

CUADERNO ECONOMICO-
FINANCIERO, RESULTADOS Y
TESORERÍA

INTRODUCCIÓN GENERAL

Se acabó la parte divertida del proyecto: la idea, los socios, el mercado, la oficina tan bonita que voy a tener, el logotipo (o la imagen corporativa, *que queda mejor*), la plantilla, ...-hasta el Estatuto de los Trabajadores te ha podido caer bastante bien-. Pero llegó el momento de la verdad: tenemos que hablar de Euros. Hasta ahora habíamos hablado con alegría y siempre sumando: inversión en instalaciones, costes salariales, costes de producción, precios de venta, etc.). Hasta ahora hemos analizado distintos sumandos muy interesantes entre sí. Pero llegó el momento de colocarlos en su sitio y ver si encajan; si encajan en este momento y si van a seguir encajando en el futuro.

El control de los aspectos económico-financieros de nuestra empresa se presenta como una condición indiscutible para su continuidad; condición necesaria -que no suficiente-, que muchas veces es “esquivada” por los responsables de las pequeñas y medianas empresas, en la mayoría de las ocasiones, delegada y, desgraciadamente, incluso, olvidada.

Ya tenemos claro que el objetivo, principal y último, para las empresas es la generación de beneficios o plusvalías a través de la obtención-producción y posterior comercialización de su producto-servicio. Pero una empresa que base su tranquilidad en comprobar que el flujo de entrada de dinero en sus cuentas corrientes es positivo, sin atender a otros parámetros, difícilmente será capaz a asegurar su futuro.

El estudio y control de nuestros estados contables implica un mayor y mejor conocimiento de la realidad de nuestra empresa, de sus oportunidades y de sus carencias, con el objeto de aprovecharse de las primeras y hacerle frente a las segundas. Conseguiremos, de esta manera, capacidad para:

- **ANTICIPAR** problemas. Conocer el estado contable implica capacidad para solucionar posibles dificultades a priori. Seremos capaces de prever estos problemas y encontrarles la solución en el momento adecuado, esto es, sin esperar a que sean obstáculos insalvables.
- Obtener el **CORRECTO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES**. Conseguiremos optimizar los recursos de nuestra empresa

destinando cada uno de ellos a obtener el mayor beneficio posible y minimizando las posibles pérdidas de oportunidad.

- Intuir la evolución empresarial con mayores GARANTÍAS.

Dentro de nuestro plan económico-financiero vamos a considerar los siguientes puntos:

- La inversión necesaria y la capacidad financiera para hacerla frente (Temas 9 y 10, respectivamente).
- Las previsiones de ingresos y de gastos, que se traducirán en una previsión de resultados (Tema 11).
- El plan de tesorería (Tema 12).

Como antes se comentó, la delegación de las tareas de contabilidad, fiscalidad y estudio y control económico y financiero es una práctica muy habitual, sobre todo en la pequeña empresa. Si bien puede ser consecuencia de una necesidad (carencia de la formación necesaria, de personal específico o de tiempo, etc.), delegar no implica darles la espalda. Los temas que a continuación recogen estos aspectos tienen como objetivos:

- Sentar las bases teóricas para comprender los aspectos económicos y financieros más importantes.
- Concienciar a los emprendedores acerca de la necesidad del seguimiento y el control de la contabilidad.
- Acometer con mayor seguridad los pasos siguientes de nuestro plan de empresa.

1 LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN

INTRODUCCIÓN

A la hora de acometer la tarea de concretar en números la información recogida hasta ahora en nuestro plan de empresa, es decir, de comprobar la VIABILIDAD ECONÓMICA de nuestro proyecto, el primer paso es la evaluación de los términos, eternamente ligados, de la inversión y de la financiación.

¿Qué necesitamos para poner en marcha la empresa? Tenemos que definir nuestra INVERSIÓN, es decir, tenemos que valorar los diferentes elementos que son necesarios para la puesta en marcha de la empresa ¹. En este capítulo vamos a ver cómo conocer rigurosamente las necesidades de inversión es indispensable; tanto como lo será la definición de nuestra estructura de financiación, como veremos en el capítulo siguiente.

La DECISIÓN DE INVERSIÓN atiende a la necesidad de darle forma inicial al proyecto empresarial. Se trata de facilitarle los medios que necesita para demostrarnos sus capacidades. ¿Invertimos correctamente? El acto de la inversión puede resultar más complicado de lo que parece y la respuesta a nuestra pregunta se encuentra en estas otras cuestiones:

- ¿CUÁNDO VAMOS A INVERTIR?
- ¿CUÁNTO VAMOS A INVERTIR?
- ¿EN QUÉ LO VAMOS A HACER?
- ¿PARA QUÉ LO NECESITAMOS?

