

MANUAL de APOYO para la ELABORACIÓN del PLAN FINANCIERO

FINANZAS

M^a Vicenta Pérez

Edición 2014

Pérez Silvestre, V. (2014). "Manual de Apoyo para la Elaboración del Plan Financiero. *Finanzas*". EOI Escuela de Negocios.



Esta obra está bajo la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España de Creative Commons. Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública siempre y cuando se cite el autor de la obra y el titular de los derechos (EOI Escuela de Negocios) y no se haga un uso comercial. No se puede transformar esta obra para crear obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.es>

© EOI Escuela de Negocios

www.eoi.es

Introducción

La culminación de la planificación financiera, tanto para los proyectos de “Creación de Nueva Empresa”, como para los de “Consolidación de Empresas en Funcionamiento”, quedará concretada en la elaboración de un Estudio de Viabilidad o Plan Financiero (PF).

Para la confección de este tipo de documento, se adjunta, como herramienta de trabajo, una hoja de cálculo, a la que llamaremos “Plantilla PF”.

Aunque la misma incorpora una serie de instrucciones básica de uso, así como comentarios aclaratorios, se ha considerado adecuado completar dichas explicaciones, para ayudar a entender mejor su estructura, composición y operatividad, con el siguiente documento auxiliar titulado: “Manual de Apoyo para la Elaboración del Plan Financiero” (a partir de ahora lo titularemos como “Manual Apoyo PF”).

≡ ADVERTENCIAS ≡

✦ Para poder trabajar correctamente con la “Plantilla PF”, deberéis disponer de la aplicación Excel® de Microsoft Office.

✦ El documento está protegido para que no podáis escribir, por error, en las celdas que contienen fórmulas. La contraseña para desprotegerlo es: **MNVP**.

Si lo desprotegéis tened en cuenta la advertencia anterior, ya que si destruís alguna fórmula se descuadrarán los balances finales y la “Plantilla PF” dejará de ser apta para estudiar la viabilidad del proyecto y, además, si incorporáis nuevas filas y/o columnas, algunas explicaciones de éste “Manual de Apoyo PF”, que hagan referencia a la posición de determinadas celdas, podrá no coincidir con el formato de hoja de vuestra nueva “Plantilla PF” desprotegida y manipulada.

✦ Cuando se habla de “años”, se hace referencia a “ejercicios económicos” (a 12 meses de actividad). Por lo que habrá proyectos en que en la confección del “PF” coincidirán los ejercicios económicos con los años naturales, y habrá otros, en que si el mes de comienzo de realización del “PF” es inicio de trimestre, no coincidirán.

Índice del Plan Financiero (PF)

Según la configuración de impresión, que se ha dejado como preestablecida en la “Plantilla PF”, el índice de hojas y páginas que lo forman son las siguientes (entre paréntesis se ha escrito el número de páginas que contiene cada hoja):

Índice (2 páginas) .. pag 3

1. Datos Básicos (1 página en PF) .. pag 3
2. Activos de Partida (1 página en PF) .. pag 5
3. Pasivos de Partida (1 página en PF) .. pag 7
4. Plan de Inversiones (1 página en PF) .. pag 8
5. Cuadro de Amortización Contable (1 página en PF) .. pag 10
6. Resumen Operac. Leasing (2 páginas en PF) .. pag 11
7. Resumen Operac. Préstamos (2 páginas en PF) .. pag 12
8. Ventas y Costes Var. (Ej. 1º) (2 páginas en PF) .. pag 13
9. RRHH (Ej. 1º y Evolución) (hasta 3 páginas en PF) .. pag 16
10. P y G (Ej. 1º) (1 página en PF) .. pag 17
11. Cobros y Pagos (1 página en PF) .. pag 20
12. Tesorería (Ej. 1º) (1 página en PF) .. pag 21
13. Resumen P y G (5 Ejerc.) (1 página en PF) .. pag 24
14. Resumen Balances (5 Ejerc.) (1 página en PF) .. pag 25
15. Ratios Básicos (1 página en PF) .. pag 26

Explicaciones para el uso de la “Plantilla PF”

• Índice (2 páginas)

► Primera página:

Contiene el Índice de las hojas de la “Plantilla PF”.

Presionando la celda de la hoja a la que se hace referencia, podéis entrar de forma directa a la misma. Aunque, también podéis entrar desplazándoos por las pestañas de la parte inferior de cada hoja de trabajo y abriendo la que preciséis.

► Segunda página:

Incluye un cuadro de instrucciones básicas y fundamentales para operar en esta “Plantilla PF”, que debéis leer atentamente.

Después de la lectura de dichas instrucciones, recordad que:

- Sólo debéis introducir o modificar datos en las celdas de color azul y/o verde.
Si desprotegéis la hoja nunca escribáis en las celdas con fondo blanco, pues descuadraréis los balances.
- Si veis un símbolo de comentario oculto (triángulo de color rojo en la esquina superior derecha de la celda), leedlo, puesto que en este “Manual Apoyo PF” puede que se de cómo explicado.
- Si alguna celda se colorea en rojo es una señal de advertencia, recordándoos la necesidad de acabar de realizar alguna operación pendiente, o que rectifiquéis algún dato que habéis introducido incorrectamente.
- Es conveniente leer las notas aclaratorias que están visibles (recuadros anaranjados) en algunas hojas. Estas notas se pueden eliminar sin problema.

• 1. Datos Básicos (1 página)

Esta hoja recoge los datos básicos de identificación del plan de empresa, algunos de los cuales previamente habréis tenido que trabajar en el módulo de Marketing y en el Jurídico -Fiscal.

Son datos importantes, ya que afectan a las conclusiones de viabilidad que se obtengan de los resultados de este plan financiero.

► Debéis determinar el año (celda B7) y mes (celda B9) de comienzo del PF.

- Como comienzo de mes debéis escribir aquel que corresponda a inicio de cualquier trimestre del año.

Esto tiene que ver con las liquidaciones del IVA (que se reflejan en la **hoja 12**), ya que en la “Plantilla PF” se ha considerado que van a tener carácter trimestral (al ser el periodo de presentación frecuente en las pymes).

► El tipo impositivo medio que aparece escrito (celda B15), es orientativo.

- Se ha dejado como preestablecido el 20%, al ser el tipo de gravamen reducido (por la base de Resultado entre 0 y 300.000 euros, en el Imp. S/ Sociedades), en las empresas cuyo Importe de Ventas, en dichos periodos, sea inferior a 5 mlls y la plantilla media de los mismos sea inferior a 25 empleados.

► El IVA Soportado por Gastos de Explotación y por Inversiones posteriores a las de Partida (celda B17), es el que afectará a las Inversiones que determinéis en la **hoja 4** y a los Gastos de Explotación que reflejéis en la **hoja 10**.

- Se ha dejado como preestablecido el 21%, pero podéis modificarlo al tipo reducido (10%), o superreducido (4%), en los proyectos cuyas actividades lo requiera. Y en el supuesto de que la actividad esté exenta de IVA, deberéis escribir 0%.

► En la celda B19, sólo debéis escribir “sí” o “no”, tal como se explica en la hoja Índice.

► Para completar el cuadro de Familias de Productos o Servicios (B 22-33 a I 22-33), deberéis tener confeccionado el Plan de Marketing del proyecto de empresa, donde habréis:

1º) Distribuido y agrupado la actividad de la empresa por familias, gamas o líneas de productos y/o servicios (cuya descripción tendréis que trasladar a las celdas 24 a 33 de la columna B).

2º) Establecido cual es la medida de referencia, en unidades físicas (unidad de producto, hora de servicio, litro, etc.) o monetarias (euro), y reflejado en las celdas correspondientes (celdas 24 a 33 columna C).

3º) Determinado el IVA Repercutido (el aplicado a las Ventas).

- Si alguna, o todas, la/s familia/s tienen un IVA Repercutido distinto al preestablecido (celdas D24 a D33), podéis modificarlo, y si la empresa estuviese total o parcialmente exenta de IVA, deberéis escribir 0% en las celdas de las familias con exención.

