



**IES LUIS SEOANE**

**CICLO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN E FINANZAS**

**Módulo: PROXECTO EMPRESARIAL**

**Profesor: Francisco Álvarez Pérez**

## **O PLAN DE EMPRESA**

PLAN ECONÓMICO E FINANCEIRO .....	2
1. Investimento necesario .....	2
1.1. Investimento en activo fixo.....	3
1.2. Adquisición do activo circulante inicial .....	4
2. Financiación e subvencións .....	5
2.1. Aportación dos promotores.....	5
2.2. Financiación allea .....	6
2.3. Subvencións .....	7
3. Cadro resumen de investimento e financiación.....	8
4. Previsión de vendas .....	9
5. Previsión de compras e variación de existencias.....	10
6. Previsión de gastos de persoal.....	11
7. Previsión de amortizacións .....	12
8. Previsión de outros gastos .....	13
9. Previsión de gastos financeiros.....	14
10. Contas de resultados previsionais.....	15
11. Previsión de tesourería.....	16
12. Balances previsionais .....	21
13. Análise dos balances e resultados previsionais .....	25
14. Análise de costes .....	26
15. Punto morto .....	28

## **PLAN ECONÓMICO E FINANCEIRO**

O estudo económico e financeiro ten como finalidade a valoración da viabilidade tanto económica como financeira do proxecto empresarial.

A viabilidade económica fai referencia ao estudo da rendabilidade da empresa, é dicir, á capacidade da empresa para xerar beneficios. Os primeiros momentos de vida dunha empresa xa sabemos que son os máis delicados e non é raro que ao principio non se obteñan beneficios. Por suposto, unha empresa sen beneficios non é viable, pero poden ser asumibles unhas pequenas perdas nos primeiros momentos se a tendencia que se mostra é dunha clara consolidación no mercado. Por iso é importante que as previsións se fagan para un período de tempo de varios anos, porque podemos asumir perdas no primeiro ano se estas se recuperan nos anos seguintes.

Para que a empresa sexa viable non só ten que obter beneficios (viabilidade económica), senón que tamén ten que ser capaz de conseguir uns recursos financeiros suficientes para desenvolver as súas actividades e incluso soportar unhas pequenas perdas iniciais. Isto é o que chamamos viabilidade financeira, a capacidade da empresa para facer fronte a todos os pagos que se deben realizar.

A viabilidade económica da empresa analízase por medio do estudo das contas de resultados previsionales para os próximos anos, e a viabilidade financeira analízase por medio do estudo dos balances e a previsión de tesourería.

### **1. Investimento necesario**

Tratase de recoller neste apartado o investimento a realizar nos próximos 5 anos, tanto de activo fixo como de activo circulante.

Por suposto, a maior parte do investimento será o necesario para a posta en marcha inicial, pero, se é o caso, debemos recoller tamén aquelas investimentos que se fagan nos anos posteriores.

Os investimentos en activo fixo xa foron determinadas no apartado do “plan de produción ou prestación do servizo”, agora debemos cuantificar estes investimentos e repartilos no horizonte temporal de 5 anos.

O investimento inicial é o que se recolle no Balance como o Activo da empresa, e representa os bens e dereitos necesarios para iniciar a actividade.

### **1.1. Inversión en activo fijo (activo non corrente)**

O activo fijo ou inmovilizado representa a estrutura fixa da empresa e estará formado por aqueles elementos patrimoniais que permanecen na empresa máis dun exercicio económico, e que ademais non teñen como finalidade converterse en liquidez, senón contribuir ao proceso productivo.

Podemos clasificar aos elementos máis comúns de activo fijo:

- Inmovilizado material
  - Terreos
  - Construcións
  - Acondicionamento do local
  - Maquinaria
  - Ferramentas
  - Mobiliario
  - Equipos informáticos
  - Elementos de transporte
- Inmovilizado intanxible
  - Patentes e marcas
  - Software informático
- Fianzas e depósitos constituídos
  - Fianzas por arrendamento

Podemos consultar a descripción destes inmovilizados e o seu funcionamento contable no Plan Xeral de Contabilidade.

Neste apartado iremos detallando o importe a investir en cada un destes elementos, por suposto as cantidades non incluírán o IVE soportado na adquisición, posto que este IVE será posteriormente deducido pola empresa nas liquidacións periódicas de IVE.

Detallárase o investimento en activo fijo para un período de 5 anos.

## 1.2. Adquisición do activo circulante inicial

O activo circulante está formado por aqueles elementos patrimoniais que permanecen na empresa como máximo un exercicio económico e que se converten en liquidez nun período curto de tempo.

O activo circulante podemos dividilo en:

- Existencias  
Mercaderías, materias primas ou outros aprovisionamentos necesarios para a actividade.
- Deudores ou realizable  
Recolle os dereitos de cobro sobre clientes e outros deudores. Inicialmente teremos as cantidades de IVE soportado nas compras, que posteriormente liquidaremos con Facenda.
- Publicidade de lanzamento.  
Recolle os gastos pola publicidade de lanzamento da empresa.
- Asesoramento e outros.  
Recolle os gastos por asesoramentos e outros servizos prestados para a constitución e a posta en marcha de empresa. Exclúese desta partida os gastos de notario, rexistro, letrados, imposto e aqueles que teñan que ver coa adquisición da personalidade xurídica da empresa. Estes gastos rexistraranse directamente contra o patrimonio neto como menores reservas.
- Disponible ou tesourería  
Para que a empresa non teña problemas de liquidez necesita, dende o seu inicio, dispoñer duns fondos suficientes para facer fronte aos pagos. Os primeiros momentos de vida da empresa caracterízanse por ter moitos pagos e poucos cobros e por tanto convén ter un xeneroso colchón financeiro inicial.