El esfuerzo, sobre todo económico, que conlleva el acto de la inversión inicial obliga a asegurar los pasos que se dan en cada momento. CADA INVERSIÓN TIENE SU MOMENTO. La precipitación nunca es una buena consejera y menos aún cuando se habla de invertir ya que, en muchos casos, eso implica endeudarse. La falta de previsión o el ansia por equipar, en equipo o en personas, a *la última* nuestra empresa pueden ser algunos de estos pasos en falso.

Otro ejemplo, es posible que no sea tan necesario adquirir ahora esas furgonetas que tan buena imagen le dan a nuestra empresa. Asegurémonos de que son rentables después de comprobar que las necesitamos; mientras tanto, podemos subcontratar el reparto de nuestro producto, o pensar en aquellas furgonetas de segunda mano, que no están tan mal.

Además, es importante tener en cuenta que CADA PROYECTO EMPRESARIAL TIENE SU COSTE. Una inversión excesiva puede implicar emplear demasiados recursos en aspectos que no sean del todo necesarios. Debemos analizar qué es lo que realmente necesitamos, qué características debe tener y en qué lo vamos a emplear. Si tenemos que equipar una asesoría fiscal probablemente gastarse 3.000 € en una máquina de cafés sea un coste algo innecesario. Seguro que nuestra deuda con el banco tendría que incrementarse en esa cantidad. Además, es posible que, en caso de gastarlos, sea una mejor inversión un sistema de archivos o una aplicación informática. Los equilibrios financieros han de ser siempre respetados y un coste excesivo puede generar volúmenes de endeudamiento que se traduzcan en *fondos de maniobra* más ajustados que no se vean acompañados por los resultados en la cifra de negocios deseados.

Por el contrario, quedarnos cortos por miedo a invertir más de la cuenta puede suponer una pérdida de oportunidad de negocios al no poder hacerlos frente; a lo mejor, puede que invirtiendo algo más podamos acceder a estos negocios tan interesantes. Es posible que en la asesoría fiscal 3.000 € invertidos en adecuados equipos informáticos impliquen ser capaces a atender a un mayor número de clientes.

La decisión de inversión, como hemos visto, es parte del proceso de maduración de cualquier idea-proyecto de empresa y es el primer gran escaparate de nuestro correcto acercamiento a esa meta que es la puesta en marcha. Tomémonos nuestro tiempo.

¹ La inmensa mayoría de los vivientes encuentra muchas dificultades para encontrar la diferencia entre INVERSIÓN y GASTO.

La manera más sencilla de comprender esta diferencia es comparando los conceptos del apartado 9.2. PLAN DE INVERSIÓN con los contenidos del apartado 11.4. PLAN DE EXPLOTACIÓN – COMPRAS Y GASTOS.

10. LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN

1.1 LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN. CLASIFICACIÓN.

Tienes que definir tu INVERSIÓN, es decir, has de valorar los diferentes elementos que son necesarios en el proceso empresarial. Las necesidades de inversión, que constituyen el **ACTIVO** de la empresa, se clasifican en:

LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN:	
ACTIVO FIJO	
INMOVILIZADO MATERIAL	
Terrenos y edificios	<i>Terrenos, bienes naturales y edificios levantados necesarios y en propiedad de la empresa.</i>
Construcciones	<i>Inversiones en levantamiento de nuevas edificaciones o rehabilitación de las existentes.</i>
Instalaciones	<i>Obras suministros de aguas, electricidad, redes informáticas, etc.</i>
Maquinarias y utillajes	<i>Inversión en maquinarias, utensilios de trabajo y utillajes necesaria para el proceso productivo.</i>
Mobiliario y Decoración	<i>Muebles, equipos de oficina, equipos de comunicaciones, etc.</i>
Equipos informáticos	<i>Inversión en ordenadores, impresoras y otros equipos hardware necesarios.</i>
Elementos de transporte	<i>Vehículos necesarios.</i>
INMOVILIZADO INMATERIAL	
Investigación y Desarrollo	<i>Gastos en Investigación y Desarrollo (I+D) de la empresa con resultados favorables y considerables activos.</i>