4º) Determinado el IVA Soportado (el deducible por las compras de productos y/o servicios que van a formar parte del Coste Directo Variable).

- Si alguna, o todas, la/s familia/s, tienen un IVA Soportado distinto al preestablecido (celdas E24 a E33), podéis modificarlo, y si la empresa estuviese total o parcialmente exenta de IVA, deberéis escribir 0% en las celdas de las familias con exención.

4º) Establecido los Precios de Venta Unitarios y los Costes Directos Variables Unitarios para cada una de las familias, gamas o líneas de productos y/o servicios.

∞ Para reflejar dichos Precios de Venta y Costes Directos Variables en las celdas en cuestión, leed los comentarios de las celdas (F 22) y (G 22).

. Cuando leáis dichos comentarios veréis las distintas formas de establecer los Precios de Venta Unitarios y los Costes Directos Variables Unitarios, según toméis como base de referencia: unidades físicas o unidades monetarias. Mirad los ejemplos.

• 2. Activos de Partida (1 página)

Cuando abráis esta hoja veréis que aparecen tres cuadros correlativos:

► En el primero (de izquierda a derecha) (celdas A 5-43 a C 5-43), van a quedar reflejados los elementos llamados Inversiones o Activos de Partida, que constituyen una de las dos partes, o columnas, del *balance de situación* a inicio de la planificación financiera.

- **En este primer cuadro no deberéis escribir dato alguno.** Sólo podréis escribir en uno de los dos cuadros siguientes, y de forma seguida se trasladarán los datos a éste.

. Los conceptos del activo están ordenados de menos a más liquidez, y agrupados teniendo en cuenta el carácter de no corriente (fijo) y de corriente (circulante).

. En los comentarios de las celdas de la columna B, podréis leer los elementos que forman parte de los conceptos o cuentas de activo, cuyos nombres (el de cada cuenta) aparecen escritos en la columna de la izquierda.

. En las celdas de la columna C, podréis ver el peso porcentual (%) de cada cuenta respecto a la suma total de las mismas (total del activo = 100%).

Antes de escribir los importes de las Inversiones o Activos de Partida en uno de los siguientes cuadros:

- Veréis que según lo que hayáis escrito en la celda B19 de la **hoja 1**, se pintarán en color azul las celdas del 2º o del 3º cuadro, y será en dicho cuadro pintado en azul en el que tendréis que introducir los datos que afecten a la cuenta en cuestión. Como el otro cuadro no os va a ser de utilidad, podéis ocultar las columnas del mismo, nunca eliminar (para ocultarlo, acordaros que deberéis desproteger la hoja).

► Si en la celda B19 de la **hoja 1** habéis escrito “sí”, se activará el segundo cuadro: “Consolidación – Empresas en Funcionamiento”, quedando pintadas en color azul sus celdas.

Insertarán datos sólo en este cuadro las empresas en funcionamiento que emprendan proyectos de expansión, crecimiento y consolidación, y que por el hecho de estar la empresa en marcha tengan confeccionado el balance de situación al cierre del último ejercicio, el cual se convertirá en el balance de situación de partida para la confección del plan financiero.

En este caso los activos de partida no serán datos previsionales, sino datos reales-históricos.

≡ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de este cuadro.

. Para saldar las Deudas pendientes de cobro que escribáis en las cuentas: Clientes (celda B37) y Otros Deudores (celda B38), tendréis que trasladaros a la **hoja 11**.

► Si en la celda B19 de la **hoja 1** habéis escrito “no”, se activará el tercer cuadro: “Creación de Nueva Empresa”, quedando pintadas en color azul sus celdas.

Insertarán datos sólo en este cuadro los proyectos de “Creación”, por lo que aquí se partirá de datos estimados (previsiones), ya que la empresa no existe.

- Se recomienda que se pidan presupuestos a posibles suministradores del mercado, para que dichas estimaciones se acerquen lo más posible a la realidad.

≡ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de este cuadro, y tened en cuenta que:

- En la columna H sólo podéis reflejar el importe actual, según una valoración razonable, de los bienes y derechos que dispongáis del patrimonio personal y vayáis a utilizarlos para la actividad de la empresa.

(Es importante tener en cuenta estos importes y reflejarlos en esta columna H, aunque luego, desde el punto de vista formal (de la normativa contable y fiscal) no los afectéis al patrimonio de la empresa. Pero deben aparecer en la confección del Plan Financiero porque se van a usar y deteriorar, y ese deterioro es un coste más a tener en cuenta - en forma de Dotación Amortización – que debe sumarse al resto de gastos que consuma la actividad en los ejercicios económicos).

- En la columna I debéis reflejar los precios presupuestados de los bienes y derechos que preciséis adquirir, pero sólo la parte concerniente a su base imponible (es decir, sin IVA o Impuesto equivalente). En el supuesto de que la actividad del proyecto de empresa que estáis desarrollando esté exenta de IVA, los importes a reflejar en dicha columna llevarán incluido el IVA Soportado.

- En la columna J, si la actividad no está exenta de IVA y en la columna I habéis reflejado el importe de la base imponible, debéis repasar los porcentajes de IVA que aparecen preestablecidos y si alguno no es el adecuado, lo modificáis. Si la actividad está exenta de IVA, debéis escribir 0% en las celdas de esta columna.

≡ ADVERTENCIAS ≡

▸ La Tesorería Inicial (Disponible) (celda B42), se obtendrá por diferencia entre los datos reflejados en la **hoja 3** y los reflejados en la **hoja 2**. Por lo que en el caso de:

- Las empresas en Funcionamiento, una vez insertados los datos de activos en el segundo cuadro de la **hoja 2**, deberéis pasar a la **hoja 3** y reflejar la financiación real-histórica, y así se obtendrá instantáneamente por diferencia el saldo real de Tesorería que figure en el Balance real (celda B42, hoja 2).

- Las empresas de Nueva Creación, una vez reflejados en el tercer cuadro de la **hoja 2** todas las Inversiones o Activos de Partida que se precisen, deberéis ir a la **hoja 3** e insertar los importes de las distintas formas de Financiación a las que consideréis podáis recurráis.

Hasta que no estén totalmente financiados los Activos de Partida, tanto en la celda B42 (**hoja 2**) como en la celda B34 (**hoja 3**), **aparecerán los números de la Tesorería Inicial (Disponible) en color rojo**, lo cual indicará que la empresa seguirá precisando de más financiación para poder llevar a cabo dichas Inversiones de Partida (**hoja 2**).

Si no se consigue la Financiación necesaria, habrá que reducir Inversiones o Activos de Partida hasta que el saldo de Tesorería (B42, **hoja 2** y que coincide con B34, **hoja 3**) aparezca positivo.

▸ Las Inversiones o Activos de Partida que hayáis reflejado en la columna I, de esta **hoja 2**, no debéis volver a reflejarlas en las celdas de la columna B 8-28 de la **hoja 4**. En dicha columna B 8-28 de la **hoja 4**, sólo debéis escribir los importes de nuevas Inversiones que preveáis adquirir a lo largo del primer ejercicio económico pero después del momento de Partida.

• 3. Pasivos de Partida (1 página)

En este cuadro van a quedar reflejados los elementos que representan la Financiación de la empresa, llamados Patrimonio Neto más Pasivos de Partida, y van a constituir la otra parte, o columna, del *balance de situación* a inicio de la planificación financiera.

- En este cuadro podréis introducir datos en todas las celdas que queden pintadas en color azul (sólo habrá una celda que se active en color verde para los casos de “Consolidación”, en cuyo caso podréis introducir dato).

. Los conceptos están ordenados de menos a más exigibilidad y agrupados teniendo en cuenta el carácter de patrimonio neto y de pasivo no corriente (fijo) y corriente (circulante).

. En los comentarios de las celdas de la columna A, podréis leer los elementos que forman parte de los conceptos o cuentas de patrimonio neto y pasivo.

. En las celdas de la columna C, podréis ver el peso porcentual (%) de cada cuenta respecto a la suma total de las mismas (total del Patrimonio Neto + Pasivo = 100%).

Según lo que hayáis escrito en la celda B19 de la **hoja 1**, se activarán todas las celdas (si habéis escrito “SI”), o sólo las que no lleven asterisco (si habéis escrito “NO”).

