

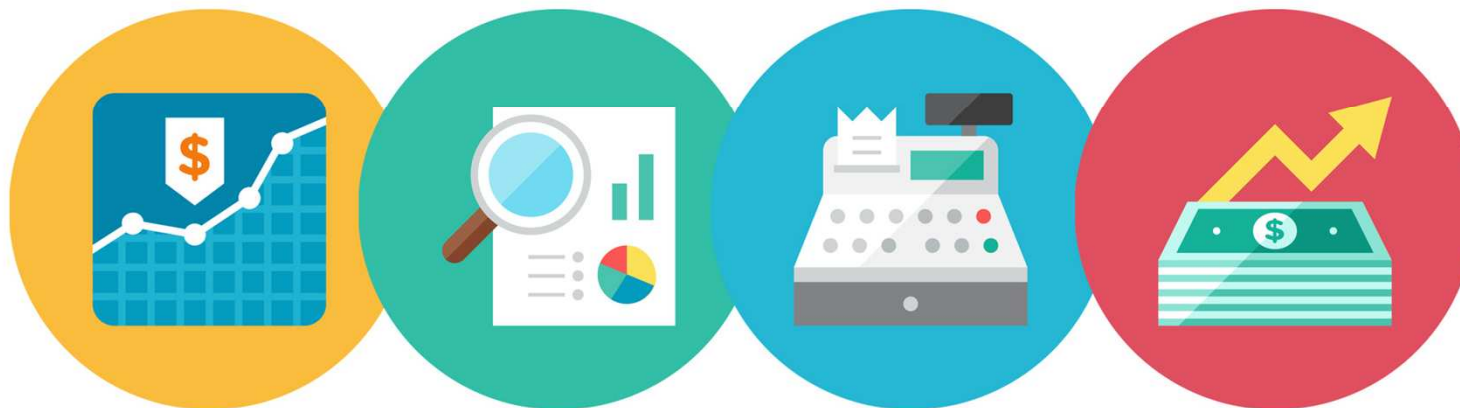
# Jornada:

## “7 claves financieras para sobrevivir el primer año de tu empresa”

Fecha: miércoles, 25 de marzo de 2015

Horario: 12:00-14:00h

Lugar: Salón de actos CEEI Castellón



Organizado por:



Financiado por:



Colabora:



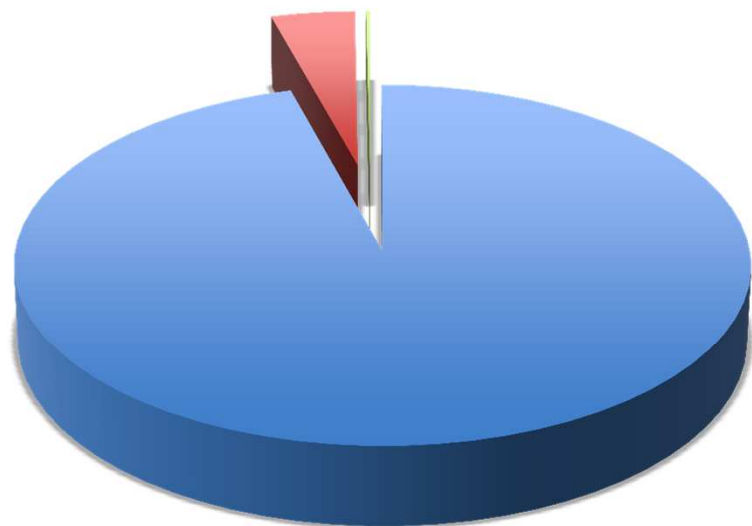
# 1. Las 7 claves financieras

1. Evaluación inicial
2. Establecer y cuantificar objetivos
3. Desagregar objetivos generales en acciones concretas
4. Proyecciones a 3 años vista
5. Concreta el nivel de financiación necesario para los 2 primeros años
6. Imprescindible: control de tesorería
7. Medir, medir y medir