Concesiones administrativas	<i>Derechos sobre bienes en régimen de concesión administrativa.</i>
Propiedad industrial	<i>Patentes, marcas y nombres comerciales adquiridos en derecho.</i>
Aplicaciones informáticas	<i>Software necesario: programas, aplicaciones especiales, etc.</i>
Derechos sobre bienes en leasing	<i>Derechos adquiridos por la utilización mediante leasing de un activo fijo y potencialmente incorporable en propiedad a la empresa.</i>
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	<i>Importes soportados antes de la puesta en marcha de la empresa y considerables activos empresariales (trámites de constitución, gastos notariales, publicidad de lanzamiento, estudios de mercado previos, etc.)</i>
ACTIVO CIRCULANTE	
EXISTENCIAS	<i>Cantidades de materias primas, elementos para la venta, etc. Necesarias para el inicio de la actividad empresarial en condiciones de fabricación habituales.</i>
REALIZABLE	<i>Potenciales o reales derechos de cobro adquiridos por la venta del producto-servicio de la empresa antes de su constitución.</i>
TESORERÍA DISPONIBLE	<i>Fondo de dinero en efectivo necesario para la actividad empresarial en sus primeros momentos.</i>

1.2 ¿QUÉ NECESITAS PARA PONER EN MARCHA TU EMPRESA? PLAN DE INVERSIÓN.

Realiza el Plan de Inversión de acuerdo a la tabla de la página siguiente. Trata de ser para ello lo más minucioso posible; la distribución en el tiempo de las inversiones, como hemos indicado, es fundamental (es posible que incluso tengas que distribuirlas entre varios meses antes de la constitución de la empresa).

A efectos contables lo que cuenta es la columna INVERSIÓN y sus importes son los que debes distribuir a lo largo de los meses.

Desde un punto de vista “serio” no deben incluirse las columnas IVA y TOTAL. Pero, como sabemos que los emprendedores (y sus tutores) nos olvidamos de considerar una cifra tan importante la mayor parte de las veces, nos atrevemos a reflejarla. Preferimos que los “muy profesionales” nos llamen “paletos económicos”.

¿Por qué lo incluimos?. Muy fácil. Porque tú, en el peor momento de la inversión vas a tener que pagar la cifra TOTAL (INVERSIÓN + IVA), y, si solamente consideras la columna INVERSIÓN, vas a tener un problema equivalente al 16% de esa cifra. ¡Casi nada!

Al final, cuando después de muchos nervios, y alguna inspección de Hacienda ésta te devuelva el IVA, serás feliz. Pero ese momento se producirá unos cuantos meses después de terminar de pagar la inversión: ¡en Mayo del año siguiente al que has puesto “toda la pasta”!

Este desfase va a aparecer en el Plan de Tesorería. Pero prefiero que lo consideres cuanto antes. ¡No te imaginas como es un SUSTO DE UN 16% DE LA INVERSIÓN...!

2 EL PLAN DE FINANCIACIÓN

INTRODUCCIÓN

Siguiente decisión: la DECISIÓN DE FINANCIACIÓN. La obtención de los recursos financieros necesarios, la dificultad para buscar y decidir sobre el método de captación de los mismos, sus inherentes obligaciones contractuales y su implícito componente de exigibilidad convierten esta tarea en uno de los más incómodos aspectos en la realización de un plan de empresa.

Por tanto, antes que nada, es necesario precisar algunos aspectos:

- Toda inversión suele llevar implícita la necesidad de la financiación ajena. Es importante tenerlo en cuenta a la hora de dar el paso final para la creación de la empresa. La iniciativa empresarial lleva, inexorablemente, incorporado un elemento de riesgo; sólo en el caso de maravillosas situaciones patrimoniales, la una y la otra forman parte del juego empresarial. El hecho de acudir o no a estos recursos no concluye en que se está en una mejor o peor situación. Como se suele decir, *o jugamos todos o rompemos la pelota*, y en este juego participamos todos: nuestro riesgo, nuestra fe en lo que estamos creando y en nosotros mismos, y nuestras deudas,.
- Endeudarse no siempre es sinónimo de complicarse la vida. Un buen plan financiero es capaz de analizar la situación y las posibilidades, o de prever la idoneidad del recurso del endeudamiento frente a otros más *tranquilizadores* como lo son los relacionados con la financiación propia.

En el momento de maduración del proyecto en el que estamos es posible que tan sólo tengamos claro el dinero del que disponemos. Como veremos y en líneas generales, únicamente existen dos modos de financiarse: con nuestro dinero y con el dinero de otros. Si al menos conocemos el primero, ya tendremos un paso dado. Parece sencillo pero puede que a este concepto haya que dedicarle más tiempo del que creemos.