Debemos recoller só o investimento inicial en activo circulante, é dicir, o necesario para que a empresa se poña en funcionamento. Unha vez que a empresa está en funcionamento o activo circulante da mesma vaise repoñendo constantemente.

## **2. Financiación e subvencions**

Acabamos de ver que a empresa necesita unha serie de medios tanto de activo fixo como de activo circulante para iniciar a súa actividade. No apartado que agora imos desenvolver imos determinar a procedencia dos recursos financeiros necesarios para adquisicións deses medios.

A procedencia dos recursos pode vir de :

- Financiación propia: recursos aportados polos promotores e por outros accionistas.
- Financiación allea: préstamos e outros tipos de financiación allea.

Tampouco debemos esquecer as subvencions que se poden obter de administracións públicas autonómicas, locais, estatais ou europeas que tratan de facilitar o proceso de creación de empresas. Teremos que detallar cales destas subvencions pode solicitar a nosa empresa, pero non as incluiremos na análise económica-financiera posto que consideramos que a viabilidade dunha iniciativa empresarial non pode depender da posibilidade de conseguir unha determinada subvención.

### **2.1. Aportación dos promotores (aportación inicial)**

A aportación dos promotores e, no seu caso, a de outros accionistas da empresa, vai constituir o Capital da mesma.

O Capital representa a garantía da empresa para a devolución das débedas; canto maior sexa o Capital máis solvente e fiable é a empresa. Nas empresas de nova creación temos que procurar partir dunha situación financeira saneada, é dicir, non asumir demasiadas débedas que nos primeiros tempos poden dar lugar a problemas de liquidez.

Non podemos dicir cal é a proporción adecuada de fondos propios e fondos alleos, pero temos que procurar unha cifra de Capital o máis elevada posible.

A aportación dos promotores tamén pode vir determinada pola forma xurídica da empresa, posto que algunhas delas requiren unha cifra de capital mínimo.

Nos proxectos emprendedores que non necesitan unha gran inversión para a súa posta en marcha, a aportación de capital non debería ser inferior ó 50% da inversión total.

## 2.2. Financiación allea

Recolleremos neste apartado as débedas que, inicialmente ou nos catro anos seguintes, adquire a empresa con entidades financeiras para a financiación dos investimentos que vai realizar.

Teremos que recoller o tipo de débeda, o importe, o prazo de devolución, o tipo de interés e os gastos de formalización das mesmas. Ademais no Anexo incluiremos os cadros de amortización das débedas.

A financiación allea podemos clasificala en:

- Financiación allea a longo prazo  
Aquela con prazo de devolución superior a un ano
- Financiación allea a curto prazo  
Aquela con prazo de devolución igual ou inferior a un ano.

Os tipos de financiación allea, tanto a longo prazo como a curto prazo, máis habituais son:

- Préstamo bancario
- Leasing
- Pólizas de crédito
- Sociedades de Garantía Recíproca (conceden avais para préstamos bancarios)
- Sociedades de Capital Risco.

*Para a financiación de proxectos de novas empresas as liñas que mais se usan son:*

- *préstamos participativos de ENISA* <http://www.enisa.es/>
- *liñas de financiación do ICO* <http://www.icodirecto.es>

### 2.3. Subvencións

Detallaranse neste apartado as subvencións que a empresa pode solicitar, pero non se incluírán para o análise económico-financeiro.

A nivel autonómico a Dirección Xeral de Promoción do Emprego, pertencente á Consellería de Traballo (<http://traballo.xunta.es>) ten en marcha, por medio da Dirección Xeral de Promoción de Emprego, diferentes programas de apoio do autoemprego e a economía social.

Moitas destas subvencións son de convocatoria anual e polo tanto haberá que estar atentos no momento da súa publicación

Tamén podemos recibir axuda e asesoramento do Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia ([www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)), do Instituto Galego de Promoción Económica ([www.igape.es](http://www.igape.es)) e das Cámaras de Comercio. Precisamente o IGAPE ten unha completa base de datos das axudas dispoñibles convocadas polas diferentes administracións.

*Podes consultar a “base de datos” do IGAPE <http://app.igape.es/.axudas/> para consultar as diferentes axudas que podes solicitar. Unha das axudas mais utilizadas polos emprendedores son as “axudas para o fomento do emprego autónomo” da Consellería de Traballo.*

*Tamén debes consultar as posibles axudas para determinados sectores como pode ser a agricultura ecolóxica.*

Un método habitual de axudas para financiación de proxectos emprendedores é a concesión de microcréditos (pequenos préstamos) que en ocasións están en parte financiados e polo tanto o tipo de interés está por debaixo do tipo de mercado.

### 3. Cadro resumen de investimento e financiación

Recomendase a utilización dunha folla de cálculo para a elaboración deste cadro resumen. O cadro recolle o investimento dos 5 primeiros anos, excepto o investimento en activo circulante que recollerá só o investimento inicial.

O total de investimento e financiación teñen que ser iguais no inicio da actividade.

Podemos presentar o cadro resumen do investimento e a financiación nun modelo como o que se presenta na páxina seguinte.

No Plan de empresa só debe figurar o cadro resumen do investimento e a financiación.

A explicación e o detalle das diferentes partidas figurará no anexo do plan de empresa.