## 2. Situación Actual

### RETRATO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA 2014



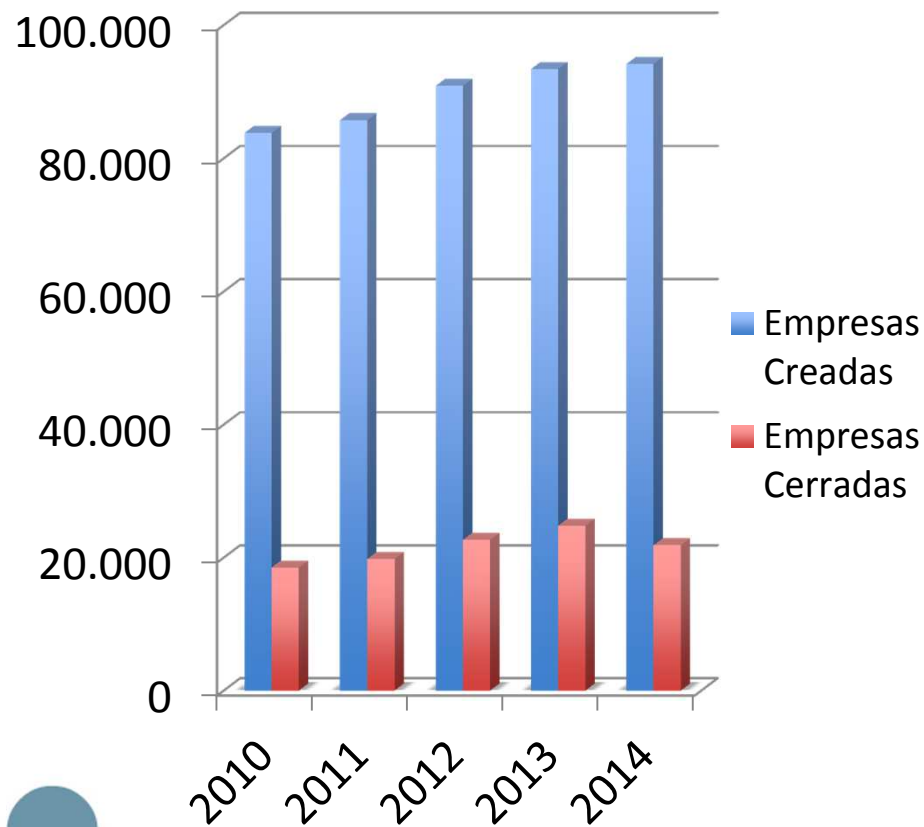
■ MICROPYME  
95,70%  
■ PYME 4,12%  
■ RESTO 0,18%

*\*Fuente: INE*

- A finales de **2014** estaban dadas de alta **3.119.310 empresas**
- El 95,70%, es decir, **2.985.180 empresas eran micropymes**, empresas entre 0-9 asalariados.
- El 4,12%, es decir, **128.516 empresas eran Pymes**, empresas entre 10-249 empleados.
- El restante 0,18%, **5.614 empresas, eran grandes empresas.**

## 2. Situación Actual

### CREACIÓN NETA DE EMPRESAS EN ESPAÑA



\*Fuente: El Economista

- En 2014, el capital suscrito por nuevas empresas ascendió a 7.405 millones de euros, una media 78.649 euros por empresa.
- En 2013, la **vida media de la empresa española era de 5 años.**
- **Las empresas españolas de 3 trabajadores tienen una esperanza de vida de 3,8 años.**
- **Las empresas españolas con mas de 50 trabajadores tienen una esperanza de vida de 35 años.**
- La realidad es que **cerca del 80% de las empresas, no sobrevive al primer año de vida.**

## 2. Situación Actual

- La gran mayoría de las empresas de nueva creación se dedican a actividades de **comercio al por menor y servicio de comidas y bebidas**.
- En 2014, las actividades con mayor creación neta de empresas fueron:
  - ✓ **Sanitaria**
  - ✓ **Jurídica**
  - ✓ **Contabilidad**
- En 2015:
  - ✓ En el sector industrial, **alimentación y bebidas, material de transporte, textil, química y farmacéutica**.
  - ✓ En el sector servicios, **hostelería, sanidad y comercio**.