Pero es el dinero que tenemos que pedirle a los demás el más preocupante. Busquemos alternativas, comparemos y decidámonos por la mejor. No queremos pecar insistiendo en que las prisas no son buenas consejeras; pero en este caso son ... nuestras peores enemigas. La decisión que se tome en este momento va a condicionar la situación financiera de nuestra empresa durante los próximos meses-años. Y como ya sabemos, los comienzos suelen ser muy duros y por tanto deberemos complicarnos la vida lo menos posible

Llegado el momento de solicitar los recursos ajenos, ¡A CONVENCER!. Una realidad: Nadie va a aportar más dinero a nuestro proyecto empresarial del que aportemos nosotros, los socios. El plan de empresa va a ser nuestra mejor arma en esos momentos; ni que decir que si somos capaces a demostrar que nuestra idea es perfecta y que a nuestro Plan de Empresa no se le puede encontrar ningún *pero* tendremos un gran paso dado. Recuérdalo: Nuestro Plan de Empresa va a ser un gran aliado en esos momentos; cobraremos por aquel Plan de Producción perfectamente desgranado, o por aquel otro Plan de Recursos Humanos en el que tanto tiempo empleamos, nuestros primeros intereses. Llega el momento de demostrar que la etapa de maduración ha servido de mucho.

A continuación presentamos los aspectos más interesantes a considerar en esta decisión.

11. PLAN DE FINANCIACIÓN

2.1 LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN. CLASIFICACIÓN.

Una vez decidida la inversión necesaria hay que determinar la FINANCIACIÓN, la manera en que harás frente a esa inversión. Las posibilidades de financiación son muchas, aunque en líneas generales las podemos clasificar, atendiendo a la procedencia de estos recursos, en:

Fuentes de financiación:	
Fuentes de financiación propias	<i>Aportaciones de los socios, bien sean en efectivo o en especie.</i>
Fuentes de financiación ajenas	<i>Deudas de cualquier tipo con bancos y otras entidades, con proveedores y acreedores, etc.</i>

Además, atendiendo a la exigibilidad de estos recursos, que forman el **PASIVO** de la estructura de la empresa, se pueden clasificar en:

Fuentes de financiación:	
Recursos permanentes	<i>Fuentes de financiación propia + Deudas exigibles a largo plazo</i>
Exigible a corto plazo	<i>Deudas exigibles a corto plazo</i>

2.2 ¿HAS PENSADO EN CUÁLES SERÁN TUS FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIAS?

IMPORTANTE: Las aportaciones de familiares y amigos constituyen una de las fuentes de financiación más habituales para las pequeñas empresas. Es importante tener en cuenta la naturaleza de estas aportaciones (no es lo mismo un regalo de tu familia que un préstamo que vas a tener que devolver dentro de unos años, *cuando las cosas te vayan bien*. A lo mejor, hasta lo tienes que devolver dentro de seis meses). EL DINERO ES ESE DEL QUE DISPONES, ESE Y NO OTRO. Esa realidad te obligará a estrujarte los sesos para encontrar la solución más adecuada a los medio de que dispones.

2.3 ¿CONOCES LAS POSIBILIDADES DE FINANCIACIÓN AJENA? ¿CUÁL VA A SER TU ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN AJENA?

Fuentes de financiación ajenas:	
Préstamos de familiares y amigos	
Préstamos bancarios	<i>El banco ingresa el importe del préstamo íntegramente, cargando por ello, y mensualmente, unos intereses y una parte por la amortización del capital prestado.</i>