INVERSIÓN		INICIAL	FINANCIACIÓN		INICIAL
<b>ACTIVO NON CORRENTE</b>			<b>PATRIMONIO NETO</b>		
<b>INMOBILIZADO INTANXIBLE</b>			<b>FONDOS PROPIOS</b>		
Patentes e Marcas			Capital		
Aplicacións informáticas			Reservas voluntarias		
<b>INMOBILIZADO MATERIAL</b>			<b>SUBVENCIONS</b>		
Terreos			<b>FINANCIACIÓN ALLEA</b>		
Construcións			<b>PASIVO NON CORRENTE</b>		
Acondicionamento Locais			Deuda por Préstamos L/P		
Maquinaria			Deuda por Leasing L/P		
Utillaxe			<b>PASIVO CORRENTE</b>		
Mobiliario			Deuda por Préstamos C/P		
Equipos informáticos			Deuda por Leasing C/P		
Elementos de transporte			Proveedores		
<b>FIANZAS CONSTITUÍDAS</b>			Administracións públicas		
Fianzas por arrendamento			<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		
<b>ACTIVO CORRENTE</b>					
<b>EXISTENCIAS (Inv. Inicial)</b>					
Mercaderías					
Materias primas					
Outros aprovisionamentos					
<b>DEUDORES</b>					
Deudores por IVE					
Deudores por subvencións					
<b>PUBLICIDADE LANZAMENTO</b>					
<b>ASESORAMENTO E OUTROS</b>					
<b>EFFECTIVO</b>					
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>					



#### 4. Previsión de vendas

Faremos unha previsión de vendas para os primeiros 5 anos, detallando a previsión por meses no primeiro ano. Explicaremos ademais os criterios que se seguiron para determinar o importe das vendas esperadas.

Rexistraremos en fila independente o IVE repercutido nas vendas, que será de utilidade para facer as liquidacións de IVE e a Previsión de Tesourería.

Realizaremos estes cálculos coa axuda dunha folla de cálculo, utilizando un modelo parecido ao seguinte, supoñendo que no primeiro ano comenzamos a actividade no mes de maio:

PREVISIÓN DE VENDAS PRIMEIRO ANO									
CONCEPTO	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DECEMBRO	TOTAL
Vendas producto 1									
IVA repercutido									
Total factura									
Vendas producto 2									
IVA repercutido									
Total factura									
Vendas producto 3									
IVA repercutido									
Total factura									
<b>Total Vendas</b>									
<b>Total IVA Repercutido</b>									
<b>Total Factura</b>									

PREVISIÓN DE VENDAS ANOS SEGUINTE				
CONCEPTO	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Vendas producto 1				
IVE repercutido				
Total factura				
Vendas producto 2				
IVE repercutido				
Total factura				
Vendas producto 3				
IVE repercutido				
Total factura				
<b>Total Vendas</b>				
<b>Total IVE Repercutido</b>				
<b>Total Factura</b>				

## 5. Previsión de compras e variación de existencias

Faremos unha previsión de compras para os 5 primeiros anos, detallando a previsión por meses no primeiro ano.

Rexistraremos en fila independente o IVE soportado nas compras, que será de utilidade para facer as liquidacións de IVE e a Previsión de Tesourería.

Imos calcular non só as compras, tanto netas como o total da factura, senón que tamén imos calcular o consumo de existencias (mercaderías, materias primas ou outros aprovisionamentos), tamén chamado custe das vendas.

O consumo de existencias calcúlase pola ecuación:

$$\text{Consumo de existencias} = \text{Compras} + \text{Existencias iniciais} - \text{Existencias finais}$$

Realizaremos estes cálculos coa axuda dunha folla de cálculo, utilizando un modelo parecido ao que se presenta na páxina seguinte, supoñendo que no primeiro ano comencamos a actividade no mes de maio:

PREVISIÓN DE COMPRAS PRIMEIRO ANO									
CONCEPTO	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DECEMBRO	TOTAL
Compras existencias 1									
IVA soportado									
Total factura									
Existencias iniciais									
Existencias finais									
Consumo existencias									
Compras existencias 2									
IVA soportado									
Total factura									
Existencias iniciais									
Existencias finais									
Consumo existencias									
Compras existencias 3									
IVA soportado									
Total factura									
Existencias iniciais									
Existencias finais									
Consumo existencias									
<b>Total Compras</b>									
<b>Total IVA Soportado</b>									
<b>Total Factura</b>									
<b>Total Existencias iniciais</b>									
<b>Total Existencias finais</b>									
<b>Total Consumo existencias</b>									

## 6. Previsión de gastos de persoal

Faremos a previsión de gastos de persoal para os 5 primeiros anos de vida da empresa. Os importes a ingresar na Seguridade Social tanto por conta da empresa como por conta dos traballadores fanse no mes seguinte ao vencemento da nómina correspondente, pero, a efectos de simplificación, suporemos que estes importes ingresanse no mesmo momento no que se paga a nómina.

Seguimos este criterio non só por simplificación, senón tamén por adoptar un criterio conservador na valoración da liquidez da empresa. Efectivamente, estamos rexistrando saídas de tesourería en períodos anteriores aos que estes efectivamente se producen.

Non seguiremos o mesmo criterio coas retencións a conta do IRPF que se fan na nómina dos traballadores, que legalmente teñen que ingresarse entre os días 1 e 20 do mes seguinte á finalización de cada trimestre natural.

Tampouco aplicaremos o mesmo criterio no caso das liquidacións trimestrais de IVE, que rexistraremos no momento que efectivamente se producen, é dicir, entre os día 1 e 20 do mes seguinte á finalización de cada trimestre natural.

Realizaremos os cálculos dos gastos de persoal coa axuda dunha folla de cálculo, utilizando un modelo parecido ao que se presenta a continuación:

### PREVISIÓN DE GASTOS DE PERSOAL

TRABALLADOR	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 3	ANO 3
Salario bruto Traballador 1					
S.S. conta empresa Traballador 1					
<b>Total Traballador 1</b>					
Salario bruto Traballado 2					
S.S. conta empresa Traballador 2					
<b>Total Traballador 2</b>					
S.S. conta empresa Traballador 3					
S.S. Traballador 3					
<b>Total Traballador 3</b>					
<b>Total</b>					

No salario de cada traballador rexistraremos o salario bruto, sen retencións.

## 7. Previsión de amortizaci3ns

A previsi3n de amortizaci3ns consiste en establecer os criterios que vai seguir a empresa para amortizar o inmovilizado intanxible e o inmovilizado material.

