

# PROYECCIONES FINANCIERAS PARA CONSEGUIR FINANCIACIÓN

**Primera Edición**

autor **Iván García Berjano**



# INDICE

|  |    |
|--|----|
| Prólogo por Javier Martín autor de Loogic                      | 2  |
| ¿Por qué debo realizar unas proyecciones financieras a 5 años? | 4  |
| 10 Claves para triunfar con tus proyecciones financieras       | 6  |
| Los Estados Financieros: La base del análisis numérico         | 8  |
| La Cuenta de Resultados  | 9  |
| El Balance de Situación  | 12 |
| El Cash Flow   | 18 |
| ¿Por dónde empiezo? Por lo crítico: Las ventas son clave       | 22 |
| Coste Directo  | 25 |
| Marketing  | 26 |
| RR.HH.   | 27 |
| Gastos de Estructura   | 28 |
| Inversión  | 29 |
| Circulante   | 30 |
| Financiación   | 31 |
| ¿Te cuadra el Balance?   | 32 |
| ¿Conoces las métricas de tu sector?                            | 33 |
| ¿Cómo estructuro el Excel?                                     | 34 |
| Las 6 Leyes para unas proyecciones excelentes                  | 37 |

# Prólogo

Cuando un emprendedor comienza a poner en marcha una idea de negocio se enfrenta a un montón de dudas e incertidumbres. Algunos han recibido cierta formación que les ayuda a despejar un poco el horizonte, otros cuentan con la experiencia que les facilita avanzar por el camino que supone un nuevo emprendimiento, los más afortunados cuentan en su equipo con una persona que por su perfil profesional despeja algunas de estas incertidumbres, pero lo más habitual es que nos encontremos solos ante esta situación y tengamos que recurrir a ayuda externa para poder seguir avanzando.

En el momento en el que el emprendedor considera que tiene un proyecto invertible, porque ha dado con un modelo altamente escalable que puede reportar grandes beneficios, se enfrenta a la ardua tarea de encontrar la financiación que le permita hacer realidad ese proyecto y convertirlo en un gran negocio. Para ellos recurrirá a la búsqueda de capital privado por medio de business angel, del venture capital o a capital público en forma de financiación mediante préstamos.

Cuando llega ese momento el emprendedor debe armarse de argumentos que le faciliten el trabajo de lograr la financiación necesaria para hacer realidad su idea de negocio. Estos argumentos han de ir dirigidos principalmente a lograr minimizar la percepción de riesgo que los inversores pueden tener cuando analicen el proyecto y también a mostrar las bondades del mismo que van a hacer que valga la pena invertir para hacerlo crecer.

Las proyecciones financieras de las que trata este libro, que ha desarrollado Iván García Berjano, son uno de los principales argumentos en los que el emprendedor se va a poder apoyar de cara a convencer a los inversores de la idoneidad de invertir en su proyecto. Pero al mismo tiempo, esta parte del plan de negocio supone una de las mayores complicaciones con las que el emprendedor se enfrenta debido al desconocimiento en muchos casos de los temas financieros y al ejercicio de predicción que hay que realizar para el cual muy pocos estamos preparados.

Por lo tanto, para cualquier emprendedor que necesita captar fondos para su empresa, esta guía le resultará de gran utilidad y le permitirá afrontar con mayores garantías la búsqueda de financiación tan necesaria para hacer realidad la mayoría de los nuevos modelos de negocio. Aprovecho este espacio para felicitar a Iván por el gran trabajo que ha realizado y agradecerle como emprendedor la ayuda que está prestando a muchas personas que se enfrentan al reto de poner en marcha una nueva empresa.



**JAVIER MARTÍN**, autor de **LOOGIC**

# ¿Por qué debo realizar unas proyecciones financieras a 5 años?

Es posible que te estés planteando esta pregunta porque es una cuestión muy habitual que se hacen los emprendedores y la verdad, en cierto modo, es muy sensata. Hay que admitir que si es difícil predecir lo que va pasar este primer año, incluso en los próximos meses, ¿por qué dedicarle tiempo a lo que pueda pasar dentro de 5 años?

Porque los inversores lo piden.

Probablemente acabo de despejar tus dudas. Pocos son los emprendedores para los que para conseguir el éxito en su aventura empresarial no sea fundamental a corto y/o medio plazo contar con los fondos de inversores e instituciones, tanto privadas como públicas que requieran esta visión financiera a largo plazo.

Aun así, quiero ir un poco más allá y explicar por qué este ejercicio es importante, tanto para los inversores que quieran analizar la oportunidad de inversión que les propones, como para ti como emprendedor y la empresa que estás impulsando.

- 1 Compromiso.** Los inversores quieren ver tu compromiso con los números, quieren que te mojes y pongas sobre papel los objetivos que te planteas. Además, internamente es un buen ejercicio para asegurarte que todo el equipo emprendedor está comprometido con la meta y visión a 5 años. Además, es importante resaltar que con la entrada de un inversor profesional, tomará realidad el control presupuestario. Es una práctica fundamental para monitorizar la marcha de tu empresa, tengas inversor o no, y poder reaccionar a tiempo a las desviaciones que se produzcan.

- 2 Criterios.** No deben ser sólo números. Unas proyecciones financieras deben basarse sobre criterios contrastados que demuestren al inversor que conoces tu sector y tu negocio y que son realistas y, por tanto, el objetivo planteado es alcanzable si la implementación se realiza adecuadamente.
  
- 3 Necesidades.** Identificar los recursos y fondos necesarios para llegar hasta conseguir las metas propuestas. Y no sólo cuánto necesitas ahora, también es importante saber cuánto necesitarás en un futuro. Las rondas futuras suponen una dilución para los inversores que entren ahora y eso afecta su rentabilidad.
  
- 4 Medida.** Tanto el inversor como el propio emprendedor necesita un “roadmap” un mapa que marque el camino. Aquí juegan un papel muy importante los criterios. Según avanza tu empresa debes ir comprobando que vas alcanzando no sólo las grandes cifras, sino las KPIs, los criterios que has usado para construir tus proyecciones financieras.
  
- 5 Rentabilidad.** Los inversores invierten principalmente para obtener una rentabilidad y sólo les podrás convencer de que tu apuesta es la buena con números, demostrando con números que tu visión a 5 años es alcanzable y que dentro de 5 años su participación valdrá mucho más de lo que ha puesto inicialmente.

Cinco razones para poner tus 5 sentidos sobre el Excel para trazar los números y metas que te propones con tu empresa.

# 10 Claves para triunfar con tus proyecciones financieras

- 1 Reconoce la importancia de las ventas.** Acertar o no en tu previsión de ventas es clave para determinar el resto. El máximo esfuerzo para construir esta parte es necesario tanto para convencer a tus potenciales inversores como para realmente conseguir unas proyecciones financieras que determinen las necesidades reales de fondos y asegurar que no mueras por falta de cash.
- 2 Céntrate en tu target.** Tu cliente debe ser el centro de tu empresa, de tu business plan y por supuesto de tus proyecciones financieras. Debes tener perfectamente claro quién te va comprar, por qué compra, cuál es el proceso de compra de tus clientes, cuánto dura... y en base a este comportamiento debes construir las ventas de tus proyecciones financieras que son la clave de tu propuesta financiera.
- 3 Cuantifica tu mercado.** Debes dibujar el tamaño de la tarta que te pretendes comer. ¿Cuántos clientes? ¿Cuánto consumen? ¿En qué países están? Establece el universo al que atacarás y piensa cómo va ser el gotto market y con qué velocidad puedes ir adquiriendo volumen de clientes...
- 4 Bottom-up.** No te limites a marcar un % de marketshare. Debes construir tus proyecciones pensando en lo que realmente tienes que hacer; ¿Cuántos comerciales puedo contratar? ¿Qué capacidad de ventas tendrá cada comercial? ¿Cuánto tardo en implantar el producto o servicio? Etc...