Créditos bancarios	<i>El banco te concede una línea de crédito por un importe determinado, del cual dispones del dinero según vayas necesitando. El coste viene dado por intereses (normalmente, por trimestres) y otras comisiones. Tienes un plazo de devolución.</i>
Capital-Semilla	<i>Una sociedad de capital-riesgo aporta unos fondos que se destinan a recursos propios para convertir una idea en una realidad empresarial. Estos fondos son invertidos para obtener beneficios a largo plazo con la venta de la participación.</i>
Leasing	<i>Una empresa contrata el alquiler de un bien de activo a una entidad de leasing, a cambio del pago de unas cuotas periódicas. Al final del contrato hay opción de compra del bien.</i>
Ampliaciones de capital	<i>Nuevas aportaciones de los socios al capital social, en forma de efectivo o en especie.</i>
Distribución de beneficios en reservas	<i>El beneficio, antes de ser repartido, debe destinar una parte a reservas, que integran el capital de la empresa. Estas reservas pueden venir establecidas por la Ley, por los Estatutos de la sociedad o pueden hacerse voluntariamente.</i>
Descuento de efectos	<i>Una entidad financiera anticipa el importe de uno o varios efectos de cobro a cambio de un interés por la cantidad anticipada.</i>
Compañías de Factoring	<i>Una empresa cede a una sociedad de Factoring sus derechos de cobro o facturas y esta presta una serie de servicios económico-financieros por lo cual recibe unos ingresos en concepto de comisiones e intereses.</i>
Leaseback	<i>Financiación a través de la venta de un activo de la empresa para su inmediata incorporación a un contrato de leasing, con la posterior opción de compra.</i>
Sociedades de Capital-Riesgo	<i>El objeto de estas sociedades es la inversión en empresas de alto riesgo pero con una elevada rentabilidad potencial. Estos fondos, generalmente, son invertidos con el fin de obtener beneficios a largo plazo con la venta de la participación.</i>
Sociedades de Garantía Recíproca	<i>Sociedades cuyo objeto es avalar a las PYMEs que buscan una mayor situación de solvencia a efectos de conseguir créditos bancarios.</i>
Negociación del pago a proveedores	<i>Se trata de negociar el pago de obligaciones con proveedores o acreedores, consiguiendo así que la salida de fondos de la empresa se produzca después.</i>
Negociación del cobro a clientes	<i>Negociando el cobro de derechos a clientes o deudores se consigue una entrada de dinero en la empresa antes del establecido: fondos a corto plazo.</i>
Créditos y préstamos participativos	<i>La entidad prestamista, además de los costes habituales de las operaciones, tiene derecho a una participación en los resultados societarios, sin poseer condición de socio-accionista.</i>
Créditos hipotecarios	<i>Hipotecando un inmueble, por ejemplo, podemos obtener recursos a corto plazo. Las consecuencias son las mismas que para los créditos bancarios.</i>
Préstamos de los socios	<i>Ya sea en forma de efectivo, del no cobro de nóminas o de beneficios. Hay que tener cuidado con esta fórmula pues puede tener apariencia de aportación al capital. (En algunos casos podría transformarse en capital).</i>
Tarjetas de crédito	<i>Pueden ser de utilidad a la hora de obtener financiación en determinados momentos.</i>

¿Cuáles son tus posibilidades de estructura de financiación ajena?

Realiza el plan de financiación (tabla 10.5.). La financiación y la inversión van unidas de la mano (trata de estructurar tus recursos financieros de acuerdo a las necesidades, materiales y temporales, de inversión).

2.4 LOS EQUILIBRIOS FINANCIEROS. ¿CONOCES CUÁL SERÁ TU FONDO DE MANIOBRA INICIAL?

En nuestro balance de constitución nuestras partidas de activo (las necesidades de inversión) son, siempre, cuantitativamente iguales a nuestras partidas de pasivo (las fuentes de financiación). Este equilibrio financiero, recogido en

el gráfico, encierra el fundamental concepto del **FONDO DE MANIOBRA**. El fondo de maniobra (en el gráfico indicado por la casilla sombreada) es la parte de activo circulante que es financiada con recursos permanentes, es decir, que no es financiada con deudas exigibles a corto plazo. Así, este fondo de maniobra ha de ser positivo ya que implica una mejor situación financiera, entre otras cosas, capacidad de liquidez.

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO		RECURSOS PERMANENTES	
ACTIVO CIRCULANTE		EXIGIBLE A CORTO PLAZO	

Nuestra situación peligrará en caso de que nuestras deudas a corto plazo fuesen superiores a nuestro activo a corto plazo ya que debería *tirar del carro* el activo fijo, nuestro capital inmovilizado. O sea, que si mis obligaciones con las deudas a un mes ascienden a 1.000 € y mi tesorería y mis cobros a un mes suman 600 €, tendré un problema; y me veré obligado a vender el ordenador o algún mueble para conseguir esos 400 € que necesito.

Estos aspectos deben ser considerados continuamente en la empresa. De nada sirve que los números coincidan perfectamente al inicio, al presentar el plan de empresa, si no se tienen en cuenta en todo momento. El balance, al igual que cualquier otro estado contable, refleja una situación puntual para un momento concreto y la marcha de empresa implica que las partidas estén cambiando continuamente; nuestra situación cambiará dependiendo de nuestra cifra de ventas, de nuestro estado de tesorería o de si hemos conseguido cerrar un crédito con el banco. Teniendo en cuenta estos aspectos evitaremos algún que otro susto.

¿Cuál será tu fondo de maniobra inicial?