Para a determinaci3n das cuotas de amortizaci3n teranse en conta as t3boas de amortizaci3n publicadas polo Ministerio de Econom3a e Facenda e que son deducibles a efectos do Imposto de Sociedades. Tam3n se ter3n en conta os incentivos fiscais que a efectos de amortizaci3n se contemplan para as empresas de reducida dimensi3n.

Tratarase, excepto en casos xustificados, de que non existan diferencias entre criterios contables e fiscais en canto a amortizaci3n.

Primeiro detallarase para cada elemento amortizable os seguintes extremos:

- Tipo de elemento amortizable
- Data de adquisici3n
- Criterios de amortizaci3n
- Vida 3til

As previsi3ns de amortizaci3n faranse coa axuda dunha folla de c3lculo e para os 5 primeiros anos. P3dense presentar nun modelo de t3boa como a seguinte:

PREVISI3NS DE AMORTIZACI3N							
		ANO 1		ANO 2		ANO 3	
ELEMENTO AMORTIZABLE	P. ADQUISICI3N	CUOTA	V. CONTABLE	CUOTA	V. CONTABLE	CUOTA	V. CONTABLE
Elemento amortizable 1							
Elemento amortizable 2							
Elemento amortizable 3							
Elemento amortizable 4							
Elemento amortizable 5							
<b>Total</b>							

## 8. Previsión de outros gastos

Faremos unha previsión para os 5 próximos anos dos gastos de: arrendamentos; reparacións e conservación; servizos de profesionais independentes; primas de seguros, servizos bancarios; publicidade, propaganda e relacións públicas; suministros; outros servizos e outros tributos.

Coa axuda dunha folla de cálculo presentaremos os gastos resumidos nunhas táboas que poderían ser como as seguintes:

### PREVISIÓN OUTROS GASTOS PRIMEIRO ANO

GASTO	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DECEMBRO	TOTAL
Arrendamentos									
IVE Soportado									
Total Factura									
Reparacións e conservación									
IVE Soportado									
Total Factura									
Servizos de profesionais independentes									
IVE Soportado									
Total Factura									
Primas de seguros									
IVE Soportado									
Total Factura									
Servizos bancarios									
IVE Soportado									
Total Factura									
Publicidade, propaganda e relacións públicas									
IVE Soportado									
Total Factura									
Suministros									
IVE Soportado									
Total Factura									
Outros servizos									
IVE Soportado									
Total Factura									
Outros tributos									

**PREVISIÓN OUTROS GASTOS ANOS SEGUENTES**

GASTO	ANO2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Arrendamentos IVE Soportado Total Factura				
Reparacións e conservación IVE Soportado Total Factura				
Servizos de profesionais independentes IVE Soportado Total Factura				
Primas de seguros IVE Soportado Total Factura				
Servizos bancarios IVE Soportado Total Factura				
Publicidade, propaganda e relacións públicas IVE Soportado Total Factura				
Suministros IVE Soportado Total Factura				
Outros servizos IVE Soportado Total Factura				
Outros tributos				

**9. Previsión de gastos financeiros**

Recollemos neste apartado os gastos por intereses de débedas. Os datos recolleranse dos correspondentes cadros de amortización das débedas.

Como nos casos anteriores utilizaremos unha folla de cálculo para a realización dunha táboa que resuma os datos:

**PREVISIÓN GASTOS FINANCIEROS**

GASTO	ANO1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Intereses de débedas a longo prazo					
Intereses de débedas a curto prazo					
Intereses por desconto de efectos					
Outros gastos financeiros					

## 10. Contas de resultados previsionais

O resultado dunha empresa é a diferenca entre os ingresos e os gastos necesarios para a obtención dos ingresos. Os ingresos proveñen das vendas de produtos ou servizos que realiza a empresa e, en menor medida de outro tipo de ingresos como os financeiros ou por actividades que non sexan a actividade normal da empresa.

Utilizaremos o modelo de conta de resultados do Plan Xeral de Contabilidade, pero adaptado a unha pequena empresa. Prescindimos polo tanto dos gastos e ingresos extraordinarios que non son habituais na pequena empresa.

Confeccionaremos as contas de resultados dos 5 primeiros anos utilizando unha folla de cálculo. Os datos para confeccionalas xa os temos nas correspondentes previsións de ingresos e gastos. O tipo impositivo para empresas de reducida dimensión é do 25% para os primeiros 300.000 € da base imponible e do 30% para o resto; se ben para o ano 2011 estes tipos reducense ó 20% e o 25% respectivamente.

### CONTAS DE RESULTADOS

CONCEPTOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. INGRESOS					
Ingresos por vendas					
Outros ingresos					
2. GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
Consumos de existencias					
Gastos de persoal					
Amortizacións					
Arrendamentos					
Reparacións e conservación					
Servizos prof. Independentes					
Primas de seguros					
Servizos bancarios					
Publicidade					
Suministros					
Outros servizos					
Outros tributos					
3. BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPOSTOS (1-2)					
4. GASTOS FINANCEIROS					
Intereses de deudas a longo prazo					
Intereses de deudas a corto prazo					
Intereses por desconto de efectos					
Outros gastos financeiros					
5. BENEFICIO ANTES DE IMPOSTOS (3-4)					
6. IMPOSTO DE SOCIEDADES					
7. BENEFICIO DESPOIS DE IMPOSTOS (5-6)					

## 11. Previsión de tesourería

Cando analizamos a viabilidade dun negocio é necesario facer unha análise da liquidez do mesmo, xa que a falta de liquidez pode ser a causa da desaparición dunha empresa rentable. O presuposto de tesourería recolle os pagos e os cobros que se realizan nun determinado período de tempo. O presuposto que imos presentar será detallado por meses e referido ao primeiro ano de vida da empresa.