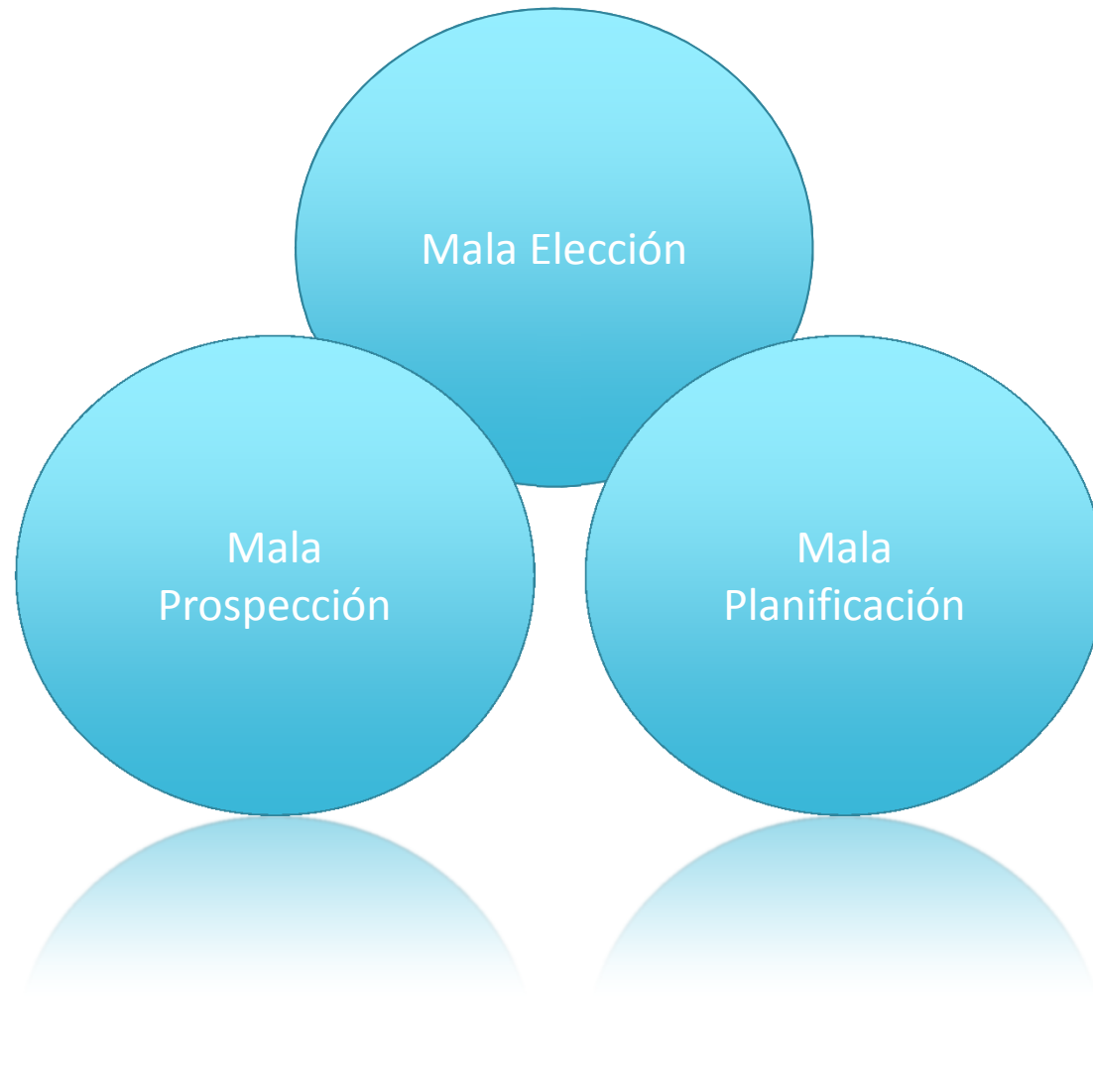
*\*Fuente: INE y Manpower*



**¿POR QUÉ DESAPARACEN EMPRESAS EN  
MENOS DE UN AÑO?**



## 3 motivos esenciales



### 3. ¿Por qué desaparecemos en menos de un año? (I) Mala elección de empresa

- A la hora de emprender nos guiamos demasiado por nuestra intuición.