3 LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN Y EL RESULTADO

INTRODUCCIÓN

El plan de explotación, o el arte de prever. La previsión de conceptos tan volubles como las partidas de gastos o tan difíciles de estimar como el volumen de facturación se presenta como una tarea larga y meticulosa en el momento de la predicción de la evolución empresarial futura. Muchas veces, será vista como una recopilación de conjeturas. No por ello esta tarea ha de ser menos atendida pues aporta beneficios sustanciosos.

Hemos presentado el ciclo económico de nuestra empresa como una sucesión de labores interrelacionadas y dependientes entre sí. La coordinación de todos esos aspectos suponía la correcta definición de la actividad empresarial propiamente dicha. Pero, desgraciadamente, LA VIABILIDAD TÉCNICA DE NUESTRA EMPRESA NO IMPLICA VIABILIDAD ECONÓMICA, y ambas *deben ir de la mano* a la hora de asegurar un futuro empresarial.

Cada uno de los aspectos señalados en los temas precedentes se traducen en cantidades, bien sea en importes de inversión-financiación, o bien en conceptos de explotación: como gastos o como ingresos. IMPORTANTE: Recordemos que LA INVERSIÓN NO IMPLICA GASTO. Si bien ya hemos tratado la problemática de la inversión y de las fuentes de obtención de recursos, no está de más incidir en este momento en la diferencia que existe entre estos aspectos y la cuenta de explotación de la empresa. Diferenciaremos en este capítulo entre lo que se considera GASTOS E INGRESOS de las partidas de las cuentas de balance atribuibles a los bienes de inversión empresarial.

A lo largo de este tema vamos a ir desgranando al mínimo y traduciendo *a números* el día a día de nuestra actividad; vamos a responder a la pregunta ¿hacemos bien invirtiendo? Puede que nuestra idea sea la más revolucionaria del mercado o que dispongamos del personal más cualificado y que el plan de comunicación haya sido perfectamente definido, pero, ¿qué ocurrirá si la cifra de gastos mensuales supone una carga superior a la prevista, o si se presenta como insoportable?

Los INGRESOS y los GASTOS determinan el valor de uno de los valores más fundamentales en la actividad empresarial: EL BENEFICIO. Como se ha dicho, un socio-accionista-inversor define como requisito para su condición la optimización de la rentabilidad de su inversión. La cifra de beneficios es utilizada como instrumento de información de la situación de la empresa.

A lo largo de los temas anteriores hemos asociado el beneficio económico-financiero como el objeto y fin último de cualquier actividad empresarial. La consecución de otros objetivos (personales, laborales, etc.) se debe considerar, a estas alturas, como subsidiaria de la evolución favorable de nuestra cuenta de explotación y de su traducción en el resultado empresarial.

El beneficio-resultado empresarial incorpora y/o provoca medidas sobre:

- La correcta utilización de los activos empresariales; incluso, la idoneidad de estos activos frente a otras alternativas. El estudio de parámetros que relacionen la capacidad productiva de cada elemento de activo con el beneficio que se le asocia muestra lo acertado o lo desacertado de la utilización de nuestra estructura empresarial.
- Capacidad para realizar correcciones en partidas de explotación (como gastos, por regla general, o como ingresos). Son ellas quienes definen el contenido del resultado y es sobre ellas sobre las que se deben realizar los correspondientes ajustes, en caso de haberlos.
- La correcta distribución del resultado ordinario entre los accionistas-empresa. Este importe engorda las partidas de fondos propios, con lo cual es posible que las posibles y/o necesarias inversiones para la maximización de la capacidad empresarial obtengan fondos de dicha cuenta. Hay que tener presente que el reparto de beneficios condicionará la evolución de la empresa. La reinversión de estos fondos implica en la mayoría de los casos aprovechar oportunidades de crecimiento y de evolución de la empresa de acuerdo a las exigencias-necesidades del mercado-sector. IMPORTANTE: OBTENER BENEFICIOS SIGNIFICA “ESTAR OBLIGADOS” A DESTINAR ESTOS FONDOS A NUEVAS INVERSIONES. La medida en que esta máxima se realice estará condicionada por el conocimiento que se tenga de esta cifra de resultados.

Al final de este capítulo, por último, conoceremos la importancia que tiene la visión dinámica de todas estas partidas. Los datos aportados por las cuentas de nuestra empresa (el balance y la cuenta de explotación y resultados) son algo más que comprobaciones puntuales de la situación económico-financiera empresarial. Un arma muy útil para profundizar en el conocimiento de la evolución de la empresa es la comparación de variables, de parámetros y de ratios económicos y financieros a lo largo del tiempo.