Unha empresa pode ser economicamente rentable e sen embargo presentar problemas para o pago das súas débedas; isto é debido a que o resultado na empresa calculase pola diferenza entre ingresos e gastos mentras que a tesourería é a diferenza entre cobros e pagos. Dende un punto de vista contable non é o mesmo cobro que ingreso nen pago que gasto.

As diferencias entre ingresos e cobros poden vir polas seguintes razóns:

- Os ingresos por vendas que recolle a conta de resultados están sin IVE, sen embargo a empresa ten que cobrar a factura total, é decir, IVE incluído.
- Non todas as empresas cobran ao contado, isto levanos a diferencias entre o momento que se produce o ingreso (venta) e o momento no que se produce o cobro.
- Existen conceptos que representan cobros na empresa e non supoñen ingresos. Un caso típico é o cobro pola obtención de préstamos.

As diferencias entre gastos e pagos poden vir polas seguintes razóns:

- Os gastos que recolle a conta de resultados están sin IVE, sen embargo a empresa ten que pagar a factura total, é decir IVE incluído.
- Non todos os gastos se pagan ao contado, isto levanos a diferencias entre o momento no que se produce o gasto e o momento no que se produce o pago.
- Existen gastos que non representan pagos, como por exemplo a amortización do inmovilizado ou os dotacións para provisiones.
- Existen pagos que non representan gastos, como por exemplo a devolución dun préstamo ou a compra de elementos de inmovilizado.



O modelo de previsión de tesorería, elaborado cunha folla de cálculo, podería quedar como se expón a continuación:

PRESUPOSTO DE TESORERÍA PARA O PRIMEIRO ANO									
CONCEPTO	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DECEMBRO	TOTAL
A. SALDO INICIAL									
B1. COBROS DE EXPLOTACIÓN									
Cobros por vendas									
B2. PAGOS DE EXPLOTACIÓN									
Pagos por compras									
Pagos por gastos persoal									
Pagos por arrendamentos									
Pagos por reparacións									
Pagos por servizos de profesionais									
Pagos por primas de seguros									
Pagos por servizos bancarios									
Pagos por publicidade									
Pagos por suministros									
Pagos por outros servizos									
Pagos por outros tributos									
Pagos por imposto sociedades									
Pagos liquidación IVA									
Pagos retencións IRPF									
B3. SALDO EXPLOTACIÓN (B1-B2)									
C1. COBROS DE CAPITAL									
Aportacións de Capital									
Cobros de préstamos									
Cobros pólizas de crédito									
C2. PAGOS DE CAPITAL									
Pagos de activo fixo									
Pagos activo circulante inicial									
Cuotas amortización préstamos									
Cuotas amortiz. Pólizas crédito									
C3. SALDO DE CAPITAL (C1-C2)									
D. SALDO FINAL (A+B3+C3)									

A elaboración da previsión de tesorería pode chegar a ser bastante complexa cando non se cobra nin se paga ao contado. Neste caso recomendase proceder de xeito metódico para tratar de non cometer erros.

Empezaremos por determinar os cobros por vendas. Estes cobros teñen que incluír o IVE repercutido. Para o seu cálculo partimos da previsión de vendas feita anteriormente, facendo unha pequena adaptación desta previsión coa axuda da folla de cálculo.

Poderíamos elaborar un modelo como o seguinte que será de moita axuda:

PREVISIÓN DE COBROS POR VENDAS PRIMEIRO ANO									
CONCEPTO	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DECEMBRO	TOTAL
Vendas									
IVA repercutido									
Total Factura									
<b>COBROS</b>									
Mes actual									
Meses anteriores									
Pte. Cobro									

Para o cálculo dos pagos por compras facemos o mesmo. Partindo da previsión de compras para o primeiro ano, elaboramos cunha folla de cálculo o seguinte modelo:

PREVISIÓN DE PAGOS POR COMPRAS PRIMEIRO ANO									
CONCEPTO	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DECEMBRO	TOTAL
Compras									
IVE soportado									
Total Factura									
<b>PAGOS</b>									
Mes actual									
Meses anteriores									
Pte. Pago									

Para o cálculo dos pagos por gastos de persoal e as retencións por IRPF, partimos da previsión de gastos de persoal e restamoslle os pagos por retencións de IRPF que se ingresan en Facenda nos meses de abril, xullo, outubro e xaneiro.

Os pagos á seguridade social, como xa explicamos anteriormente, imos considerar que se realizan no mesmo momento en que se paga a nómina dos traballadores.

Poderíamos, entón, elaborar un modelo de folla de cálculo como o seguinte:

PREVISIÓN DE PAGOS POR GASTOS DE PERSOAL									
CONCEPTO	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DECEMBRO	TOTAL
1. Salarios brutos									
2. Seguridade social empresa									
3. Descostos IRPF									
Pagos aos traballadores(1+2-3)									
Pagos retencións IRPF									

Os pagos dos gastos de arrendamentos, reparacións, servizos de profesionais, primas de seguros, servizos bancarios, publicidade, suministros, outros servizos e outros tributos, coincidirán na súa maior parte cos importes dos gastos que xa temos recollidos na correspondente previsión de gastos. No caso de que non se dea a coincidencia entre gasto e pago, coa axuda dunha folla de cálculo habería que calcular os importes a pagar por estes conceptos en cada mes.

O cálculo dos pagos por activo fixo podese facer facilmente partindo dos datos do investimento e a financiación, por medio dunha folla de cálculo como a seguinte:

#### IVA INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	COSTE	IVA SOPORTADO	TOTAL
<b>ACTIVO FIJO</b>			
<b>INMOBILIZADO MATERIAL</b>			
Terrenos			
Construcións			
Acondicionamento Locais			
Maquinaria			
Ferramentas			
Mobiliario			
Equipos informáticos			
Elementos transporte			
<b>INMOBILIZADO INTANXIBLE</b>			
Patentes e Marcas			
Leasing			
Software informático			
<b>INMOBILIZADO FINANCEIRO</b>			
Fianzas por arrendamento			

Para determinar os importes a pagar polas cuotas de amortización e pago de intereses de préstamos podemos consultar os cadros de amortización das correspondentes débedas, feitas cunha folla de cálculo, e que xa virán periodificadas por meses.

Para o cálculo das liquidacións trimestrais de IVE que temos que ingresar en Facenda, necesitaremos tamén a elaboración dunha folla de cálculo que recolla os datos de IVE repercutido e IVE soportado que figuran nas correspondentes previsións de vendas e de gastos.

O IVE liquidase con Facenda trimestralmente, nos 20 primeiros días dos meses de abril, xullo, outubro e xaneiro. Os importes a ingresar saen da diferenza entre o IVE repercutido e o IVE soportado en cada trimestre natural.

Opcionalmente podese escoller a liquidación mensual de IVE que pode ser interesante cando teñamos pensado solicitar a devolución do exceso de IVE pagado, que pode facerse en calqueira momento sen necesidade de esperar a final de ano.

Unha empresa de nova creación, como a nosa, realiza grandes investimentos iniciais tanto en activo fixo como en activo circulante, o que fai que a cantidade de IVE soportado no primeiro trimestre de actividade sexa probablemente maior que a cantidade de IVE repercutido no mesmo periodo. Neste caso, a liquidación do primeiro trimestre de actividade dará “a devolver” en lugar de “a ingresar”. O que se fai entón é compensar ese importe a devolver dos importes a ingresar das liquidacións de trimestres posteriores.

A liquidación do IVE podese resumir na seguinte folla de cálculo:

LIQUIDACIÓNS DE IVA DO PRIMEIRO ANO									
CONCEPTO	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DECEMBRO	TOTAL
IVE REPERCUTIDO									
IVE SOPORTADO									
IVE soportado activo fixo									
IVE soportado compras									
IVE soportado arrendamentos									
IVE soportado rep. e conservación									
IVE soportado serv. Prof. Independ.									
IVE soportado arrendamentos									
IVE soportado servizos bancarios									
IVE soportado publicidade									
IVE soportado suministros									
IVE soportado outros servizos									
IVE soportado cuotas leasing									
LIQUIDACION IVE A PAGAR									
LIQUIDACION IVE A COMPENSAR									

## 12. Balances previsionais

A elaboración dos balances previsionais é unda das operacións máis complexas e que pode dar lugar a máis erros.

Utilizaremos para a súa confección un modelo de folla de cálculo, baseado no modelo de Balance do Plan Xeral de Contabilidade para PEMES, como o seguinte:

ACTIVO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ACTIVO NON CORRENTE</b>					
<b>INMOBILIZADO INTANXIBLE</b>					
Patentes e Marcas					
Aplicacións informáticas					
<b>INMOBILIZADO MATERIAL</b>					
Terreos					
Construcións					
Acondicionamento Locais					
Maquinaria					
Ferramentas					
Mobiliario					
Equipos informáticos					
Elementos de transporte					
<b>INVERSIÓN FINANCEIRAS A L/P</b>					
Fianzas por arrendamento					
<b>ACTIVO CORRENTE</b>					
<b>EXISTENCIAS</b>					
Mercaderías					
Materias primas					
Outros aprovisionamentos					
<b>DEUDORES COMERCIAIS</b>					
Clientes					
Outros deudores					
<b>EFFECTIVO</b>					
<b>TOTAL ACTIVO</b>					

PASIVO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
CAPITAL					
RESERVAS					
RESULTADOS DO EXERCICIO					
<b>SUBVENCIONS</b>					
<b>PASIVO NON CORRENTE</b>					
Préstamos a L/P					
Acredores por Arr. Fin. L/P					
Outras deudas a L/P					
<b>PASIVO CORRENTE</b>					
Préstamos a C/P					
Acredores por Arr. Fin. a C/P					
Proveedores					
Administracións públicas					
Outras deudas a C/P					
<b>TOTAL PASIVO</b>					

Para a súa elaboración sistemática seguiremos o seguinte procedemento:

#### GASTOS DERIVADOS DA CONSTITUCIÓN E POSTA EN MARCHA

Todos os gastos necesarios para a constitución da empresa tales “como honorarios de letrados, notarios e rexistradores, impresión de memorias, boletins e títulos, tributos, publicidade e comisións de colocación”, rexistraranse directamente contra o patrimonio neto como menores reservas. Podemos recoller estes datos do cadro do investimento inicial.

Outros gastos derivados da posta en marcha tales como publicidade de lanzamento, asesoramento etc., rexistraranse na conta de gastos correspondente.

#### INMOVILIZADO MATERIAL

O valor a reflectir nos sucesivos balances é o resultado de restarlle ao importe inicial o valor das amortizacións feitas cada ano.

Podemos obter esta información do modelo de folla de cálculo que fixemos para realizar as previsións de amortizacións.

#### INMOVILIZADO INTANXIBLE

O valor a reflectir nos sucesivos balances é o resultado de restarlle ao importe inicial o valor das amortizacións feitas cada ano.

Podemos obter esta información do modelo de folla de cálculo que fixemos para realizar as previsións de amortizacións.

#### INVENSIÓN FINANCEIRAS A L/P

Neste apartado do Balance, probablemente figuren só as fianzas por arrendamentos. O importe a consignar será sempre a fianza depositada, ata que esta sexa recuperada ao rematar o período de arrendamento.

#### EXISTENCIAS

O importe a consignar nos Balances de cada ano xa os temos calculados na folla de cálculo que diseñamos para o cálculo das previsións de compras.

#### DEUDORES COMERCIAIS

Recolleremos aquí basicamente dúas partidas:

- **Cientes**  
Son as vendas pendentes de cobro. Nun momento anterior xa calculamos tanto as vendas anuais (previsión de vendas) como os cobros realizados (previsión de tesourería). Por diferenza podemos calcular as vendas pendentes de cobro. Como temos que partir do saldo do ano anterior, o cálculo fariase:  
$$\text{Saldo clientes} = \text{saldo ano anterior} + \text{vendas (total fra.)} - \text{cobros por vendas}$$
- **Administracións públicas**  
Neste rúbrica recolleremos as partidas pendentes de compensar de Facenda por liquidacións anteriores de IVE que deron a devolver. Pode que apareza no primeiro ano polo gran investimento inicial, pero non en anos posteriores. O importe a consignar pode conseguirse da folla de cálculo que deseñamos para a liquidación do IVE

#### EFECTIVO

Recolle o saldo que temos nos Bancos e na Caixa da empresa. Para o primeiro ano o saldo xa o temos calculado na previsión de tesourería. Para anos posteriores podemos calculalo facendo unha previsión de tesourería anual ou, máis sinxelo, por diferenza, xa que ao coñecer todas as demais partidas do Balance podemos facilmente determinar a cantidade necesaria para que este quede cadrado.

#### CAPITAL

Recollerá a aportación inicial dos promotores ou outros socios para constituir a empresa

#### RESERVAS

Recolle os beneficios de anos anteriores que non se repartiron entre os socios. Facemos o cálculo partindo do beneficio do ano anterior. No primeiro ano pode aparecer Reserva voluntaria con saldo negativo polos gastos iniciais de constitución.

#### RESULTADOS DO EXERCICIO

Recolle os beneficios que se obteñen cada ano. Xa os temos calculados nas previsións que fixemos de contas de resultados.

#### DÉBEDAS A L/P e C/P

Recolle os importes pendentes de devolver de préstamos, pólizas de crédito ou Leasing. Os datos sobre préstamos xa os teremos recollidos na folla de cálculo de amortización de débedas.

## PROVEEDORES

Son as compras pendentes de pago. Nun momento anterior xa calculamos tanto as compras anuais (previsión de compras) como os pagos realizados (previsión de tesourería). Por diferenza podemos calcular as compras pendentes de pago. Como temos que partir do saldo do ano anterior, o cálculo fariase:

Saldo provedores=saldo ano anterior+compras(total fra.)-pagos por compras

## OUTROS ACREEDORES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Recolleremos aquí basicamente o correspondente a:

- Pagos pendentes con Facenda por liquidacións de IVE  
Determinamos este importe partindo dos datos das contas de resultados previsionais. Como xa coñecemos os importes de vendas e os de gastos que soportan IVE, podemos facilmente determinar os IVE repercutidos e soportados. No último trimestre. A diferenza é a liquidación de IVE. Hai que ter en conta os posibles saldos a compensar por liquidacións anteriores.
- Pagos a Facenda por retencións de IRPF dos traballadores pendentes de ingresar.  
O importe será o correspondente ás retencións polas nóminas do cuarto trimestre de cada ano.
- Pagos pendentes a Facenda por imposto de sociedades do ano actual.  
Este importe xa está calculado nas contas de resultados previsionais.



### 13. Análise dos balances e resultados previsionais

A análise dos balances e das contas de resultados da empresa podemos clasificalo en:

- Análise financeira

A análise financeira ten como finalidade a investigación dos recursos financeiros empregados, o seu coste e a súa adecuación á estrutura económica ou activo da empresa.

- Análise económica

A análise económica trata do estudo dos resultados empresariais, a partires da Contas de Resultados, para comprobar o comportamento dos gastos e os ingresos e a rendabilidade da empresa.

Para a realización da análise financeira imos calcular os seguintes indicadores:

- Estudo do Fondo de Manobra

Tamén coñecido como Fondo de Rotación ou Capital Circulante, defínese como a parte do Activo Circulante que está financiado con Capitais Permanentes (recursos propios e financiación allea a L/P). Podemos calcular este Fondo pola diferenza entre o Activo Circulante e a Financiación Allea a C/P.

Canto maior sexa o Fondo de Rotación, maior será a solvencia da empresa.

- Ratios Financeiros a curto prazo

RATIO	FÓRMULA
Solvencia	$Solvencia = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$
Test-ácido	$\text{Test-ácido} = \text{Activo Circ.} - \text{Existencias} / \text{Pasivo Circ.}$
Liquidez	$\text{Liquidez} = \text{Tesorería} + \text{Inv. Financ. a c/p} / \text{Pasivo Circ.}$

- Ratios Financieros a longo prazo

RATIO	FÓRMULA
Garantía	$\text{Garantía} = \text{Activo} / \text{Esixible Total}$
Endébedamento	$\text{Endébedamento} = \text{Esixible Total} / \text{Recursos Propios}$

Para a realización da análise económica imos calcular os seguintes ratios:

RATIO	FÓRMULA
Rendabilidade económica	$RE = (\text{Beneficio antes de intereses e impostos} / \text{Activo}) * 100$
Rendabilidade financeira	$RF = (\text{Beneficio antes de impuestos} / \text{Fondos propios}) * 100$

A análise económica completárase co estudo dos costes da empresa e o cálculo do punto morto ou umbral de rendabilidade, que, pola súa relevancia, son tratados nos apartados seguintes.

Para facer un diagnóstico da análise económica e financeira da empresa é moi importante o estudo de series temporales para poder detectar tendencias. Tamén temos que comparar os nosos datos cos das empresas do mesmo sector económico, porque isto daranos a medida da nosa eficiencia e as posibilidades de supervivencia.

#### **14. Análise de costes**

Podemos diferenciar dous tipos de costes:

- Costes variables  
Son aqueles que varían proporcionalmente co nivel de actividade. Cantos máis productos fabriquemos ou servizos prestemos, maiores serán os costes variables.
- Costes fixos  
Son costes fixos aqueles que non varían aínda que aumentemos o nivel de actividade. Un exemplo típico de coste fixo son os costes de arrendamento de locais, que permaneceran invariables ante diferentes niveles de actividade.

Os costes non son fixos ou variable pola súa natureza, senón pola función que desempeñan no proceso productivo. Polo tanto, un mesmo coste pode ser fixo para unha empresa e variable para outra.

Aínda así, polo xeral, consideranse costes fixos: amortizacións, gastos de administración, gastos de publicidade, gastos de persoal (dependerá dos tipos de contrato), intereses de débedas, arrendamentos. E, polo xeral, consideranse costes variables: suministros, materias primas e demais existencias, gastos de personal (dependerá dos tipos de contrato).

A análise de costes permítenos calcular o coste de produción ou o coste de prestación dun servizo, dato que debemos tomar como referencia para determinar o prezo mínimo de venda dos nosos productos ou servizos.

Esta análise tamén nos permite calcular a Marxe de Contribución, que se define como a diferenza entre os ingresos por vendas e os costes variables. Podemos, a partir da análise de costes, presentar a seguinte conta de resultados:

Ingresos por vendas
-Costes variables
-----
Marxe de contribución
-Costes fixos
-----
Resultado

Para que unha empresa teña beneficios necesita que a marxe de contribución sexa maior que os costes fixos. Dito doutra forma, canto menores sexan os costes fixos, maiores serán os resultados.

Esta forma de presentar os resultados, mostranos moi claramente a repercusión que a estrutura dos costes ten sobre o resultado da empresa. A empresa ten que procurar ter os menores costes fixos posibles.

Neste apartado de análise dos costes debemos clasificar os costes en fixos e variables, explicando os criterios que se seguiron para a súa clasificación. O importe dos costes xa os temos calculados no apartado das contas de resultados previsionais.

Faremos tamén unha presentación das contas de resultados (coa axuda dunha folla de cálculo) coa estrutura explicada anteriormente. O modelo de folla de cálculo podería ser como o seguinte:

**CONTAS DE RESULTADOS POR TIPOS DE COSTE**

CONCEPTOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. INGRESOS					
Ingresos por vendas					
Outros ingresos (subvencións imputadas)					
2. COSTES VARIABLES					
3. MARXE DE CONTRIBUCIÓN (1-2)					
4. COSTES FIXOS					
5. RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS (3-4)					

**15. Punto morto**

O punto morto ou umbral de rendabilidade é o volume de vendas necesario para cubrir exactamente todos os costes da empresa. Polo tanto, no punto morto o beneficio é cero, os ingresos son iguais aos costes. Para niveis de vendas maiores que o punto morto, teremos beneficios, e para niveis de vendas menores teremos perdas.

O coñecemento do punto morto permítenos determinar cuál debe ser o nivel mínimo de vendas, e, en consecuencia, a partir de que nivel comencan os beneficios.

Para o cálculo do punto morto necesitamos coñecer:

- Ventas
- CV = Costes variables totales para as vendas estimados
- CF = Costes fixos totales

Para calcular o punto morto expresado en unidades monetarias, é dicir, para saber o volume de vendas para non ter perdas, utilizaremos a expresión:

$$I_{pm} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Ventas}}$$

### CASO PRÁCTICO:

Supoñamos un restaurante que estima unhas vendas anuales de 300.000 €. Os costes necesarios para obter eses ingresos son os aprovisionamentos necesarios para os menús, algúns suministros e unha parte dos gastos de persoal, os de aqueles empregados que se contratan en función da actividade do restaurante. O total dos gastos variables é de 180.000 euros, é decir, un 60% das vendas estimadas. Ademais temos uns gastos fixos de 50.000 euros que fan referencia a alugueres, suministros, amortizacións, persoal fixo e outros gastos.

Temos pois:

$$\text{Ventas estimadas} = 300.000$$

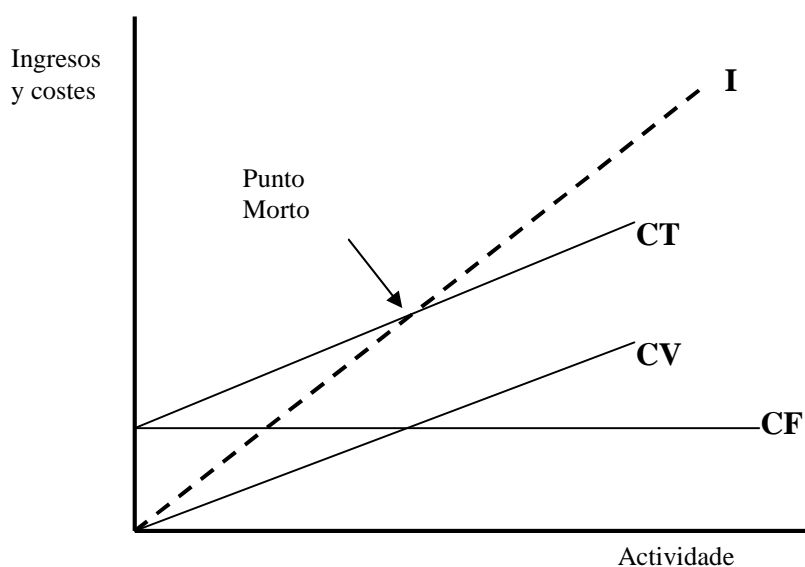
$$\text{CV} = 180.000$$

$$\text{CF} = 50.000$$

$$\text{Ipm} = \frac{50.000}{1 - \frac{180.000}{300.000}} = 125.000$$

Isto quere decir que o nivel mínimo de vendas para non ter perdas é de 125.000 euros, e que por enriba de 125.000 € de vendas a empresa empezará a obter beneficio.

O punto morto pode representarse gráficamente:



CT = costes totales, é decir, CV + CF