

17

## Planificación: Plan económico-financiero



# Índice

- Objetivos
- Plan económico-financiero
- Cuenta de pérdidas y ganancias
- Clasificación de costes
- Margen de contribución
- Utilidad
- Flujo de caja (*cash-flow*)
  - ✓ Interpretar los datos: Pérdidas versus falta de liquidez
- Punto de equilibrio
- Rentabilidad
  - ✓ Plazo para la rentabilidad
- Presupuesto de tesorería
- Ejercicio nº 1: Plan económico-financiero, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V17: Plan económico-financiero

# Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar los aspectos clave del plan económico-financiero de una empresa,

...elaborar la cuenta de resultados previsional de su idea de negocio,

...presupuestar las necesidades de tesorería de una iniciativa económica.



## Plan económico- financiero

El plan económico-financiero recoge los datos económicos de los elementos antes desarrollados (previsión de ventas, compras, producción, personal, inversiones...), permitiendo verificar la viabilidad económica del proyecto en todo su conjunto, así como identificar las necesidades de financiación.

Consta de:

- La cuenta de pérdidas y ganancias (que calcularemos para 3 años)
- El presupuesto de tesorería (lo calcularemos también para 3 años)



## Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias presenta los resultados que pretendemos obtener durante un periodo de tiempo.

Permite valorar si tendremos pérdidas o beneficios y cómo se generan éstos, es decir, indica **si la empresa es rentable o no**.

En ella se tienen en cuenta todos los ingresos y gastos que tienen relación con la actividad económica:

- Previsión de ingresos (ventas netas, otros ingresos, subvenciones...)
- Costes variables (comisiones de vendedores y otros gastos variables de ventas, materias primas, salarios directos, coste de financiamiento de materia prima...)
- Costes fijos (salarios indirectos, gastos de formación, amortizaciones, energía, reparaciones, mantenimiento...)

No se tienen en cuenta las entradas de dinero que luego hay que devolver, ni las salidas de las devoluciones, como son:

- Las aportaciones de las personas socias
- Los créditos y préstamos<sup>1</sup>

A continuación vamos a estudiar los distintos componentes que deben figurar en una cuenta de resultados: los tipos de costes, el margen de contribución, la utilidad o resultado final y el flujo de caja.

---

<sup>1</sup> Las devoluciones no se incluyen en la cuenta de resultados porque el crédito que nos conceden no se cuenta como ingreso y, por tanto, la devolución no se cuenta como gasto.

## Cuadro ejemplo de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
<b>VENTAS</b>						
<b>COSTES VARIABLES</b>						
Consumo de materiales						
Salarios directos						
Otros costes variables						
...						
<b>= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>						
<b>GASTOS FIJOS</b>						
Salarios indirectos						
Reparaciones y conservación						
Suministros (agua, electricidad, gas, teléfono...)						
Amortizaciones						
Gastos financieros						
Otros						
<b>= RESULTADO FINAL</b>						
+ Amortizaciones						
<b>FLUJO DE CAJA</b>						



## Clasificación de costes

**Costes Variables** son los que corresponden a los insumos que vamos a utilizar en un proceso de producción y varían en función del volumen de producción: materias primas, mano de obra directa, embalajes, comisiones de agentes de ventas...

**Costes Fijos** son los que, normalmente, no tienen relación con la variación de la producción, los tenemos de todos modos: mano de obra indirecta, gastos de mantenimiento, amortizaciones...



**Costes variables:** Si criamos pollos, cuanto más producimos, más pollitos, vacunas, cuidadores, pienso o balanceado, etc. necesitaremos.

**Costes fijos:** En cambio, no necesitaremos más que una persona contable, una gerente, una veterinaria, y, a veces, el transporte, amortizaciones, etc., no variarán porque se críen más pollos.