Conoceremos las ventajas y comprobaremos las posibilidades de decisión que incorpora para el conocimiento de nuestra empresa; además, en determinados casos, estos ratios podrán ser comparados con los de nuestra competencia, mostrándonos nuestra situación en el mercado.

Profundicemos en el día a día de nuestra empresa.

12. LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN Y EL RESULTADO

3.1 LAS COMPRAS Y LOS GASTOS

De acuerdo al PLAN DE EXPLOTACIÓN: COMPRAS Y GASTOS, recogido en el apartado 12.3., podemos definir los siguientes conceptos:

Compras y gastos:	
Compras	<i>Hace referencia a la adquisición de las mercaderías (productos destinados a la venta) y de las materias primas (productos transformables durante el proceso productivo) objetos de la actividad empresarial.</i>
Servicios exteriores	<i>Principalmente se incluyen en estas cuentas los gastos relacionados con la adquisición de servicios a otras empresas y/o profesionales (asesorías, compañías de suministro de electricidad, profesionales de publicidad, etc.)</i>
Tributos	<i>Son los gastos relacionados con el pago de impuestos y tasas pagadas: al Estado, a la Comunidad Autónoma, Ayuntamientos, etc. Por ejemplo: Impuestos sobre beneficios, Impuesto de Actividades Económicas, etc.</i>
Gastos de personal	<i>Son gastos laborales los sueldos, salarios, indemnizaciones, etc. al personal de la empresa, incluidos las cotizaciones a la Seguridad Social.</i>
Gastos financieros	<i>Se incluyen los gastos por comisiones, intereses, etc. con las entidades financieras.</i>
Otros gastos de gestión	<i>Estas partidas recogen las pérdidas producidas por la explotación ordinaria de la empresa. Por ejemplo: la insolvencia de clientes.</i>
Pérdidas del inmovilizado	<i>Estos gastos responden a pérdidas provocadas por el inmovilizado de la empresa, bien sean como consecuencia de la venta de estos elementos o bien por su inutilización.</i>
Amortizaciones	<i>Cantidades que son resultado de prever la pérdida de valor de los elementos de inmovilizado de la empresa.</i>

3.2 LAS AMORTIZACIONES

3.3 AS VENTAS Y LOS INGRESOS

Recogidos en el PLAN DE EXPLOTACIÓN: VENTAS E INGRESOS del apartado 11.5., podemos diferenciarlos del siguiente modo:

Ventas e ingresos:	
Ingresos por ventas	<i>Importe de las entregas de bienes y/o de las prestaciones de servicios de las que son objeto la empresa. Por ejemplo, en el caso del obrador de pastelería del capítulo dedicado al plan de producción, serían los ingresos obtenidos por la venta de pasteles, tartas, mazapanes, etc.</i>
Trabajos para otras empresas	<i>Estas partidas recogen el importe de trabajos que son realizados para otras empresas que no constituyen el objeto empresarial de la empresa.</i>
Subvenciones a la explotación	<i>Cantidades recibidas en concepto de subvención de las actividades ordinarias o de explotación de la empresa.</i>
Otros ingresos de gestión	<i>Otros ingresos como consecuencia de servicios diversos prestados por la empresa y que tampoco son objeto empresarial. En el caso del obrador, los ingresos recibidos por el alquiler de un local en propiedad alquilado para una panadería, por ejemplo.</i>
Ingresos financieros	<i>Relacionados con los conceptos recibidos por depósitos y otras operaciones con entidades financieras.</i>
Beneficios por el inmovilizado	<i>Se trata de beneficios obtenidos de la venta o la inutilización o el cambio de elementos del activo fijo empresarial.</i>



3.6 EL RESULTADO

El resultado económico empresarial viene determinado por la diferencia entre los importes recogidos como *compras* y *gastos* y las partidas de *ventas e ingresos*. Como es lógico, si las partidas de ingresos son superiores a las de gastos, el resultado es positivo y habrá beneficios; será negativo e incurriremos en pérdidas en el caso de que los gastos sean superiores a los ingresos.

Antes de obtener el beneficio neto, podemos obtener diferentes estados del resultado:

BENEFICIO BRUTO	TOTAL DE INGRESOS – VARIABLES	TOTAL DE GASTOS
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (B.A.I.I.)	BENEFICIO BRUTO – TOTAL DE GASTOS FIJOS	
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (B.A.I.)	B.A.I.I. – GASTOS FINANCIEROS	
BENEFICIO NETO	B.A.I. – IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	

3.7 ESTUDIO DE RESULTADOS

El control de la evolución de las partidas económico- financieras permite infundir un espíritu más dinámico a la definición de los diferentes estados contables empresariales. El resultado, objetivo final de la estructura que ha sido definida, permite desgranar todas y cada una de sus causas, dotándose a sí mismo, de esta manera, de un componente muy práctico para la comprensión de la realidad económico-financiera de nuestra empresa.