- Para saldar las Deudas Pendientes de Pago en el momento de Partida, escritas en las cuentas: Otros Acreedores a LP (celda B20), Acreedores Comerciales a CP (celda B23), Salarios a Pagar (celda B25) y Administraciones Públicas (celda B27), tendréis que trasladaros a la **hoja 11**.

- Para amortizar (devolver) las Deudas a LP (Acreedores a LP Financieros: Préstamos o Leasing), deberéis trasladaros a las **hojas 6 y 7**, donde aparecen predeterminadas unas características para dichas formas de financiación, que podéis modificar.

- El importe que reflejéis en la celda B22 (Acreedores a CP. Financieros – Créditos), se trasladará a la celda DE 47 de la **hoja 12**.

- Para saldar, durante el primer ejercicio económico, todo o parte de la Deuda de la celda B24 (C/C con Socios y Administradores), deberéis reflejarlo en las celdas de la fila 34, de la **hoja 12**.

- La celda B9 no se activará en los casos de “Creación”, ya que corresponde a la suma de los importes que se hayan reflejado como aportaciones de Activo en la columna H de la **hoja 2** (aportaciones que se supone estarán financiadas por el patrimonio particular).

≡ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas.

► ► Con los Activos de Partida (reflejados en la **hoja 2**) y los Pasivos de Partida (reflejados en la **hoja 3**), quedará elaborado el *balance de situación inicial* y con ello el primer estado financiero del Plan Financiero: *Balance de situación inicial* a una fecha determinada, que será *previsional* en los proyectos de “Creación de Nueva Empresa”, y *real* en los proyectos de “Consolidación de las Empresas en Funcionamiento”.

Los datos abreviados de este *balance de situación inicial* se copiarán de forma inmediata en la hoja 14, en las columnas B (los valores absolutos - en euros -) y C (los valores relativos - en % -).

• 4. Plan de Inversiones (1 página)

Esta hoja está dividida en dos cuadros:

► En el primer cuadro de esta hoja aparecen copiados los conceptos del grupo de los Activos No Corrientes (o Fijos) de la **hoja 2**. Por lo que aquí debéis reflejar los importes de las Nuevas Inversiones o Activos (No Corrientes o Fijos) a realizar en un

futuro, después de la puesta en marcha de la empresa (después del momento de Partida), e indicar cómo Financiarlos.

- Los importes de las compras previstas de Activos No Corrientes, debéis escribirlos en las celdas de las columnas “Importe de Inversiones a realizar, ejercicio 20XX”, (reflejando la base imponible solamente para las empresas no exentas de IVA, y con IVA para las exentas). Una vez escritos, se coloreará en rojo su inmediata celda de la derecha “Forma de Financiación”, debiendo escribir la primera letra de alguna de las “Formas de Financiación” que aparecen escritas en el comentario del título de la columna y de la nota visible del recuadro anaranjado que hace referencia a este primer cuadro de la hoja.

. Si la Forma de Financiación elegida es por Leasing (L) y/o Préstamo (P), deberéis trasladaros a las **hojas 6 y/o 7** y determinar las características de dicha financiación.

. En el supuesto de que se prevea realizar Inversiones a Financiar con Tesorería (T) después del momento de Partida, pero a lo largo del primer ejercicio económico, deberéis trasladaros a la fila 37 de la **hoja 12** y reflejar la salida de dinero, en el mes, o meses, que corresponda.

Y si se prevé llevar a cabo nuevas Inversiones, también Financiadas con Tesorería (T), pero en el segundo o siguientes ejercicios, tendréis que trasladaros a la **hoja 14**, y ver al cierre del ejercicio en cuestión si hay suficiente saldo de Tesorería para pagar el importe de dicha/s Inversión/es.

Al final de este cuadro (celdas A 30-37 a K 30-37) aparece, para cada ejercicio, la recapitulación con:

. El importe de financiación por cada una de las formas utilizadas y la contribución (en %) respecto a la inversión total.

. El total de la/s inversión/es realizada.

. El cálculo del IVA Soportado de las inversiones en activos no corrientes, que afectará a aquellos elementos de inversión que se han financiado con Tesorería, Préstamos y/o Ampliación de Capital.

► A lo largo de los cinco ejercicios económicos planificados, la empresa puede necesitar otras entradas de fondos para financiar los activos corrientes. Así pues, en el segundo cuadro de esta hoja (celdas C 45-50 a G45-50), tenéis la posibilidad de reflejar “Formas de Financiar esos Otros Activos”, mediante: Ampliaciones de Capital, Otras Subvenciones, Donaciones y Legados y/u Otros Préstamos a LP).

- Si para el primer ejercicio económico establecéis financiación proveniente de Ampliaciones de Capital u Otras Subvenciones, Donaciones y Legados, deberéis pasar a la **hoja 12**, e indicar en la/s celda/s de la fila 11, en que mes, o meses, se produce el desembolso de la misma.

Si determináis que la financiación proviene de Otros Préstamos a L.P. para Circulante, deberéis trasladaros a la **hoja 7**, e indicar sus características.

≡ Leed los comentarios, tanto los ocultos (símbolo triángulo rojo) como los visibles en recuadros anaranjados.

• 5. Cuadro de Amortización Contable (1 página)

En esta hoja hay que reflejar el desgaste, deterioro, obsolescencia, depreciación o pérdida de utilidad, de los elementos del Activo No Corriente que lo sufran (por tener una vida finita), determinando con ello la vida útil de los mismos.

- A las columnas A y B de este cuadro se trasladarán, de forma automática, los mismos conceptos e importes de activo no corriente de las columnas A y B de la **hoja 2**.

- Aparecerán como predeterminados en las celdas de color azul de la columna C unos porcentajes, que debe reflejar la vida útil en años (años que se visualizan en la columna F) de los bienes y derechos correspondientes a esa fila.

. **Si alguno/s, o todos, los porcentajes, no son los adecuados, porque no manifiestan la pérdida real del** valor del bien y/o derecho en cuestión, hay que modificarlos.

. Para transformar la vida útil en porcentaje, sólo debéis dividir el número 100 entre el número de años de vida útil.

Las Cuotas Anuales de Amortización de cada elemento de Activo No Corriente y para cada ejercicio económico, quedarán determinadas en las celdas de las columnas H, J, L, N y P, y la suma anual de todas las cuotas de dichos elementos de activo, en las celdas de la fila 33. Estas sumas anuales serán las que, de forma automática, se copiarán en las cuentas de pérdidas y ganancias de los ejercicios económicos a los que correspondan (la del primer ejercicio se trasladará, dividida en 12 mensualidades, a la **hoja 10**, fila 26; las del segundo y siguientes ejercicios se trasladarán a la **hoja 13**, fila 36).

- El concepto de cuenta que refleja este gasto (la suma anual de las cuotas de Amortización) se le denomina Dotación Amortización, y formará parte de los gastos de explotación de las cuentas de pérdidas y ganancias (P y G) de los 5 ejercicios.

- La suma de las Dotaciones Anuales de Amortización se convierten en una cuenta correctora de valor de los activos no corrientes del balance, y quedan recogidas en una especie de fondo de amortización que se denomina: Amortización Acumulada del Inmovilizado Material, Intangible o de Inversiones Inmobiliarias. Cuentas que figurarán en el activo del balance con signo negativo (**hoja 14**), excepto, y por ser una cuenta poco frecuente en las pymes, la que afecta a las Inversiones Inmobiliarias, que se ha optado por descontarle de forma directa su Amortización Acumulada.

⇒ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de los distintos cuadros, así como la nota visible anaranjada.

⇒ ADVERTENCIAS ⇒

▸ El método de amortización que se aplica es el lineal, o constante, sobre el Importe de los Activos de Partida.

▸ Los Gastos Amortizables se amortizarán al 100% en el primer ejercicio económico planificado, y es un porcentaje que no se pueden modificar.

(Desde el año 2008 estos Gastos Amortizables, según el nuevo PGC, no se pueden activar, por lo que el 100% de sus importes deben quedar reflejados como gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se produzcan).

• **6. Resumen Operac. Leasing** (2 páginas)

Esta hoja está dividida en dos páginas:

▸ En la primera se detalla el Cuadro Resumen de Amortización del Leasing, para los cinco ejercicios económicos previstos, según los importes y características reflejadas en el segundo cuadro de la segunda página.

- En el Cuadro Resumen Amortización de Leasing (B 8-68 a F 8-68), se detalla la forma de devolver la deuda a la entidad financiera (arrendador) con la que se firme un contrato de arrendamiento financiero (leasing), según las características reflejadas en las celdas azules del segundo cuadro de la segunda página.

. Las celdas de la columna C indican los meses en que se van a pagar las cuotas, cuyos importes quedarán determinados en las celdas de la columna D.

El desglose de las cuotas a pagar (columna D) se puede ver en: (a) las celdas de la columna F (importe correspondiente a la recuperación del coste del bien por parte de la entidad arrendadora, excluido el valor de la opción de compra), y (b) en las celdas de la columna E (importe que cobra la entidad arrendadora por el servicio de financiar el bien en forma de leasing).

La recuperación del coste del bien (a) se considerará como salida de dinero (pago), pero no como gasto. Por lo que sus importes se copiarán, sólo, en Tesorería (**hojas 12 y 14**).

La parte de la carga financiera (b), se considerará gasto financiero que hay que pagar. Por lo que sus importes se copiarán en la Cuenta de P y G y en Tesorería (**hojas 10 y 13, 12 y 14**).

► La segunda página contiene dos cuadros. Sólo en las celdas azules del cuadro inferior, que es en donde hay que fijar las características de los leasings, se pueden modificar los datos preestablecidos.

≡ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de los distintos cuadros, así como la nota visible del recuadro anaranjado.

≡ ADVERTENCIAS ≡

▼ A la hora de reflejar los dos componentes de la cuota de leasing, se ha tenido en cuenta el criterio contable establecido por el PGC (en el que se considera gasto financiero sólo la carga financiera).

Pero hay que tener presente que:

- Las empresas que apliquen el PGCPYMES y, en concreto, las que cumplan los criterios específicos de las microempresas (Activo < 1 mll/euros; Cifra Anual Negocio < 2 mlls/euros; Nº empleados < 10), considerarán como gasto, a reflejar en la cuenta de resultados del ejercicio, el importe total de la cuota de leasing.

- Para el resto de empresas que no sean consideradas microempresas, se produce una diferencia entre el criterio contable (que, como se ha mencionado, es el que se ha establecido en este PF) y el criterio fiscal, que para el caso de que el contrato tenga por objeto activos amortizables (quedan fuera: los terrenos, solares y otros activos no amortizables), la parte de la cuota que corresponde a la recuperación del coste del bien podrá deducirse como gasto, siempre que no sobrepase el doble del coeficiente de amortización lineal que le corresponda aplicar al respectivo bien, según tablas oficiales. Tratándose de ERD (Empresas de Reducida Dimesión) se tomará el duplo del coeficiente de amortización lineal según tablas oficiales.

▼ Si se prevé solicitar más de un leasing en un mismo ejercicio económico, y cada uno tiene características diferentes, habrá que determinarlas en base a una media.

• **7. Resumen Operac. Préstamos** (2 páginas)

Esta hoja está dividida en dos páginas:

► En la primera se detalla el Cuadro Resumen de Amortización del Préstamos, para los cinco ejercicios económicos previstos, según los importes y características reflejadas en el segundo cuadro de la segunda página.

- En el Cuadro Resumen Amortización de Préstamos (B 8-68 a F 8-68), se pormenoriza la forma de devolver la deuda a la entidad financiera (prestamista) con la que se firme un contrato de préstamo, según las características reflejadas en las celdas azules del segundo cuadro de la segunda página.

. Las celdas de la columna C indican los meses en que se van a pagar las cuotas, cuyos importes quedarán determinados en las celdas de la columna D.

El desglose de las cuotas a pagar (columna D) se puede ver en: (a) las celdas de la columna F (importe correspondiente a la devolución del nominal o principal de la deuda), y (b) en las celdas de la columna E (importe que cobra la entidad financiera por el servicio de prestar el dinero).

La devolución del capital (a), se considerará como salida de dinero (pago), pero no como gasto. Por lo que sus importes se copiarán, sólo, en Tesorería (**hojas 12 y 14**).

El interés (b), se considerará gasto financiero que hay que pagar. Por lo que sus importes se copiarán en la Cuenta de P y G y en Tesorería (**hojas 10 y 13, 12 y 14**).

► La segunda página contiene dos cuadros. Sólo en las celdas azules del cuadro inferior es donde hay que fijar las características de los préstamos, y se pueden modificar los datos preestablecidos.

≡ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de los distintos cuadros, así como la nota visible del recuadro anaranjado.

≡ ADVERTENCIAS ≡

- ✦ El método de amortización financiera aplicado para calcular las cuotas a pagar, es el del sistema francés.
- ✦ Si se prevé solicitar más de un préstamo en un mismo ejercicio económico, y cada uno tiene características diferentes, habrá que determinarlas en base a una media.

• **8. Ventas y Costes Var. (Ej. 1º)** (2 páginas)

En esta hoja van a quedar determinados el volumen y distribución de los Ingresos (Presupuesto de Ventas) y Costes Variables (Presupuesto de Costes Variables) del primer ejercicio económico planificado, periodificados por meses.

Para poder completar esta hoja, previamente debe haberse confeccionado el Plan de Marketing e introducido los datos pertinentes en las celdas azules del cuadro (B 22-33 a I 22-33) de la **hoja 1** (los cuales se copiarán en el primer y segundo cuadro de esta primera página: Presupuesto de Ventas y Presupuesto de Costes Variables).

Esta hoja contiene dos páginas. En los cuadros de la primera: es donde debéis introducir y/o modificar datos, mientras que en la segunda: aparecen los datos de

dichos cuadros transformados en valores relativos y presentados en forma gráfica, para que los podáis analizar de forma más fácil.

► Los dos primeros cuadros de la primer página están vinculados entre sí, ya que las “unidades a vender” o “euros a facturar” que se reflejan en las celdas correspondientes de este primer cuadro (celdas C a N de las filas 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 y 32), son el componente variable que afectan al segundo cuadro.

► En el primer cuadro, de la primera página:

- Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas y la nota visible del recuadro anaranjado, y tened en cuenta que:

. Si en la **hoja 1** los Precios Venta Unitarios los habéis determinado en base a unidades físicas (ejemplo: por hora), en las celdas de las “unidades a vender” o “euros a facturar” de esta hoja, deberéis estimar unidades físicas/mes a vender (ejemplo: número de horas a facturar al mes).

. Si en la **hoja 1** los Precios Venta Unitarios los habéis determinado en base a unidades monetarias (ejemplo: 1 euro), en las celdas de las “unidades a vender” o “euros a facturar” de esta hoja, deberéis estimar euros/mes a facturar (ejemplo: total de euros a facturar al mes).

. Si las “unidades a vender” o “euros a facturar” no son homogéneas a lo largo de los 12 meses, tenéis dos posibilidades para modificar los importes de los meses siguientes al de inicio: entrar manualmente en cada celda (de color azul) y cambiarlos; o reflejar el importe del primer mes y estimar las variaciones de ventas, respecto al mes anterior, en porcentajes (a escribir en las celdas de la fila 3).

La última celda del primer cuadro, abajo a la derecha con fondo de color amarillo (celda O38), aporta una información fundamental en lo que respecta a la viabilidad del proyecto. Se trata de la obtención, en unidades monetarias (en euros), del Umbral de Rentabilidad (también llamado: Punto Crítico, Punto Muerto, Punto de Indiferencia, Punto de Equilibrio o Break-Even Point), importe que indica cuál es la cifra de ventas (ingresos) que debe alcanzar la empresa, durante el primer ejercicio económico, para que cubra todos los gastos (cuando la empresa alcance el importe a facturar que alcanza el Umbral de Rentabilidad, no tendrá ni beneficios ni pérdidas).