## Margen de contribución

El margen de contribución es la diferencia entre las ventas y los costes variables y debe ser positivo desde el principio:

$$\text{Margen de contribución} = \text{Ventas} - \text{Costes variables}$$

El margen de contribución en porcentaje [(margen de contribución / ventas) x 100] nos dice, de cada 100 euros que vendemos, cuántos me quedan para pagar los gastos fijos y además que me quede un beneficio.

Si Margen de contribución > 0  Cuanto más vendo, más gano 

Si Margen de contribución < 0  Cuanto más vendo, más pierdo 



## Utilidad o resultado final

La utilidad o resultado final es la diferencia entre el margen de contribución y los costes fijos.

La utilidad nos sirve de excedente y nos permite apreciar la capacidad de acumulación.

$$\text{Margen de contribución} - \text{Costes fijos} = \text{Utilidad}$$

Si la utilidad es negativa, significa que estamos teniendo pérdidas.



## Flujo de Caja (*cash-flow*)

El Flujo de Caja es un estado de cuentas que resume las entradas y salidas efectivas de dinero a lo largo de la vida útil de un proyecto, lo que nos permite determinar la rentabilidad de la inversión.

De manera simplificada, el Flujo de Caja es el dinero que genera la empresa:

$$\text{Flujo de Caja} = \text{Resultado final} + \text{Amortizaciones}$$

Al resultado que obtiene la empresa (pérdida o ganancia) se le suman las amortizaciones, porque este gasto “no se paga”, no sale realmente de la empresa.

El Flujo de Caja se utiliza porque es menos manipulable que el resultado final.



## Interpretar los datos: Pérdidas versus falta de liquidez

A veces no queda claro si una situación de “crisis” se debe a falta de liquidez o a la existencia de pérdidas en el negocio.

Este tema suele crear mucha confusión, por lo que cuanto mejor se definan en el plan de viabilidad los hitos que clarifican si una determinada situación se debe a la falta de liquidez o a la generación de pérdidas, menos posibilidades habrá de perder un tiempo precioso de reacción.



## **Pérdidas versus falta de liquidez: COPAC (Colombia)**

En COPAC, el plan de viabilidad diferenciaba claramente entre Plan de Tesorería y Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Esto permitió trabajar con el equipo humano y hacerles ver que su falta de liquidez no se debía a los 30 días de plazo con que les pagaban sus clientes, sino a que perdían dinero.



## Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina qué cantidad de producto debemos vender para cubrir nuestros costes (el momento preciso en que no perdemos dinero pero tampoco lo ganamos).

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costo fijo} / \text{Margen de contribución unitario}$$



## Rentabilidad

La rentabilidad mensual en porcentaje se calcula según la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad mensual} = (\text{Utilidad mensual} / \text{Ventas mensuales}) \times 100$$



### Plazo para la rentabilidad

En el diseño del plan de viabilidad un punto crucial es ¿cuándo se alcanzará la rentabilidad?

Si no se responde de forma sincera a dicha pregunta, o si no se buscan las soluciones reales para que dicha rentabilidad se alcance en un plazo razonable, no será más que un autoengaño y un más que probable fracaso final.



## Cálculos económico-financieros: VINO DE ROSA DE JAMAICA (Guatemala)

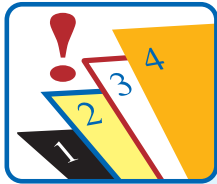
**Margen de contribución (quetzales) = Ventas – Costes variables**

Se estima que la media de producción y ventas será de 1.000 botellas de Vino de Rosa de Jamaica al mes.

	Precio/botella	Cantidad/mes	Total (Q)
Ventas	60,00	1.000	60.000,00
Costes variables	25,47	1.000	25.470,00
<b>Margen de contribución</b>			<b>34.530,00</b>

Margen de contribución en porcentaje = (Margen de contribución / ventas) x 100  
(34.530,00 / 60.000,00) x 100 = **57,55%**

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



## Cálculos económico-financieros: VINO DE ROSA DE JAMAICA (Guatemala)

**Utilidad mensual (quetzales) = Margen de contribución – Costes fijos**

	Total (quetzales)
Margen de contribución	34.530,00
Costes fijos	9.400,00
<b>Utilidad</b>	<b>25.130,00</b>

**Punto de equilibrio (nº botellas) = Costo fijo / Margen contribución unitario**

Margen de contribución unitario =  $34.530,00 / 1.000 = 34,53$  quetzales

Punto de equilibrio =  $9.400,00 / 34,53 = \mathbf{272,22}$  botellas

Esto quiere decir que debemos vender por lo menos 273 botellas de Vino de Rosa de Jamaica al mes para cubrir los costes fijos, sin ganar ni perder.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



## Cálculos económico-financieros: VINO DE ROSA DE JAMAICA (Guatemala)

**Rentabilidad mensual = (Utilidad mensual / Ventas mensuales) x 100**

Rentabilidad mensual = (25.130,00 / 60.000,00) x 100 = **41,88%**

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



## Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería nos muestra el dinero efectivo disponible en caja que tiene la empresa, lo que permite prever las necesidades de financiación. Se elabora para asegurar la existencia de liquidez suficiente para afrontar los pagos comprometidos.

Es el dinero que entra y sale “realmente” de la empresa (de la caja y bancos).

En el presupuesto de tesorería se recogen los cobros y pagos de la empresa durante un periodo de tiempo. Si es anual se dividirá en periodos mensuales. Lo calcularemos para tres años.

Para elaborarlo se tienen en cuenta todas las entradas o salidas de efectivo:

- El saldo inicial de tesorería
- Los cobros por ventas
- Los cobros por financiamiento: aportaciones de las personas socias, subvenciones...
- Los pagos a proveedores: materiales, salarios, energía, etc.
- Los pagos de créditos/préstamos y sus intereses
- Los pagos por retiro de personas socias
- Cualquier otro cobro o pago

El saldo final de tesorería se calcula sumando al saldo inicial la diferencia entre los cobros y pagos del periodo. El saldo final de un periodo es el saldo inicial del siguiente.

## Cuadro ejemplo del presupuesto de tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Saldo inicial</b>	-	<b>10.700</b>	<b>20.275</b>
<b>Cobros</b>	<b>74.000</b>	<b>65.000</b>	<b>70.000</b>
Ventas	53.000	65.000	70.000
Aportaciones a capital	5.000		
Subvenciones y donaciones	1.000		
Créditos/préstamos	15.000		
Otros			
<b>Pagos</b>	<b>63.300</b>	<b>55.425</b>	<b>59.200</b>
Proveedores	31.800	38.000	41.000
Nóminas y SS	10.600	13.000	14.000
Gastos financieros	900	675	450
Inversiones	20.000		
Devolución créditos/préstamos		3.750	3.750
Otros			
<b>Saldo fin de año</b>	<b>10.700</b>	<b>20.275</b>	<b>31.075</b>



## Ejercicio N° 1: Plan económico-financiero: MARRUPA

Teniendo en cuenta:

- La información aportada en el Anexo I en relación con la creación de una fábrica de aceite de girasol en Marrupa.
- Los cálculos ya realizados en ejercicios anteriores sobre *Marketing, Operaciones, Personas e Inversiones* (cuyas soluciones se adjuntan en el Anexo III).

Completar utilizando la plantilla *Económico-financiero* del Anexo II:

- a. La cuenta de resultados (para 3 años)
- b. El presupuesto de tesorería (para 3 años)

Soluciones al ejercicio en Anexo III



## Nuestro Plan de Viabilidad

### Ejercicio V17: Plan económico-financiero

Teniendo en cuenta los cálculos ya realizados para Nuestro Plan de Viabilidad en los Ejercicios V12, V13, V14 y V16 sobre *Marketing, Operaciones, Personas e Inversiones*, completar utilizando la plantilla *Económico-financiero* del Anexo II:

- a. La cuenta de resultados (para 3 años)
- b. El presupuesto de tesorería (para 3 años)

Calcular también para cada uno de los tres años el punto de equilibrio y la rentabilidad anual.