**Nos enamoramos de nuestras ideas**

### 3. ¿Por qué desaparecemos en menos de un año? (I) Mala elección de empresa

- No hay que apegarse a una idea. **No seamos su rehén.**
- ¡Ojo! No deseches buenos proyectos por no ser revolucionarios o por falta de glamour.
- Lo esencial para un proyecto son nuestras **acciones.**
- **No sabemos definir** nuestra negocio.
- Todas las ideas deben de ser validadas. Para ello, debemos de realizar una prospección.



### 3. ¿Por qué desaparecemos en menos de un año? (II) Mala prospección

- No conocemos el **sector** en el que vamos a operar.
- No hemos hecho un **análisis competitivo** detallado: **interno y externo**.
  - Internamente: desconocemos los factores que nos diferencian de nuestros competidores.
  - Externamente: no sabemos señalar a nuestra competencia y sustitutos directos (los de verdad).
- No conocemos el **perfil de nuestro cliente objetivo**.
- No conocemos los **factores que mueven a nuestros clientes** a consumir.



### 3. ¿Por qué desaparecemos en menos de un año? (II) Mala prospección



**Lo que esperamos**

**Lo que nos encontramos**



### 3. ¿Por qué desaparecemos en menos de un año? (III) Mala planificación

- No disponemos de **información fiable** para la toma de decisiones.
- Nos cuesta concretar la idea original en **objetivos específicos**.
- No planificamos **acciones de trabajo específicas**.
- No sabemos construir un **plan de negocio** que nos sirva de **guía**.
- No disponemos de **mecanismos de control fiables**.
- Como consecuencia, nos centramos en lo que mejor sabemos hacer y **nos olvidamos de otras áreas esenciales**.



### 3. ¿Por qué desaparecemos en menos de un año? (III) Mala planificación



- ❖ Tenemos dudas continuamente.
- ❖ No sabemos en que dirección dirigir la empresa.

**Vamos a la deriva**

### 3. ¿Por qué desaparecemos en menos de un año? (IV) Otros errores

- I. Falta de **cultura** de empresa.
- II. **Malas asociaciones**, no tenemos en cuenta el valor que debe aportar cada socio.



### 3. Socios: factores de elección

¿Por qué elegimos un socio?

Porque es nuestro amigo

Porque es nuestro familiar

Porque no queremos estar solos



### 3. Socios: factores de elección

**Pregunta indispensable: ¿Qué valor aporta mi socio?**

Socio de  
Trabajo

Socio de Capital



### 3. ¿Por qué desaparecemos en menos de un año? (IV) Otros errores

- I. Falta de **cultura** de empresa.
- II. **Malas asociaciones**, no tenemos en cuenta el valor que debe aportar cada socio.
- III. Falta de **equipo cualificado**.
- IV. No existe la figura del **líder**.



## 4. ¿Qué sabemos de la planificación financiera necesaria? (I) Cuantificar Objetivos

- En nuestro plan de negocio, primero debemos de realizar el desarrollo estratégico, que utilizaremos como base para realizar proyecciones.

- De este plan estratégico, obtendremos nuestros objetivos: de acción y de resultado.

- Debemos de cuantificar todos los objetivos que hemos detallado.

- Es necesario cuantificar para poder diseñar mecanismos de control.