- Una vez reflejadas las “unidades a vender” o “euros a facturar” en las celdas de color azul para las familias que se hayan determinado en la **hoja 1**, se calculará el Total Ventas anuales (celda O35) para el primer ejercicio económico.

. Este Total de Ventas anuales (O35) es un dato que deberéis contrastar con el que se obtenga en la celda O38, que corresponderá al Punto de Equilibrio, pero sólo después de que hayáis completado la previsión de gastos de explotación a soportar a lo largo del primer ejercicio económico (datos que deberéis introducir en las **hojas** siguientes: **9, 10 y 11**).

Una vez tengáis todos esos datos insertados, volveréis a esta **hoja 8** y contrastaréis el Total Ventas anuales (O35) y el Punto de Equilibrio (O38):

- a) Si O35 es mayor a O38, el Total Ventas anuales previstas será superior a los gastos a cubrir, por lo que el proyecto empresarial, en ese primer ejercicio, tendrá Beneficios.
- b) Si O35 es menor a O38, el Total Ventas anuales previstas será inferior a los gastos a cubrir, por lo que el proyecto empresarial tendrá Pérdidas.

Si vuestras previsiones de Ventas os dan pérdidas y queréis saber cuánto habría que vender (unidades a vender) para alcanzar el Punto de Equilibrio, sólo debéis “jugar” a tantear otras previsiones de ventas (en las celdas azules de las filas 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 y/o 32), hasta que el Total Ventas anuales (O35) sea igual, o lo mas cercano posible, al dato que salga en la celda del Punto de Equilibrio (O38).

► En el segundo cuadro, de la primera página:

- Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas, y tened en cuenta que:

. Si el tipo de empresa sobre el que se desarrolla este proyecto, requiere realizar compras de materias primas, para transformar y vender, y/o mercaderías, para vender sin transformar, conforme se vayan consumiendo las existencias, no debéis modificar los importes de las celdas C a N de esta fila 64, ya que el programa considera que las compras se realizarán por reposición.

En este caso, coincidirán los Costes Directos Variables (celdas fila 62) con las Compras del Periodo (celdas fila 64).

. Si las compras de materias primas y/o mercaderías no van a realizarse por reposición, sino, puntualmente a lo largo del ejercicio económico (por ventas temporales o especulativas), deberéis colocarlos sobre la celda del mes, o meses, en que preveáis realizar dichas compras (celdas C a N, fila 64) y modificar el importe en euros que aparece reflejado.

En este caso tened en cuenta que la suma Total de Compras del Periodo (celda O64) no puede ser menor al Total Costes Directos Variables (celda O62), ya que la empresa no puede consumir lo que no ha comprado. Si fuese menor O62 que O64 en la celda Q64 aparecerá un número rojo (correspondiendo al importe de Compras a realizar, e introducir en las celdas C a N de la fila 64, para que este proyecto de empresa tenga suficiente stock de materias primas, y/o mercaderías, y así cubrir las previsiones de venta reflejadas en el primer cuadro de esta hoja).

. Si estimáis que la empresa pueda soportar algún coste adicional vinculado a las Ventas: por transporte, comisiones a vendedores, por embalajes, etc, podéis reflejarlo en las celdas B68 a B70, indicándolo mediante un porcentaje sobre Ventas (en las celdas azules B68 a B70).

► Los cuadros y gráfico de la segunda hoja, os ayudarán a visualizar cual es la estacionalidad, la estructura de ventas y márgenes y la trayectoria de las ventas.

≡ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas.

≡ ADVERTENCIA ≡

▾ El Total de IVA Repercutido por Ventas, el Total de IVA Soportado por Compras, así como el IVA Soportado por Otros C. Variables, no son ingresos ni gastos y, por lo tanto, estos importes no se trasladarán a la **hoja 10**.

Si afectarán a Tesorería (Disponible) (es por lo que se trasladarán a la **hoja 12**), al tratarse de cobros y pagos, que según esta "Plantilla PF" cada tres meses habrá que Liquidar con Hacienda.

• **9. RRHH (Ej. 1º y Evolución)** *(hasta 3 páginas)*

En esta hoja se debe cuantificar el gasto de personal que se prevé formará parte de la estructura de la empresa, importes que se copiarán desde aquí a las celdas mensuales correspondientes a las cuentas de Sueldos y Salarios y Cargas Sociales de la hoja 10.

El cuadro representativo de este Plan de RRHH ocupa tres páginas, ya que en el mismo no sólo hay que reflejar los datos del primer ejercicio económico (celdas de las columnas B a J), sino, también, los de los restantes: segundo ejercicio (columnas K a Q), tercero (columnas R a X), cuarto (columnas Y a AE) y quinto (columnas AF a AL).

- En la columna A deberéis escribir el nombre y/o categoría de los emprendedores que van a trabajar en la empresa, sean socios-trabajadores o personas físicas-trabajadoras (celdas A9 a A12) y de los empleados (A14 a A23), tanto los/as que vayan a formar parte de la plantilla desde el primer ejercicio, como los/as que se incorporen en ejercicios posteriores.

Los importes de los Salarios Brutos Anuales de los que se incorporen en ejercicios posteriores al inicial, sólo los deberéis escribir en la columna verde del ejercicio económico en que comiencen a trabajar.

≡ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas, así como la nota visible del recuadro anaranjado.

≡ ADVERTENCIAS ≡

▾ Si no disponéis de suficientes celdas/filas (de la 14 a la 23) para reflejar los gastos de personal, podéis desocultar las filas 24 a 28, para lo cual deberéis desproteger la hoja.

▾ Recordad que podéis incorporar datos en las celdas de color azul, e incorporar y/o modificar los de las de color verde.

▸ En este PF debéis considerar las cuotas de la SS de Autónomos (RETA) como un coste mas de la actividad, y reflejarlas en las celdas correspondientes. Teniendo en cuenta que formalmente, desde el punto de vista contable y fiscal, sólo podréis introducir este gasto, como gasto de personal, si dicha cantidad se encuentra entre las remuneraciones pactadas con el personal de la empresa como contraprestación de su trabajo (entre las cuales puede estar el titular de la explotación, en caso de que sea empresario individual).

• 10. P y G (Ej. 1º) (1 página)

▸ Una vez acabéis de completar el primer cuadro (celdas A 6-38 a N 6-36) de esta hoja, tendréis confeccionado el segundo estado financiero del PF: la *cuenta de pérdidas y ganancias, o de resultados, previsional* para el primer ejercicio económico, en el que quedará reflejado, mes a mes, la estimación de *gastos consumidos* (o *costes*) e *ingresos* de ese periodo.

- En los comentarios de las celdas de la columna A, podréis leer qué elementos forman parte de los distintos conceptos de gasto e ingresos reflejados en dicha columna.

▸ Al abrir esta **hoja 10** os podéis encontrar con que las celdas de algunas filas ya contienen datos, que corresponderán a importes introducidos en hojas anteriores:

. Si habéis sido capaces de confeccionar en la **hoja 8** el Presupuesto de Ventas (fila 35) y el Presupuesto de Costes (Directos) Variables (fila 74), los datos de las celdas de dichas filas se habrán trasladado a la fila 7 y 8, respectivamente, de esta **hoja 10**.

. Si habéis insertado en la **hoja 2** los importes de los Activos No Corrientes (Inmovilizado), y luego en la **hoja 5** habéis repasado el % de la Tasa Anual de Amortización, la Cuota de Amortización Anual del primer ejercicio (celda H33, **hoja 5**), dividida en mensualidades, se habrá trasladado a la fila 26 (Dotación Amortizaciones).

. Si en la **hoja 3** habéis reflejado algún Pasivo – Recursos Ajenos, por Deudas a LP – Acreedores a LP Financieros, por Leasing y/o Préstamo, y luego en las **hojas 6 y 7** los datos correspondientes a la Carga Financiera (**hoja 6**) y al Interés (**hoja 7**) del primer ejercicio económico, éstos se habrán trasladado a las celdas de Gastos Financieros (fila 31, de esta **hoja 10**).

▸ Quedará por rellenar las celdas con el fondo de color azul, para así completar la estimación de los gastos fijos – los de estructura, o de explotación – y en los casos que los soporten: los ingresos financieros y otros excepcionales.

≡ Leed los comentarios ocultos del resto de celdas, así como la nota visible del recuadro anaranjado, y tened en cuenta que:

. En las celdas que sólo estén pintadas en azul las de la columna B, debéis introducir el importe mensual de gastos fijos (o de estructura) previstos, y en las siguientes celdas se copiará este mismo importe.

- Si el dato que disponéis de estos conceptos de gasto es anual, para poder reflejarlo en la celda de la columna B deberéis escribir el importe anual dividido por 12 -.

. En las celdas en las que además de estar pintada en azul la celda de la columna B están también las del resto de esa fila, podéis introducir y/o modificar el importe del gasto fijo (o de estructura) previsto en la celda del/los mes/es que corresponda.

. En la fila 30 Ingresos Financieros y fila 34 +-Otros Ingresos y Gastos Excepcionales, si no prevéis importe alguno por dichos conceptos, no escribáis nada.

En el supuesto que reflejéis algún Gasto Excepcional (fila 34), deberéis escribirlo con signo negativo (-).

. El importe del Beneficio Neto (K38), se calculará por la diferencia entre las celdas B38 (Beneficio Bruto = celda M36) y la celda G38 (Provisión Impuesto S/ Beneficios, que se obtiene al aplicar a la celda B38 el porcentaje reflejado en la celda B15 de la **hoja 1** (Tipo Impositivo Medio)).

≡ ADVERTENCIAS ≡

✧ Los datos reflejados en la *cuenta de P y G, o cuenta de resultados (hoja 10)* son previsiones de *gastos consumir e ingresos a obtener* en el ejercicio económico en cuestión, y por lo tanto hay que introducirlos sin IVA, excepto para las empresas exentas del mismo.

✧ No todos los gastos e ingresos de un ejercicio económico (reflejados en esta **hoja 10** los del primer ejercicio) se convertirán en pagos y cobros de ese ejercicio económico (a reflejar en la **hoja 12**), y viceversa.

Por ejemplo: la Dotación Amortizaciones, sólo aparece reflejada como gasto (fila 26, **hoja 10**), pero no como pago (no aparece en la **hoja 12**); la Devolución del Capital de los Préstamos, sólo aparece como pago (fila 33, **hoja 12**), pero no como gasto (no aparece en la **hoja 10**); el Pago de Compras, aparece como pago (fila 14, **hoja 12**), pero sólo aparecen como gasto las Compras consumidas en ese periodo, que se convierten en Coste de Ventas (fila 8, **hoja 10**).

✧ La Política de Cobros y Pagos hay que determinarla en la **hoja 11**, y sólo va a afectar a la Ventas del Periodo y a las Compras del Periodo.

El resto de gastos e ingresos de explotación de la **hoja 10**, se considerarán que se pagan y cobran mensualmente en la **hoja 12**, excepto los Tributos y Tasas, Publicidad y Propaganda, Primas de Seguros y Otros Servicios cuyo momento del plazo que se refleja en la **hoja 12** coincidirá en el mismo mes que se ha reflejado en la **hoja 10**.

► La *rentabilidad* prevista para el primer ejercicio económico vendrá determinada por el resultado del Beneficio Neto.

- Si dicho beneficio es negativo, el primer ejercicio económico no será rentable puesto que tendrá pérdidas.

. Para mejorar dicho resultado, deberéis ver si podéis actuar de alguna de las siguientes maneras:

a. Incrementando las Ventas (aumentando los precios de venta y/o las cantidades a vender, o aplicando las dos políticas).

b. Disminuyendo los Costes Directos Variables (comprando a precios más baratos, subcontratando parte de la producción, etc.).

c. Disminuyendo los Gastos Fijos (reduciéndolos todo lo que se pueda).

- Conocer el Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad es fundamental en el proceso de toma de decisiones.

. Si una vez completada la **hoja 10** deseáis conocer dicho indicador y el Beneficio Bruto (celda B38) obtenido es negativo, deberéis ver si podéis modificar alguno de los siguientes datos previamente establecidos en las celdas de las **hojas 1, 8 y/o 10**: Precios de Venta, Precios de Coste D. Variable, Porcentajes sobre Otros Costes Variables y/o Gastos Fijos (siempre y cuando consideréis que las condiciones de vuestro mercado y de vuestra competencia os lo permita), a base de tanteo, e ir variando los importes de las filas Unidades a vender (**hoja 8**), hasta que el importe de la celda O35 sea igual, o esté un poco por encima, al importe de la celda O38.

Obtenido el Punto de Equilibrio para el primer ejercicio económico, analizad si el proyecto que estáis desarrollando es capaz de alcanzarlo o no.

Si según los estudios del Plan de Marketing prevéis que las ventas del primer ejercicio no llegan a cubrir dicho Umbral de Rentabilidad, dejad reflejadas, en el cuadro de Presupuesto de Ventas de la **hoja 8**, las previsiones de ventas que sí consideráis alcanzables, aunque el resultado siga siendo negativo. Y seguid desarrollando el PF hasta llegar a confeccionar el tercer estado financiero: *plan de tesorería* del primer ejercicio económico (**hoja 12**), donde averiguaréis si el proyecto tiene o no suficiente liquidez para sobrevivir durante el primer ejercicio económico.

► Al final de la hoja hay un cuadro auxiliar (celdas A 42-48 a C 46-48), que puede ser útil para aquellas empresas de servicios cuyos resultados dependan de la productividad de la mano de obra necesaria para desarrollar su actividad.

- Utilizando este cuadro, se puede obtener un importe aproximado de Coste Fijo (o de Estructura) por Hora de Trabajo Productivo (celda B48), teniendo en cuenta que, dentro del montante Total Anual de Coste Fijo (o de Estructura) (celda B40), estará incorporada la mano de obra imprescindible para desarrollar la actividad, incluida la del/os emprendedor/es trabajadores.

Así pues, el cálculo aproximado del Coste Fijo por Hora puede servir de ayuda para marcar el Precio Mínimo al que debería venderse la Hora de Trabajo de la actividad empresarial.

⌘ Leed los comentarios ocultos de este cuadro auxiliar y completad, y/o modificad, los datos que consideréis oportunos.

• 11. Cobros y Pagos (1 página)

Esta hoja está formada por dos cuadros principales, el primero y el tercero, que son en los que se deben fijar las Políticas de Cobros (por las Ventas, datos que provienen de la fila 7 - **hoja 10**, mas IVA Repercutido) y de Pagos (por las Compras o Costes Directos Variables, datos que provienen de la fila 64 – **hoja 8**, mas IVA Soportado).

El que estén o no equilibradas estas dos políticas, reflejadas a través de los Plazos de Cobro y Pago de las actividades principales de la gestión del circulante (compras y ventas), van a determinar en gran medida las necesidades o excesos de liquidez o solvencia inmediata, tanto para el primer ejercicio económico, como para los siguientes.

► En la primera parte de la hoja hay dos cuadros: en el primero (A 7-21 a O 7-21) hay que indicar, en porcentajes, cuáles son los Plazos de Cobro (al contado y a crédito) por las ventas previstas; y en el segundo (A 26-27 a P 26-27, que sólo se activará en las de “Consolidación”) hay que reflejar los Cobros pendientes por créditos concedidos por la empresa en el momento de Partida de confección del PF.

- En el primeros de estos dos cuadros, la suma de los % a insertar en las celdas A11 y A20 debe dar, siempre, el 100% (celda B21).

- En las filas 26 y 27 sólo deberéis escribir importe alguno, en el supuesto que se active el fondo de color rojo de las celdas AB 26 y/o AB 27 y, en las celdas de la columna P aparezca escrito un número en color rojo.

► En la última parte de la hoja hay otros dos cuadros: en el primero (A 39-52 a O39-52) hay que indicar, en porcentajes, cuáles son los Plazos de Pago (al contado y a crédito) por las compras previstas; y en el segundo (A 57-60 a P 57-60, la mitad de los cuales sólo se activarán en las de “Consolidación”) hay que reflejar los Pagos pendientes por Deudas a corto plazo asumidas por la empresa en el momento de Partida de confección del PF.

- En el primeros de estos dos cuadros, la suma de los % a insertar en las celdas A43 y A51 debe dar, siempre, el 100% (celda B52).

- En las filas 57 a 60, sólo debéis escribir importe alguno en el supuesto que se active el fondo de color rojo de las celdas AB 57, AB 58, AB 59 y/o AB 60, y en las celdas de la columna P aparezca escrito un número en color rojo.

► Entre los dos cuadros anteriores aparece un tercero, (A 32-34 a O 32-34), que sólo será utilizado por aquellas empresas que tengan establecido entre sus medios de Cobro el de la tarjeta de crédito, tarjeta de débito, PayPal, etc.

Sirve para calcular el coste financiero de las ventas que se cobren a través de estas otras modalidades.

≡ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de este cuadro auxiliar, así como las notas visibles de los recuadros anaranjados, y completad los datos que consideréis oportunos.

≡ ADVERTENCIA ≡

▼ Tened en cuenta que si en vuestro proyecto prevéis el Cobro con Tarjetas de Crédito o PayPal u otro sistema de cobro por internet, y por ello habéis introducido el % del coste de la operación en la celda B32 y en las celdas de la fila 33 el % de ventas a cobrar utilizando este sistema, automáticamente se incorporará un nuevo coste financiero al total de los Gastos Financieros (fila 31, **hoja 10**). Lo cual provocará un incremento del total de los gastos fijos y, como consecuencia de ello, se modificará el Umbral de Rentabilidad o Punto de Equilibrio (celda O38, de la **hoja 8**).

• **12. Tesorería (Ej. 1º)** (1 página)

► Completado el primer cuadro (celdas A 5-44 a N 5-44, O 15-43) de esta hoja, tendréis confeccionado el tercer estado financiero del PF: el *plan de tesorería, presupuesto de tesorería, estado de flujos de efectivo o estado de tesorería previsional*, para el primer ejercicio económico; en el que quedarán reflejados, mes a mes, la estimación de los *pagos y cobros* correspondientes.

A través de este estado financiero se podrá analizar la liquidez de la empresa a lo largo del primer ejercicio económico, detectando si el proyecto planteado puede sobrevivir o no durante este primer año de planificación.

Para ello se debe controlar el Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente, fila 44 (el saldo final del mes (celdas fila 44) será el inicial del mes siguiente (celdas fila 6), excepto en la celda B6, que corresponderá al saldo de Tesorería Inicial (Disponible) (celda B42, **hoja 2**)), y si en algún/os mes/es dicho/s saldo/s aparece/n negativo/s, debe preverse y reflejarse en este PF medidas correctoras para hacer desaparecer ese/os déficit/s de tesorería.

≡ Leed los comentarios ocultos de las celdas que los contienen, así como la nota visible del recuadro anaranjado, y tened en cuenta que:

. Cuando abráis esta **hoja 12**, os encontraréis con que el primer cuadro está ya confeccionado (ya que los datos se obtienen de forma automática, debido a la información introducida en hojas previas).

. En algunos casos puede que estén activadas las celdas de control (G2 y J2), con el fondo de las mismas en color rojo y con una cantidad escrita, en cuyo caso deberéis reflejar los cobros y/o pagos que correspondan en las celdas de las filas 11 y 37.

. En el supuesto de que alguno/os, o todos, los sueldos y salarios (como por ejemplo, el del/os emprendedor/es) se dejen de pagar para poder hacer frente al resto de los pagos, y así solucionar posibles problemas de Tesorería, deberéis colocar el cursor en la/s celda/s de la fila 16 y, en el/os mes/es que sea necesario, restarle al importe de Sueldos y Salarios (del Periodo en Curso) la cantidad conveniente.

Si antes de acabar el ejercicio veis que en el Saldo Final - Tesorería Periodo Siguiente, (fila 44) - de algún/nos mes/es hay Tesorería positiva suficiente para reembolsar el/los importe/s de Sueldos y Salarios restados en las celdas de la fila 16, podéis colocar el cursor en la/s celda/s apropiada/s, de esa misma fila 16, y sumarle alguno/s, o todos, los importe/s restados.

Si no sumáis dichos importes restados, quedará/n pendiente/s de pago (celda O16) para el/los ejercicio/s siguiente/s (apareciendo reflejado en la **hoja 14**, celda/s D, F, H, J y/o L de la fila 35).

. De la misma manera podéis tratar, pero en este caso reflejándolo en las celdas de la fila 28, el alquiler de un local que sea vuestro o del entorno familiar y que podáis dejar de pagar durante determinados meses.

. Si en la celda 24 de la **hoja 3** habéis reflejado alguna deuda pendiente con Socios y Administradores, y en la fila 44 se dispone de saldo para reembolsarla, toda, o parte, y decidís hacerlo, debéis introducir dicho/s reembolso/s en las celdas de la fila 34.

Lo que no reembolséis en el primer ejercicio quedará pendiente para ejercicios posteriores, pudiendo hacerlo, si así se estima conveniente, en alguno de los mismos (**hoja 14**, celdas F, H, J y/o L 56).

. La previsión para las liquidaciones del IVA, fila 41, se realizará por trimestres. Si se realizase por meses, hay que cambiar la fórmula.

► En el supuesto de que aparezcan déficits de Tesorería (saldos negativos en una, alguna o todas las celdas de la fila 44) y puedan ser cubiertos mediante Pólizas de Crédito, podéis utilizar el segundo cuadro (celdas A 47-53 a N 47-53).

En el mismo podréis determinar en qué meses necesitáis disponer del Crédito y en qué meses podéis reembolsarlo, calculando así el coste financiero (celdas de la fila 53) por el Crédito dispuesto, durante el tiempo de disposición.

- Si en el momento de partida reflejasteis algún importe en la celda B22 de la **hoja 3** (Acreedores a CP Financieros-Créditos), éste se copiará en la celda DE 47, y se considerará como Crédito ya dispuesto. Las características que aparecen como predeterminadas (celdas H47 y H48) las podéis modificar.

. Si solicitáis uno nuevo, o ampliáis el existente, deberéis sumar el mayor importe de Crédito a la fórmula de la celda DE 48.

. Las Disposiciones mensuales que realicéis de dicho Crédito, deberéis reflejarlas en las celdas de la fila 50, y los reembolsos en la 51.

Si escribís un importe de Disposición mayor que el Crédito reflejado en la celda DE 48, o reflejáis Reembolsos superiores a dicho Crédito, os aparecerá una advertencia (al colorearse en rojo las celdas de la fila 52).

. Dentro del concepto Coste Financiero (celdas de la fila 53), están calculados los Intereses por las cantidades Dispuestas y la Comisión trimestral por el No Dispuesto. Dichos importes se copiarán, de forma automática, a las celdas B31 a M31 de la **hoja 10**, sumándose al resto de importes por ese mismo concepto (Gastos Financieros).

≡ ADVERTENCIA ≡

✦ Tened en cuenta que, si el Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente de algún, algunos o todos los meses aparece negativo, el proyecto tendrá problemas de Liquidez durante el primer ejercicio. Por lo que hasta que este problema no quede resuelto el proyecto no será viable, ya que la empresa durante el primer año tendría que “dejar de pagar” en algún momento.

Y que para resolver los problemas de Tesorería, aparte de las opciones que se han mencionado (como suspender el pago de los Sueldos y Salarios de los socios-trabajadores o el Alquiler de un local propio, o solicitar un Crédito a Corto Plazo (como una Póliza de Crédito)), hay otras alternativas. Por lo que habría que revisar los datos de las hojas anteriores y ver si se puede:

- a) Incrementar algún Precio de Venta, o disminuir el Coste Directo Variable, de alguna/s familias (hoja 1),
- b) Replantear la adquisición de las Inversiones iniciales (hoja 2), disminuyéndolas, y/o alquilando algunas de ellas,
- c) Aportar más Recursos Propios (hoja 3),
- d) Solicitar mayor importe de Financiación a Largo Plazo (Préstamo) (hoja 3),
- e) Disminuir algún Gasto Fijo (de Estructura) (hoja 9 y 10),
- f) Disminuir el Crédito a Clientes, en el supuesto de que se prevea vender a crédito, y negociar Mejores Condiciones y Plazos de Pago a los Proveedores y Acreedores (hoja 11).

Una vez resuelta y saneada la Tesorería del primer ejercicio económico, se considerará que la empresa podrá sobrevivir y se pasará a la hoja 13.

• 13. Resumen P y G (5 Ejerc.) (1 página)

► El primer cuadro (celdas A8 a R47) recoge el *resumen anual de las cuentas de pérdidas y ganancias, o de resultados*, de los cinco ejercicios económicos a planificar, tanto para los supuestos de “Creación de Nueva Empresa” como para los de “Consolidación – Empresas en Funcionamiento”.

- Los datos aparecen reflejados en valores absolutos y en valores relativos (donde se toma las Ventas (Ingresos) como base 100%).

⌘ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas, así como la nota visible del recuadro anaranjado, y tened en cuenta que:

► Se activarán los cuatro siguientes ejercicios a planificar (celdas de la columna G a la R de esta **hoja 13**).

- En las columnas D, G, J, M y P, aparecerán los valores absolutos de cada concepto de ingreso y gasto.

. Los datos que muestra la columna D, es la copia de los totales de gastos e ingresos calculados en la columna N de la **hoja 10**.

- En las columnas E, H, K, N y Q, aparecerán los valores relativos (% sobre Ventas), los cuales ayudarán a hacer un análisis visual e inmediato de la evolución del resultado.

- En las columnas I, L, O y R, deberéis reflejar las variaciones (incrementos o disminuciones) previstas, en porcentaje, y respecto al ejercicio anterior, de los distintos conceptos de ingresos y gastos para los cuatro ejercicios económicos siguientes.

. Aparecen predeterminados unos porcentajes, si no corresponden a los previstos hay que modificarlos (si la variación es negativa, deberéis reflejarlo con signo negativo).

⌘ ADVERTENCIAS ⌘

▼ Para la cumplimentación de las celdas con fondo azul y/o modificación de las de color verde, deberéis fijar los objetivos de crecimiento, respecto al ejercicio anterior, para cada una de las partidas de la *cuenta de pérdidas y ganancias*.

A la hora de fijar los objetivos de Venta (% a aplicar, celdas de las filas 9 a 18), deberéis tener en cuenta dos circunstancias que afectarán a dicho porcentaje: el crecimiento en volumen de Ventas y el crecimiento en Precios de Venta.

▼ Las celdas con fondo de color blanco no las podéis manipular, ya que el importe que aparece en las mismas proviene de información insertada en hojas anteriores.

► El dato obtenido en la fila 50 (Cash-Flow Económico), se obtendrá de forma automática y, será útil para determinar la Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros y el Número de Años en que se Recupera la Inversión Inicial (ratios de la **hoja 15**, filas 22 y 32).

≡ Leed el comentario oculto.

► En el supuesto de arrastrar del ejercicio anterior un Resultado Positivo (será indicado en las celdas de la fila 82), dispondréis en las celdas siguientes (de las filas 84 a 87) la posibilidad de realizar propuestas de aplicación de dicho Resultado (hay que tener en cuenta que la suma de los % que insertéis – celdas filas 84 a 87 – debe ser del 100% - celda fila 89 -).

≡ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas, así como la nota visible del recuadro anaranjado, y tened en cuenta que:

. Una vez reflejado el importe correspondiente al porcentaje por Reparto de Beneficios “A Inversores - Pago de Dividendos” - , el programa calculará, de forma automática, la salida de Tesorería del ejercicio que corresponda.

En el primer ejercicio planificado, la salida de dinero por el Reparto de Beneficios del ejercicio anterior lo reflejará en la **hoja 12**.

En los siguientes ejercicios, lo restará directamente de la cuenta Tesorería (Disponible) (celdas F, H, J y/o L, fila 18 de la **hoja 14**).

. El otro importe, correspondiente al porcentaje del concepto “A Reservas Legales Obligatorias”, se trasladará también, automáticamente, al saldo de su cuenta de la **hoja 14**, celda de la fila 22.

► Entre estos dos cuadros mencionados hay un gráfico con la evolución de los indicadores allí señalados.

• 14. Resumen Balances (5 Ejerc.) (1 página)

► El primer cuadro (celdas A 5-38 a M 5-38, celdas A 40-41 a M 40-41) muestra el *resumen de los balances de situación*, tanto a inicio de la planificación financiera (momento de Partida), como al final de los cinco ejercicios económicos.

Estos *balances de situación* reflejan la situación del patrimonio del proyecto empresarial como resultado de todas las operaciones económico-financieras realizadas a lo largo de cada ejercicio económico planificado, mostrándonos la riqueza que la empresa prevé generar en cada uno de dichos ejercicios.

- En la primera columna de cada ejercicio aparecen los importes de los elementos de cada masa patrimonial (activo y patrimonio neto más pasivo) en valores absolutos. En la segunda columna, quedan determinados esos importes en porcentajes (% de contribución de cada elemento sobre el total de su masa patrimonial (base 100%)).

⇒ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas del subcuadro (A 40-41 a M 40-41).

⇒ ADVERTENCIAS //

▸ Si alguno de los saldos del concepto Tesorería (Disponible), de las celdas F18, H18, J18 y/o L18, es negativo, deberéis ver qué medidas oportunas hay que adoptar para subsanar los déficits. Para ello, tendréis que revisar los datos de las hojas previas hasta resolver el problema de falta de liquidez en el/los ejercicio/s en cuestión, de lo contrario el plan no será viable.

▸ Si aparece algún número distinto de cero (en las celdas de la fila 43), esto querrá decir que el/los balance/s del/os ejercicio/s a los que hace referencia están descuadrados (ya que el importe total del activo diferirá del total del patrimonio neto más pasivo), por lo que deberéis revisar las celdas de las hojas previas, para encontrar donde se ha producido dicho descuadre y corregirlo.

▸ El segundo cuadro (celdas A 51-59 a L51-59) lo podéis utilizar para saldar, total o parcialmente, las deudas pendientes por los conceptos señalados en las celdas de la columna A, y cuyos importes aparecen reflejados en el cuadro anterior, filas 30, 32, 33, 34, 35 y 37).

⇒ ADVERTENCIA //

▸ Los importes a insertar en las celdas de este segundo cuadro, los debéis escribir con signo negativo, al tratarse de cancelación de deudas.

• **15. Ratios Básicos** (1 página)

Esta hoja se confecciona de forma automática, una vez completadas las hojas anteriores.

Contiene una serie de indicadores, o ratios, que os ayudarán a analizar la evolución del proyecto a lo largo de los cinco ejercicios económicos planificados, y comparar los indicadores obtenidos con los de otras de empresas del sector con características similares a las del proyecto empresarial estudiado.

⇒ Leed los comentarios de las celdas de la columna A, ya que cada ratio, o indicador, contiene una breve explicación del mismo.

≡ ADVERTENCIAS ≡

▾ Puede que las expectativas de crecimiento del Resultado Neto (celdas fila 47, **hoja 13**), a lo largo de los cinco ejercicios sean óptimas, y que el ratio de Rentabilidad Financiera (ROE) decrezca en vez de crecer.

Para que la trayectoria de este ratio (ROE) siga la de las expectativas de crecimiento del Resultado, es necesario que un porcentaje alto de dicho Resultado se aplique en el Reparto de Beneficios (Pago de Dividendos, celdas fila **87**, **hoja 13**).

Para ello habría que retroceder a la **hoja 13**, y en el cuadro de Propuesta Aplicación del Resultado distribuir el Resultado (en %) entre los diferentes conceptos, - sólo en los ejercicios económicos que hubiese posibilidad de hacerlo -.

▾ En los casos en que el ratio se mida en porcentaje y en vez de aparecer un valor concreto aparezca “NS” (No Significativo), indicará que el dato del ratio no aporta ninguna información valorable, ya que alguno/s componente/s del cociente (mediante el cual se calcula dicho ratio) está/n formado/s por valor/es negativos.