Las partidas de ingresos y de gastos, individualmente o en conjunto, los parámetros de beneficio enunciados en el apartado anterior, así como cualquier otro tipo de variables y ratios económico-financieros, pueden ser definidos de acuerdo a las necesidades de información de cada empresa y comparados en el tiempo para evaluar los resultados de la evolución empresarial. Como es lógico, esta comparación debe realizarse teniendo en cuenta periodos de tiempo similares y debe ser definida siempre bajo los mismos criterios.

- La evolución de la cuenta de explotación puede realizarse en términos de porcentajes de cada partida de gastos o ingresos en relación con esos gastos o ingresos.
- El resultado debe ser comparado, en todos los sub-resultados anteriores, para diferentes momentos de tiempo, y relacionado porcentualmente con cada uno de sus componentes.
- La evolución del balance y de sus partidas está perfectamente representada por ratios financieros que relacionen las diferentes partidas de activo y de pasivo.

¿Para qué variables consideras importante un seguimiento? ¿Cuáles utilizarías para compararte con la competencia?

3.8 DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS

- Aplicación
- Reservas
- Devolución de préstamos / hipotecas

Muchas veces se comete el error de que si no hay pérdidas, la cosa va bien, No se tiene en cuenta las cuotas de devolución del principal, de los préstamos. Por ejemplo... o la devolución del préstamo del familiar correspondiente.

4 LA PREVISIÓN DE TESORERÍA

INTRODUCCIÓN

IMPORTANTE: INGRESAR NO ES LO MISMO QUE TENER DINERO. Tan importante para el análisis de la situación de nuestra empresa lo son el BALANCE o la CUENTA DE RESULTADOS como el seguimiento de conceptos tales como el FONDO DE MANIOBRA o el CONTROL DE LA TESORERÍA de la empresa, al cual dedicamos el capítulo actual. Aquí no vamos a estudiar los importes de nuestras facturas recibidas, ni de las emitidas, vamos a tener en cuenta los plazos de pago de las primeras y el momento del cobro de las segundas; debemos prever la evolución de los pagos y los cobros, y sacar conclusiones de su estudio.

El concepto que explica la importancia del estado de nuestra tesorería es muy sencillo: no es lo mismo tener que pagar 6.000 € el mes que viene, que pagar durante los próximos seis meses 1.000 € cada mes.

Con este estado de cuentas podremos ser capaces de obtener beneficios de tener en cuenta que, por ejemplo, estamos realizando una obra que se finalizará dentro de quince días y por la cual ingresaremos en ese momento 5.000 €; que dentro de dos meses hemos de efectuar un pago de 3.500 € por el último plazo al proveedor X; que el mes que viene recibo 2.000 € procedente de una deuda de un cliente; que la factura del teléfono la recibimos cada dos meses; o que en octubre tenemos que afrontar el pago del 3er trimestre del I.V.A.

Es fácil de entender que el seguimiento de estos aspectos redundará en un control efectivo de los recursos de tesorería. Una cuenta de resultados favorable indica que nuestros ingresos han sido superiores a nuestros gastos, no que los recursos de tesorería estén en su mejor momento. Y el buen estado de nuestra tesorería implica:

- Capacidad para hacerle frente a pagos imprevistos. El seguimiento de la cuenta de tesorería permite, entre otras cosas, crear fondos de provisión anticipando obligaciones de pago o, incluso, la probabilidad de que surjan gastos y salidas de dinero inesperadas.
- Potencial para emprender, en el momento adecuado, nuevos proyectos. Como hemos indicado, cada inversión tiene su momento y tan perjudicial puede ser invertir apresuradamente como retrasar la inversión con su correspondiente pérdida de oportunidad.
- Aptitud para eludir situaciones de liquidez comprometidas. Una buena previsión de tesorería redundará en la optimización de los recursos líquidos de la empresa, en conocer cuánto tenemos y cuánto vamos a tener, con la consiguiente *tranquilidad* que lleva asociada.
- En definitiva, CAPACIDAD DE RESPUESTA.

Preveamos nuestros flujos de liquidez para los próximos meses-años con el PLAN DE TESORERÍA:

