *activo corriente* que ya son líquidos

(*disponible*) más los que tardan menos tiempo en convertirse en líquidos (*realizable*), respecto al *pasivo corriente*.

Es aconsejable que el (*realizable + disponible*) sea alrededor de 1 vez mayor que el *pasivo corriente*.

$$\frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

6.1.2 La situación de *endeudamiento*:

No siempre una empresa puede recurrir a sus propios recursos (los de los socios y sus beneficios generados por la propia actividad) para financiarse, y acaba teniendo que buscar financiación ajena, endeudándose.

Toda deuda tiene que devolverse a un vencimiento estipulado, por lo que cuando una empresa se endeuda tiene que conocer su nivel de riesgo, y si podrá hacer frente al pago de la misma.

Algunos de los indicadores que pueden medir esta situación, son los siguientes:

- El *endeudamiento*, que nos informa del peso que tienen las *deudas (total pasivo)* sobre la de *financiación total* de la empresa (*patrimonio neto + pasivo*).

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

Cuanto mayor es el *pasivo* respecto al total de la *financiación* el volumen de deuda se incrementa, cada vez depende más de los acreedores y, por lo tanto, la empresa va perdiendo autonomía financiera.

La relación aconsejable de este indicador es que esté por debajo de 0,6. En porcentaje equivale a que el peso de la deuda sea como mucho un 60% del total de la financiación.

- La **calidad de la deuda**, que mide el porcentaje de la *deuda a corto plazo (pasivo corriente)* respecto al *total de la deuda (total pasivo)*.

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$$

Cuanto menor sea este indicador, menor será el peso de las *deudas a corto plazo*, por lo que la calidad de la deuda será mayor, ya que el plazo de devolución de las mismas será a más largo plazo, lo cual le proporciona a la empresa mayor tranquilidad para hacer frente a dichas obligaciones.

6.2 Ejemplos gráficos de posibles situaciones patrimoniales

Se considera que existe *equilibrio patrimonial y financiero* cuando se cumplen unas determinadas proporciones entre las masas patrimoniales del *balance*, las de *activo* y las de *patrimonio neto + pasivo*.

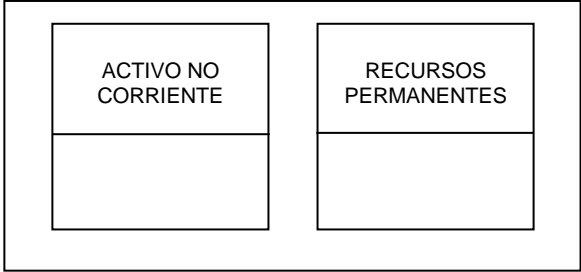
A continuación podemos ver algunos ejemplos:

1. **Situación normal.** En la que los recursos permanentes (patrimonio neto + pasivo no corriente) financian el total del activo corriente y parte del activo no corriente.



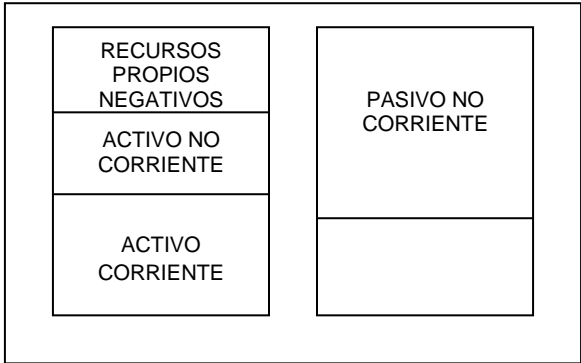
Normalmente en esta situación la empresa podrá hacer frente a todas las deudas contraídas y en sus correspondientes plazos de vencimiento.

2. **Situación de liquidez - iliquidez.** En la que el activo corriente coincide con el pasivo corriente.



En esta situación a medida que vayan venciendo las deudas a corto plazo (pasivo corriente) se necesitará que el realizable se vaya convirtiendo en disponible, para poder seguir haciendo frente a las deudas a C.P. que siguen venciendo. Si esto no se cumple, es cuando la empresa entrará en una situación de iliquidez.

3. Situación de insolvencia total o quiebra. En la que las deudas contraídas con terceros son mayores que los activos de la empresa, lo que implica que los recursos propios son negativos, como consecuencia de la acumulación de pérdidas de varios ejercicios anteriores.



4. **Situación de máxima estabilidad.** Se produce cuando todo el activo es financiado con recursos propios y la empresa no tiene deudas.



Esta situación aunque es la más estable, no tiene por qué coincidir con que sea la más rentable.

6.3 El fondo de maniobra (FM)

La adecuada relación entre una columna y otra del *balance*, se establece a través del *fondo de maniobra* (FM).

El *fondo de maniobra* es una fuente de recursos a largo plazo disponibles para financiar las operaciones corrientes, una vez ya estén financiadas las inversiones de inmovilizado.

Con los fondos a largo plazo o recursos permanentes (recursos propios + deuda a LP) se financia el inmovilizado y los fondos que sobren estarán disponibles para las operaciones del circulante. A estos fondos restantes se les llama *fondo de maniobra* (FM).

Se puede calcular de dos maneras:

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Recursos Propios} + \text{Deuda a LP} - \text{Inmovilizado Neto}$$

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El tener un *fondo de maniobra* suficiente es una garantía para la estabilidad de la empresa.

Hay que tener mucho cuidado a la hora de valorar los recursos permanentes (recursos propios + deuda a LP) que se deben aportar en la financiación inicial de la empresa, sobre todo las de tamaño reducido. Pues si se parte de un FM nulo o casi nulo, y la proporción de recursos propios no es la adecuada, durante el primer y segundo año de vida de la empresa se pueden producir importantes tensiones de tesorería (dificultad a la hora de hacer frente a los pagos), y, consecuentemente poner en peligro la continuidad de la empresa. Sólo se salvarían de esta delicada situación, aquellas empresas cuya política de cobros y pagos fuese lo suficientemente armónica, que le permitiese cobrar sus ventas en un periodo de tiempo igual o inferior al de pagos a sus proveedores.

7. La Cuenta de Resultados como Motor de la Actividad del día a día

Para desarrollar la actividad de la empresa necesita un *motor* que la genere y del cual se obtenga un buen *resultado*, que gratifique a quienes se ha arriesgado en el negocio y que aporte liquidez suficiente, para que la empresa pueda sobrevivir, expandirse y consolidarse con sus propios recursos, de forma sostenible, sin tener que depender de la financiación ajena.

Por lo tanto para conocer el futuro de un proyecto empresarial, una vez constituida la empresa habrá que calcular lo que se prevé que vaya a ocurrir a lo largo de la actividad de los tres próximos ejercicios económicos, y analizar los *resultados* previstos de dichos ejercicios, verificando como se generan y cómo se pueden mejorar. Para ello, habrá que confeccionar las correspondientes *cuentas de resultados previsionales*, examinar la evolución que sigue el resultado a lo largo de toda la cascada y detectar si se produce algún perjuicio y en qué parte de la misma, para procurar subsanarlo.

7.1 ¿Cómo se interpretan los resultados?

El formato de lista, cascada o escalera de la *cuenta de resultados*, en el que cualquier variable se podrá expresar como un porcentaje sobre las ventas (que se tomará como base 100%), nos ayuda a analizar los resultados de los diferentes tramos de bajada, teniendo en cuenta que la gravedad de la pérdida disminuirá conforme se descienda en dicha escalera.

- Si la pérdida aparece en el *margen bruto*, cuando más venda la empresa más perderá, por lo que se requerirá aplicar alguna actuación radical para que la empresa pueda sobrevivir.

- Si la pérdida es en el *EBITDA*, la empresa no podrá cubrir sus gastos de estructura, por lo que una reestructuración de la misma será necesaria.
- Si la pérdida aparece en el *EBIT* (o *BAIL*), la empresa no podrá generar suficiente autofinanciación para reponer los activos cuando haya que hacerlo.
- Si la pérdida aparece en el *EBT* (o *BAI*), la empresa será incapaz de cubrir los gastos financieros, por lo que deberá reducir la financiación ajena con coste y sustituirla por financiación propia.

7.2 La rentabilidad

La obtención del *beneficio* es una condición para la supervivencia y desarrollo de la empresa. Dicho beneficio adquiere una condición más coherente cuando se coteja con las inversiones puestas en juego, es decir, cuando se relativiza. A esta relativización se le conoce como *rentabilidad*.

Así pues, entendemos por *rentabilidad* la *relación* existente entre el *beneficio obtenido* y la *inversión necesaria para generarlo*. Uno de los fines que supone la buena gestión económico-financiera de una empresa es, conseguir los máximos beneficios con la mínima inversión.

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Inversión}$$

Para calcular esta relación es preciso identificar las variables que la componen: *inversiones*, *ventas* y *beneficio*. Pero dependiendo del tipo de inversión que se tome como parámetro de referencia, se podrá diagnosticar la productividad del activo o la del patrimonio neto:

* La inversión de la empresa (activo del balance), es medida por la *rentabilidad económica*.

* La inversión de los propietarios y/o accionistas (fondos o recursos propios del balance), por la *rentabilidad financiera*.

- La rentabilidad económica, también se le conoce como *rendimiento o rentabilidad de la inversión (ROI, return on investment)*.

Expresa las unidades monetarias (u.m.) obtenidas por cada cien u.m. invertidas en el activo neto (descontada la amortización acumulada).

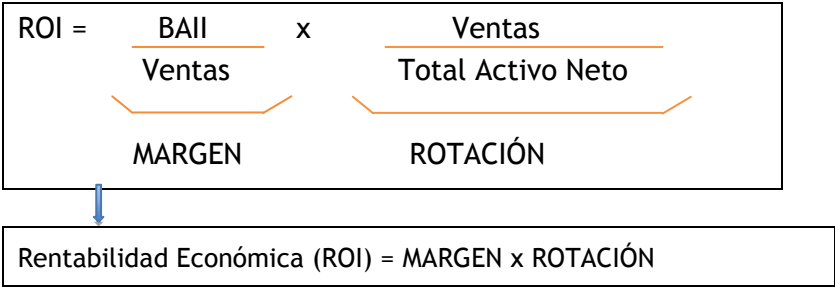
$$\text{Rentabilidad Económica (ROI)} = (\text{BAIL (o EBIT)} / \text{Total Activo Neto}) \times 100$$

Este indicador es uno de los más utilizados como medida de la buena gestión empresarial, y permite:

- Determinar la eficacia de los activos netos, al margen de cómo estén financiados.
- Medir la capacidad efectiva de la empresa para remunerar todos los recursos financieros puestos a su disposición, sean propios o ajenos.
- Comparar empresas a nivel exclusivamente económico, aislando cuestiones como: el coste del dinero, el grado de endeudamiento o capitalización, etc.

Cuanto mayor sea el rendimiento, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo.

Para facilitar la comprensión y análisis de este indicador se multiplica el mismo por el cociente (ventas / ventas). De esta manera queda dividido en los dos componentes siguientes:



La rentabilidad económica de una empresa puede mejorar: si se incrementa el margen, si se incrementa la rotación, o aplicando ambos incrementos a la vez.

Por *ejemplo*:

. En un supermercado, la elevada rotación de sus existencias y el mínimo, o nulo, saldos de clientes, genera una elevada rotación del activo, que compensa el poco margen obtenido por la venta de sus productos.

El supermercado aplica la estrategia de volumen, de vender mucho a un margen bajo.

. Un restaurante con estrellas Michelin donde el número de mesas y comensales es bajo, la rotación de las mesas es escasa, pero cuenta con una buena calidad y originalidad de sus productos y un servicio esmerado, que le permite cobrar precios elevados, consiguiendo un buen margen y, por lo tanto, una buena rentabilidad.

El restaurante aplica la estrategia de la diferenciación, vender poco pero obtener un alto margen.

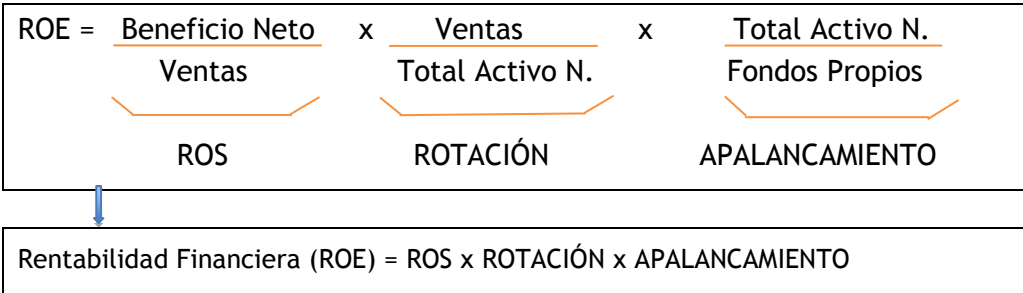
- La **rentabilidad financiera**, también se le conoce como **rentabilidad del propietario o accionistas o ROE (return on equity)**.

Expresa las unidades monetarias (u.m.) obtenidas por cada cien u.m. de fondos propios de la empresa.

$$\text{Rentabilidad Financiera (ROE)} = (\text{Beneficio Neto} / \text{Fondos Propios}) \times 100$$

Este indicador es muy importante para el equilibrio financiero de la empresa, ya que para que los fondos propios se incrementen o no, con financiación aportada por los propietarios o accionistas, dependerá de si este indicador alcanza sus expectativas.

El ROE se puede descomponer en tres partes:



(ROS: return on sales. Rentabilidad de las ventas)

Si la empresa quiere aumentar el ROE, puede actuar sobre el ROS (subiendo el margen y/o disminuyendo los gastos operativos), incrementar la rotación (vendiendo más, utilizando menos activos) y/o aumentar el apalancamiento (usando menos recursos propios y más deudas).

7.3 El umbral de rentabilidad

El *umbral de rentabilidad (UR)*, conocido también como *punto muerto*, *punto de equilibrio* o *break even point*, es aquella cifra de ventas (ingresos) en que la empresa no tiene ni beneficios ni pérdidas. Es el punto que iguala los ingresos derivados de las ventas con los gastos o costes totales (tanto los fijos como los variables).

$$\text{Ventas (Ingresos)} = \text{Gastos (Costes)}$$

Pero, si los *costes fijos* son aquellos independientes del nivel de producción-ventas de la empresa (los gastos de explotación más los financieros), mientras que los *costes variables* son los que varían respecto al nivel de producción-ventas (el coste de ventas), se llega al *umbral de rentabilidad* cuando sucede lo siguiente:

$$\text{Ventas} = \text{Costes Fijos} + \text{Costes Variables}$$

Si se desglosa esta igualdad:

- . ventas = nº de unidades vendidas x precio unitario de venta,
- . costes fijos = costes fijos, y
- . costes variables = nº de unidades vendidas x coste variable unitario.

A partir de aquí, se puede calcular las dos fórmulas de *umbral de rentabilidad*, según se quiera tomar como medida las unidades físicas (cantidad de unidades a vender), o las unidades monetarias (importe a facturar).

- Para calcularlo en unidades físicas:

$$\text{UR (unidades físicas)} = \frac{\text{Costes Fijos (incluidos Gastos Financieros)}}{\text{Precio de Venta Unitario - Coste Variable Unitario}}$$

- Para calcularlo en unidades monetarias:

$$\text{UR (u.m.)} = \frac{\text{Costes Fijos (incluidos Gastos Financieros)}}{1 - (\text{Coste de Ventas} / \text{Ventas})}$$

El cálculo del *umbral de rentabilidad* facilita a la empresa la toma de decisiones, como las siguientes:

- . Conocer cuál debe ser la cifra de ventas necesarias para cubrir el total de costes de la empresa.
- . Investigar si su cuota de mercado es suficiente para realizar las ventas previstas.
- . Modificar la estructura de costes fijos, reduciéndolos, en el caso de que no se alcance el umbral.
- . Ver la posibilidad de abrir nuevos mercados potenciales.

► Ejemplo:

Una tienda de comida preparada, que abrirá 350 días al año pero sólo a medio día, tiene capacidad para elaborar 120 menús al día, que venderá a una media de 8 euros.

Tiene unos gastos fijos anuales de 80.000 euros, y el coste directo (ingredientes, bebida, menaje y envoltorio desechable) de cada menú es de 4 euros.

Pregunta:

- a. ¿Cuántos menús debe vender al año para que la empresa cubra gastos?,
- b. ¿Y al día?

Solución:

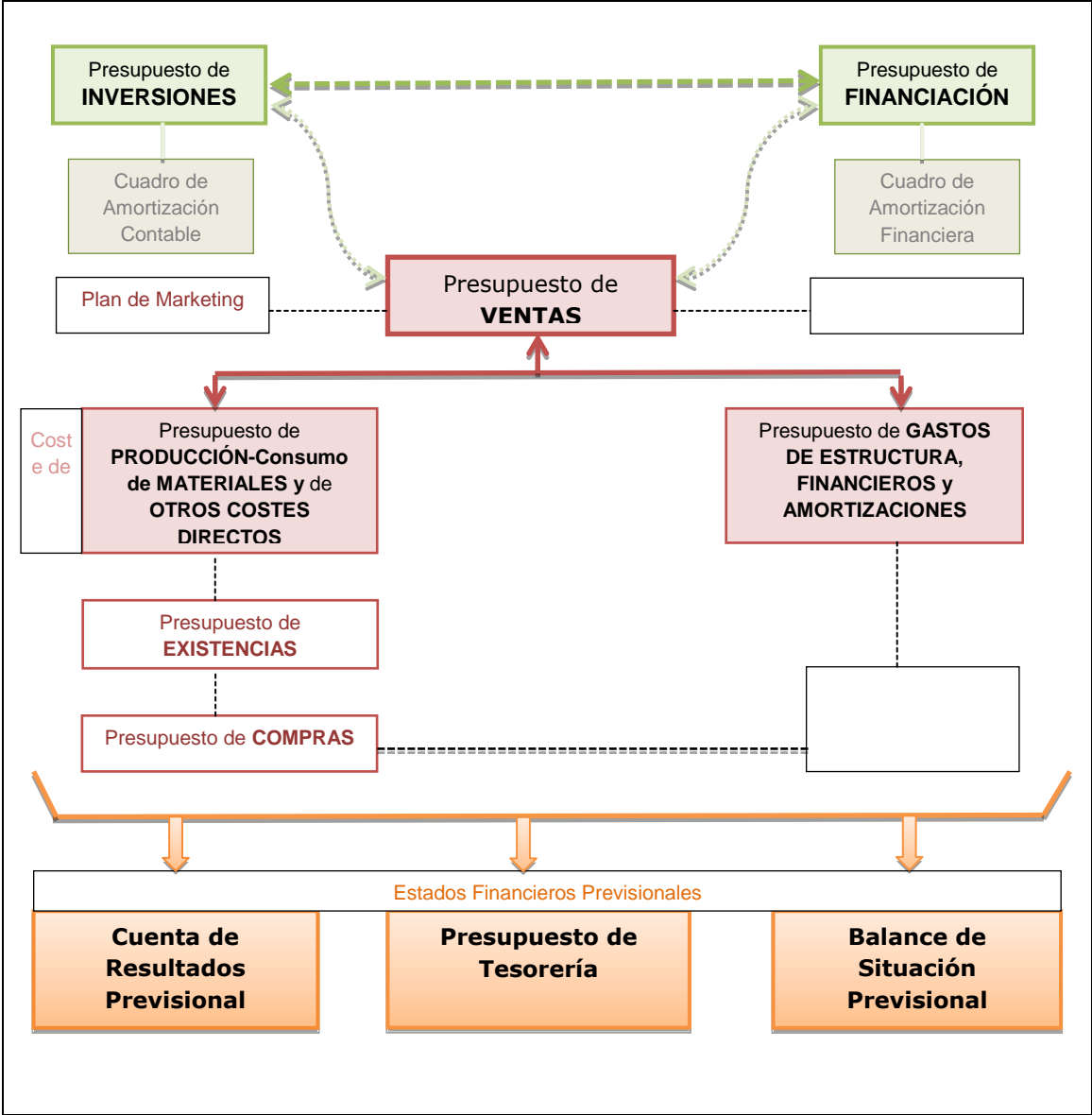
- a. UR = $80.000 / (8 - 4) = 80.000 / 4 = \underline{20.000 \text{ menús/año.}}$
- b. UR = $20.000 / 350 = \underline{57,14 \text{ menús/día.}}$

8. El Plan Financiero y el Análisis de Viabilidad

8.1 El *plan financiero*

Una vez confeccionados los *estados financieros previsionales* para los próximos tres ejercicios económicos, tendremos elaborado el *plan financiero* del proyecto empresarial.

A continuación se representa de forma esquemática el proceso de preparación del *plan financiero*:



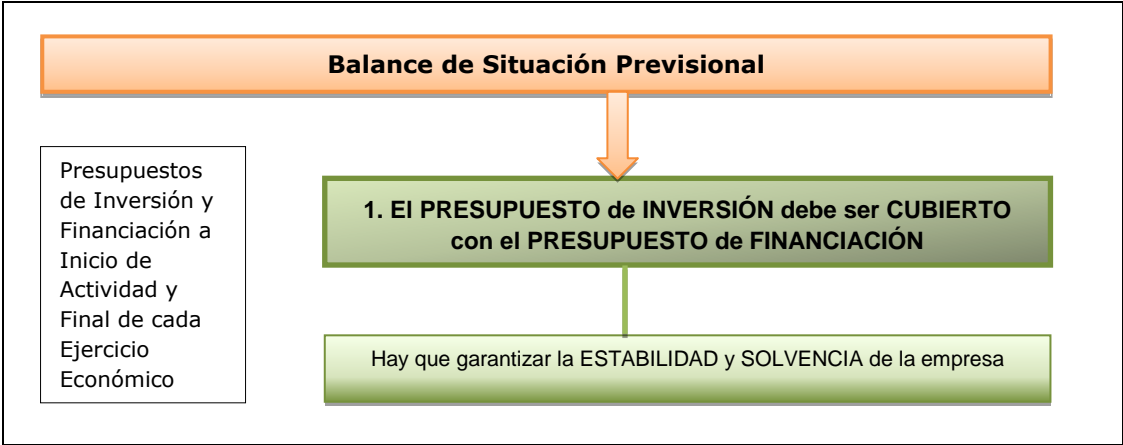
Llegados aquí, es el momento de *analizar y evaluar* si los supuestos de partida y actuación durante el periodo planificado de los tres ejercicios económicos son *viables y aptos para conseguir los objetivos buscados de liquidez y rentabilidad*. En el caso de no ser así, debería iniciarse un proceso iterativo en el que se fuesen introduciendo sucesivas modificaciones hasta alcanzar, en la medida de lo posible, las metas buscadas.

Como ayuda al análisis y evaluación de los resultados, se puede confeccionar un cuadro de indicadores (o ratios) económicos previsionales. Pues, escogiendo los ratios que más se ajusten a las necesidades de la empresa, se puede ilustrar la situación previsible de la misma en términos de *liquidez, solvencia, endeudamiento, equilibrio financiero y rentabilidad*.

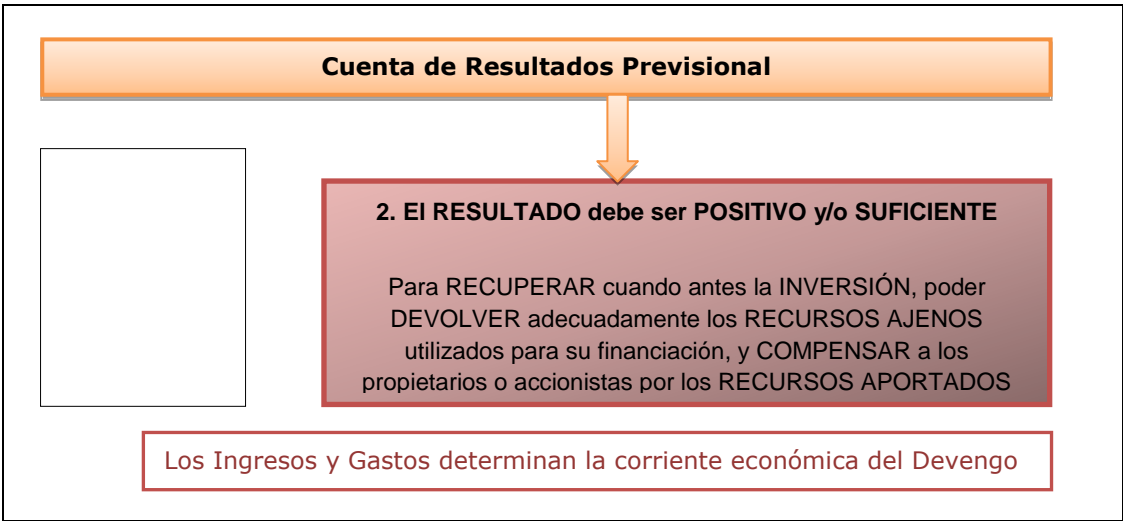
8.2 ¿Qué premisas básicas se deben cumplir en el plan financiero para que el proyecto sea viable?

De una forma resumida podemos concluir que:

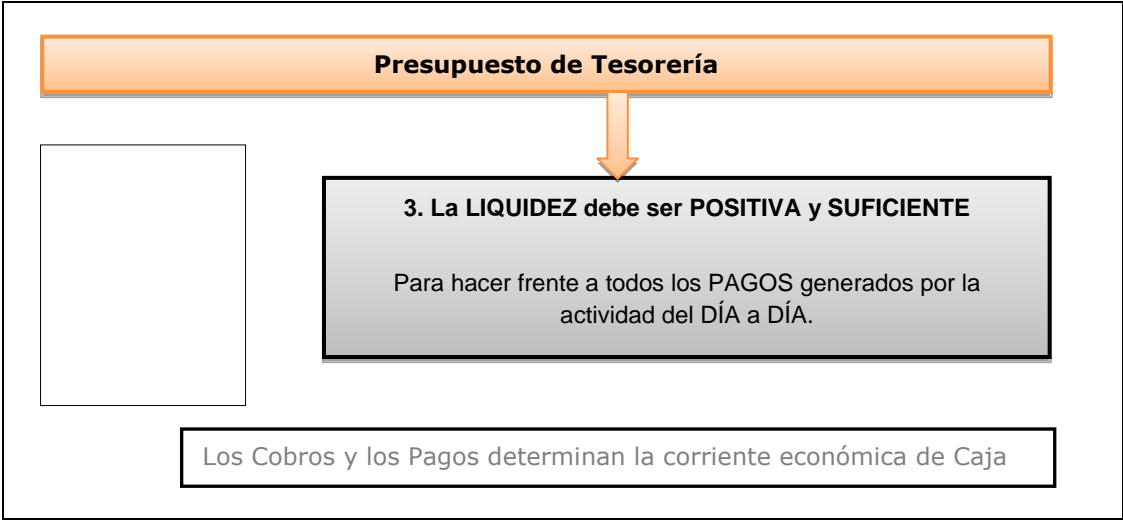
1. El patrimonio de la empresa debe estar siempre equilibrado:



2. El resultado de la empresa debe ser positivo y/o suficiente:



3. La liquidez de la empresa debe ser positiva y suficiente:



El ÉXITO de una empresa se MIDE arreglo a los BENEFICIOS y TESORERÍA que es capaz de GENERAR

8.3 Decisiones a tomar después del análisis y evaluación de los resultados

Estudiadas estas tres premisas y el cuadro de indicadores que se haya confeccionado, el responsable que tome las decisiones puede actuar de una de las maneras que se indican a continuación:

a. **Rechazar el proyecto o plan de empresa:**

Porque el proyecto *no* arroja la *liquidez suficiente*, los *beneficios no son los esperados* para los propietarios o accionistas, y por lo tanto *no* ofrece la *rentabilidad deseada*.

Con lo cual el estudio de *plan financiero* finaliza, y el *proyecto* por *no ser viable* no es recomendable *ponerlo en marcha*.

b. Aprobar el proyecto:

Porque *se cumplen todas las premisas básicas*.

En este caso el estudio se da por finalizado, ya que el proyecto *si es viable* y es recomendable *ponerlo en marcha*.

c. Modificar parámetros básicos o decisiones sobre el proyecto o plan de empresa:

Hay que reiniciar el estudio, porque algunos parámetros básicos (*liquidez* o *beneficios*) *no cumplen* los resultados esperados.

En este caso se deberá reformular algunas estrategias o líneas de actuación, para que el proyecto sea viable y valga la pena ponerlo en marcha.

Bibliografía - Libros Publicados

- . “GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO” (2011). Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. Ediciones Deusto, (www.edicionesdeusto.com).
- . “FINANZAS para EMPRENDEDORES” (2010). Manzanera Escribano, Antonio. Ediciones Deusto, (www.edicionesdeusto.com).
- . “EMPRESA e INICIATIVA EMPRENDEDORA” (2009). Salinas Sánchez, José Manuel; Gándara Martínez, Javier y Alonso Sánchez, Araceli. McGrawHill (www.mhe.es/cf/transversales).
- . “APRENDA a ANALIZAR los ESTADOS FINANCIEROS En una semana” (2008). Mason Roger. Ediciones Gestión 2000, (www.gestion2000.com).
- . “CONTABILIDAD y FINANZAS para NO FINANCIEROS” (2008). Amat, Oriol. Ediciones Deusto, (www.e-deusto.com).
- . “ANÁLISIS de BALANCE. Interpretación sus Estados Financieros sin saber un número” (2008). Chapado, Jose Manuel. Netbiblo SL, (www.netbiblo.com).
- . “FINANZAS para EMPRENDEDORES” (2004). Simón Corchero, José y Pérez Silvestre, M^a Vicenta. EOI, (www.eoi.es).

Bibliografía - Repositorio Digital SAVIA - EOI

(<http://www.eoi.es/savia/>)

Acceso libre a libros, casos de empresa, proyectos de master, informes, investigaciones, conferencias, seminarios y monografías.

. Buscar FINANZAS:

- . “Manual-Guía para la elaboración del plan financiero. Finanzas”. Creador: Pérez Silvestre, María Vicenta. Documento docente.
Contiene dos ficheros:
 - Anexo Plan Financiero (plantilla en excel para la confección del plan financiero).
 - EOI_ManualGuiaFinanzas_2010 (explicación para operar en la plantilla excel).
- . “Finanzas”. Creador: Pérez Silvestre, María Vicenta. Documento docente.
Contiene un fichero:
 - EOI_Finanzas_2010 (documentación de consulta, anexos, bibliografía y webs).

. Otros documentos.

Canal EOI - YouTube

► Video del Open Green / XVI Congreso Redepyme (Octubre 2011)

. “ENCUENTRO CON INVERSORES” <http://a.eoi.es/1hj>

Focalizado en los aspectos financieros de lo que es el lanzamiento y desarrollo de nuevos negocios.

Representantes:

- de Instituciones que financian proyectos: ENISA y AVALMADRID,
- de inversores privados, Business Angels,
- de emprendedor buscador de financiación.

Webs y Redes Sociales

. **Webs:**

. “Dirección General de Política de la Pyme”

www.ipyme.org

(Portal Pyme: Emprendedores, Creación de Empresas, Financiación Pymes, Competitividad Empresarial, Subvenciones y Ayudas, Normativa para la Pyme,...)

. Escuela de Organización Industrial - “EOI”:

www.eoi.es

(En el apartado “Redepyme”, encontrarás información, herramientas, cursos, blogs, etc, dirigido a los emprendedores y pymes. Redepyme es la red creada por eoi, que apoya la creación y consolidación de empresas)

. Instituto de la Mujer

www.inmujer.es/

(Tiene un apartado para Mujeres Emprendedoras)

. Instituto de Crédito Oficial - “ICO”

www.ico.es/

(Líneas de financiación)

. Empresa Nacional de Innovación SA - “ENISA”

www.enisa.es/

(Líneas de financiación: líneas para jóvenes emprendedores, líneas de crecimiento empresarial,...)

. Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial - “CDTI”

www.cdti.es/

(Financiación de proyectos I+D+i)

- . Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas - “AECA”
www.aeca.es
(Principios y normas de contabilidad, contabilidad de gestión, etc)
- . Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas - “ICAC”
www.icac.es
(Normativa: contabilidad, depósito de cuentas,...)