*"Solo se puede gestionar aquello que se puede medir"*

## 4. ¿Qué sabemos de la planificación financiera necesaria? (II) Hipótesis

- Debemos de realizar hipótesis realistas, acordes a nuestro nicho de mercado.
- Hipótesis de ventas: **¿se cuantificar el número de clientes a los que me dirijo?**
- Deberíamos de realizar un estudio de mercado previo. Fijarnos en nuestros competidores puede ser muy útil. Ej. ¿Qué márgenes brutos maneja la industria? ¿Y netos?



## 4. ¿Qué sabemos de la planificación financiera necesaria? (III) Ventas

¿Soy capaz de prever lo que voy a vender a lo largo de mi primer año de vida?

**NADIE  
LO SABE**



## 4. ¿Qué sabemos de la planificación financiera necesaria? (III) Ventas

- ¿Cómo calculo las ventas esperadas?
- **En base a nuestras hipótesis:** ¿qué beneficio quiero obtener? ¿Qué rentabilidad de capital quiero sacar?
- No puedo prever mis ventas, ¡pero si que puedo **prever mis costes!**
- Costes: mano de obra, alquileres, seguros, suministros, gastos financieros, etc.
- Para las empresas productivas: ¿se mis márgenes de producción?



## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería?

- La liquidez es la sangre de la empresa.
- Podemos hacer muchas ventas, pero si no las cobramos, acabaremos cerrando.
- **Las empresas cierran por falta de liquidez.**



## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería?



## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería?

- Tenemos que ser capaces de planificar que tesorería necesitamos y cuando.

| Saldo Inicial a 15/01                     | 20.754,10 € |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Concepto                                  | 16-ene      | 17-ene      | 18-ene      | 19-ene      | 20-ene      | 21-ene      | 22-ene      | 23-ene      | 24-ene      | 25-ene     | 26-ene     | 27-ene     | 28-ene     | 29-ene     | 30-ene     | 31-ene     |
| <b>COBROS</b>                             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Asesoram. fiscal y contable               |             |             |             |             | 1.012,28 €  |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| formación / clases                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| informe periciales                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Informe valoración empresa                |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Ingresos A.C.                             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Ingresos Extraordinarios                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Ingresos por Auditoria                    |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Ingresos Sr. Ballester                    |             |             |             |             | 11.264,74 € |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>Total Cobros</b>                       | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 12.277,02 € | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €     | 0,00 €     | 0,00 €     | 0,00 €     | 0,00 €     | 0,00 €     | 0,00 €     |
| Saldo banco anterior + Cobros             | 20.754,10 € | 20.754,10 € | 20.064,96 € | 20.014,96 € | 32.211,98 € | 30.619,34 € | 30.291,38 € | 30.291,38 € | 30.291,38 € | 5.178,30 € | 5.178,30 € | 5.119,37 € | 5.119,37 € | 4.875,77 € | 4.875,77 € | 4.222,73 € |
| <b>PAGOS</b>                              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Agua                                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Comisiones Bancarias                      |             | 0,10 €      |             |             | 1,89 €      |             |             |             |             |            |            |            |            |            | 0,10 €     |            |
| Correos                                   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Cuotas organizaciones                     |             |             |             | 80,00 €     | 59,75 €     | 272,96 €    |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Gas                                       |             |             |             |             |             |             |             |             | 113,08 €    |            |            |            |            |            |            |            |
| Gastos Socio                              |             | 70,00 €     | 50,00 €     |             |             | 55,00 €     |             |             | 25.000,00 € |            |            |            |            |            | 100,00 €   | 234,90 €   |
| Impuestos Hacienda                        |             |             |             |             | 1.531,00 €  |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            | 2.878,51 € |
| Libros y publicaciones                    |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Luz                                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            | 58,93 €    |            |            |            |            |            |
| Material Oficina                          |             | 324,04 €    |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            | 243,60 €   |            |            |            |
| Otros Gastos                              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Prestamo ordenadores                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Prev. Riesgos                             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Primas de seguro                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Publicidad, Propaganda y re. Publ.        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Gastos colaborador                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Registro Mercantil                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Reparacion y conservación                 |             | 295,00 €    |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            | 368,16 €   |
| Seg. Social                               |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            | 552,94 €   | 503,12 €   |
| Seguridad                                 |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Seguro Furgoneta                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| Sueldos y Salarios                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            | 870,18 €   |
| Teléfono                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>Total Pagos</b>                        | 0,00 €      | 689,14 €    | 50,00 €     | 80,00 €     | 1.592,64 €  | 327,96 €    | 0,00 €      | 0,00 €      | 25.113,08 € | 0,00 €     | 58,93 €    | 0,00 €     | 243,60 €   | 0,00 €     | 653,04 €   | 4.854,87 € |
| Diferencia: Sdo. Inicial + Cobros - Pagos | 20.754,10 € | 20.064,96 € | 20.014,96 € | 19.934,96 € | 30.619,34 € | 30.291,38 € | 30.291,38 € | 30.291,38 € | 5.178,30 €  | 5.178,30 € | 5.119,37 € | 5.119,37 € | 4.875,77 € | 4.875,77 € | 4.222,73 € | -632,14 €  |

## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería? El modelo NOF-FM

- Este modelo nos permitirá prever y explicar como se generan las tensiones de tesorería de nuestras empresas. De esta forma sabemos que variables no están funcionando correctamente.
- Con este modelo podemos determinar el volumen de financiación ajena que necesitaremos en el futuro.

Pero antes de nada recordemos...



## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería? El modelo NOF-FM

**FM = Activo Corriente - Pasivo Corriente**

**NOF = Activo Circulante Operativo - Pasivo Circulante Operativo**

### **ACTIVO CIRCULANTE OPERATIVO**

- Deudores
- Ajustes por periodificación
- Existencias
- Tesorería operativa

### **PASIVO CIRCULANTE OPERATIVO**

- Proveedores a corto
- Acreedores a corto
- Administraciones Públicas
- Ajustes por periodificación

Las principales variables que influyen sobre el valor de las NOF son las siguientes:

- Nivel de **tesorería**
- Plazo medio de cobro (**PMC**)
- Política de **stocks**: rotación inventario
- Plazo medio de pago (**PMP**)



## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería? El modelo NOF-FM

- De esto podemos concluir:
  - I. Si el  $FM > NOF$ : debemos de buscar alternativas para invertir el excedente de tesorería.
  - II. Si el  $FM < NOF$ : tendremos que buscar financiación de terceros.



## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería? El modelo NOF-FM

- Siempre que crezcamos, crecerán nuestras NOF. Nuestra responsabilidad es planificar como queremos financiarlas.
- Según nuestra empresa, mercado y necesidades, deberemos de elegir un tipo de financiación adecuado.
- Una de las claves es controlar los periodos: de cobro, pago y rotación.



## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería? El modelo NOF-FM

NOF = Activo corriente operativo - Pasivo corriente operativo =  
(Tesorería + Clientes + Existencias) - (Proveedores + Acreedores  
a CP + H.P. Acreedora)

| BALANCE SITUACIÓN 31-12-20xx    |               |               |               |               |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                 | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
| <b>ACTIVO TOTAL</b>             | <b>283,00</b> | <b>358,00</b> | <b>452,00</b> | <b>550,00</b> |
| Tesorería                       | 19,00         | 19,00         | 18,00         | 14,00         |
| Clientes                        | 74,00         | 82,00         | 116,00        | 152,00        |
| Existencias                     | 114,00        | 177,00        | 231,00        | 282,00        |
| <b>Activo corriente</b>         | <b>207,00</b> | <b>278,00</b> | <b>365,00</b> | <b>448,00</b> |
| <b>Activo no corriente</b>      | <b>76,00</b>  | <b>80,00</b>  | <b>87,00</b>  | <b>102,00</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO + PASIVO</b> | <b>283,00</b> | <b>358,00</b> | <b>452,00</b> | <b>540,00</b> |
| <b>Patrimonio neto</b>          | <b>150,00</b> | <b>168,00</b> | <b>194,00</b> | <b>233,00</b> |
| Proveedores                     | 69,00         | 76,00         | 111,00        | 150,00        |
| Acreedores CP                   | 15,00         | 17,00         | 23,00         | 29,00         |
| H.P. acreedora                  | 4,00          | 8,00          | 11,00         | 16,00         |
| Deuda de LP reclasificada a CP  | 5,00          | 5,00          | 5,00          | 5,00          |
| Crédito CP                      | 0,00          | 49,00         | 78,00         | 82,00         |
| <b>Pasivo corriente</b>         | <b>93,00</b>  | <b>155,00</b> | <b>228,00</b> | <b>282,00</b> |
| <b>Pasivo no corriente</b>      | <b>40,00</b>  | <b>35,00</b>  | <b>30,00</b>  | <b>25,00</b>  |

|                 |               |   |                       |
|-----------------|---------------|---|-----------------------|
| <b>NOF 2010</b> | <b>119,00</b> | → | 19+74+114)-(69+15+4)  |
| <b>NOF 2011</b> | <b>177,00</b> | → | 19+82+177)-(76+17+8)  |
| <b>NOF 2012</b> | <b>220,00</b> | → | +116+231)-(111+23+11) |
| <b>NOF 2013</b> | <b>253,00</b> | → | +152+282)-(150+29+16) |

## 5. Lo nuclear de toda planificación financiera ¿qué tal voy de tesorería? El modelo NOF-FM

|         |        |                                                                                     |         |
|---------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| FM 2010 | 114,00 |  | 207-93  |
| FM 2011 | 123,00 |  | 278-155 |
| FM 2012 | 137,00 |  | 365-228 |
| FM 2013 | 166,00 |  | 448-282 |

De los resultados anteriores aplicando el modelo de análisis NOF – FM obtenemos:

|                                      | 2010     | 2011      | 2012      | 2013      |
|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| NOF                                  | 119,00   | 177,00    | 220,00    | 253,00    |
| FM                                   | 114,00   | 123,00    | 137,00    | 166,00    |
| <b>Resultado (Déficit/Superávit)</b> | <b>5</b> | <b>54</b> | <b>83</b> | <b>87</b> |

### Podemos concluir:

- La empresa presenta un déficit de financiación a lo largo de los 4 ejercicios.
- Las NOF aumentan en mayor medida que el FM

### Causas:

- Mala planificación financiera
- Falta de capacidad de negociación con proveedores

### Resultado:

- Tensiones de tesorería

### Posibles soluciones:

- Aumentar las ventas que seamos capaces de cobrar.
- Negociar cobros con clientes. Revisar política de cobros.
- Renegociar pagos a proveedores.

## 6. Medir, medir y medir

- Debo de **evaluar los resultados continuamente**, solo así sabré si me estoy acercando al objetivo. Para ello utilizaré → **Indicadores de Resultado, de acción y de resultado.**
- Ningún plan de negocio debe de ser fijo. Hay situaciones coyunturales que pueden hacer que los resultados obtenidos difieran de los objetivos. **La clave es tener estos indicadores y que actúen a modo de alerta.** De esta forma, podremos modificar la estrategia si es necesario, siempre y cuando, estos cambios no afecten el desarrollo para poder alcanzar los objetivos a L.P.



## 7. Las 7 claves financieras

1. Evaluación inicial
2. Establecer y cuantificar objetivos
3. Desagregar objetivos generales en acciones concretas
4. Proyecciones a 3 años vista
5. Concreta el nivel de financiación necesario para los 2 primeros años
6. Imprescindible: control de tesorería
7. Medir, medir y medir



# 7. Conclusión



Gracias por vuestra  
atención

[jlballester@quideconomistas.es](mailto:jlballester@quideconomistas.es)  
[www.quideconomistas.es](http://www.quideconomistas.es)

Jose Luis Ballester Solaz  
--- Economista ---