- 5 Construir sobre criterios contrastados.** No sueltes un puñado de números. Unas buenas proyecciones financieras deben ser la consecuencia de un conocimiento profundo de tu mercado, clientes y funcionamiento de tu empresa que se traduce en los criterios que constituyen los cimientos de tus proyecciones financieras.
- 6 ¿Cuántos libros vendo por minuto?** Un amigo y business angel de éxito cerró su primera empresa antes de abrir las puertas, una librería innovadora, porque se dio cuenta de que tendría que vender 3 libros por minuto para que fuera rentable. Piensa en la realidad de tu negocio... el Excel lo aguanta todo, pero tú debes visualizar tu negocio y saber que lo plasmado en tu hoja de cálculo es alcanzable en el día a día.
- 7 La exactitud no es el objetivo.** No te centres en acertar hasta el último céntimo, no malgastes tiempo a intentar calcular mediante fórmulas complejas el consumo de electricidad de tu oficina si esto supone un 0,5% de tus gastos totales. Céntrate en los aspectos que realmente influyen sobre tus resultados y cash flow, dando más importancia a los criterios usados para calcularlos que a la propia cifra en sí.
- 8 Sencillas, entendibles y completas.** Utiliza los formatos estándar de cuentas financieras de forma que cualquier inversor los pueda entender fácilmente. Entra en la profundidad precisa para que se entiendan las claves de tu negocio, pero no aburras con los detalles. El detalle es necesario, pero como anexo. Esfuérzate en reflejarlo de forma resumida y clara en la parte principal. No obstante, no confundamos sencillas y entendibles con incompletas.

- 9** **Facilita los cambios.** Debes construir el Excel para que sea fácil de cambiar. Piensa que las proyecciones financieras que vas a construir las vas a cambiar de forma continua según recibas feedback y vayas contrastando los criterios usados con la realidad del mercado.
- 10** **Cash Flow is King.** La mayoría de startups, una vez superada la salida al Mercado, mueren por falta de fondos. La línea más importante de todas las proyecciones financieras es la del cash flow. El éxito o fracaso nace en las respuestas correctas a las siguientes preguntas: ¿Cuánto necesito? ¿Cuándo lo necesito? y ¿Cómo lo voy a financiar?

## Los Estados Financieros: La base del análisis numérico

Para poder analizar una empresa desde un punto de vista financiero es necesario disponer de los tres estados financieros principales: Cuenta de Resultados, Balance de Situación y el más importante de todos para una startup, el Cash Flow o Flujo de Caja.

La cuenta de resultados nos muestra la evolución de ingresos y gastos en un periodo determinado: un año, un trimestre o un mes. Por tanto nos muestra el volumen de ventas, los gastos de materiales, gastos de personal, intereses, impuestos, etc... y finalmente el beneficio o pérdida que la empresa ha tenido durante el periodo en cuestión.

Así como la Cuenta de Resultados muestra una evolución en el periodo elegido, el Balance de Situación es una foto en un momento dado. El



Balance muestra la situación de una empresa en un instante concreto. Identifica qué tiene la empresa (activo) y cómo se ha financiado o qué debe (pasivo). El activo nos muestra el valor de lo que pertenece a la empresa: equipos, inmuebles, existencias, lo que te deben los clientes, el dinero que tiene en el banco, etc... mientras que el pasivo muestra cómo se ha financiado ese valor: capital social y aportaciones de los socios, deuda de bancos, lo que se debe a los acreedores, etc... Por tanto, el activo es igual al pasivo y siempre tiene que cuadrar.

Como mencionamos en el apartado anterior, el “Cash Flow is King”. La falta de fondos es la principal razón de muerte de una startup. El acceso a la financiación no garantiza el éxito, pero podemos asegurar que la falta de fondos sí que garantiza la muerte por asfixia de una empresa. Este estado financiero, aparte de mostrar la necesidad de fondos, explica en qué se invertirán los fondos o cómo se financiará la empresa.

Tres estados financieros entrelazados entre sí que cuentan la historia de tu empresa desde el punto de vista monetario, tanto el pasado como el futuro. Estos tres estados reúnen de forma resumida todos los elementos de tu business plan en elementos monetarios, de forma que un inversor pueda analizar y decidir sobre si invertir o no en tu negocio.

A continuación describo los elementos más importantes que componen estos tres estados.

## La Cuenta de Resultados

La cuenta resultados es probablemente el estado financiero que los emprendedores mejor entienden. Este estado refleja en un periodo determinado (habitualmente un mes o un año) todos los ingresos y gastos, reflejando finalmente el resultado de las actividades. Detallo las partes que entiendo necesitan algo de explicación:



- 1 Ventas.** Aquí se reflejan los ingresos de la propia actividad comercial de la empresa, los ingresos de la venta de productos y servicios. Cualquier otro ingreso se refleja en otros apartados de la cuenta de resultados.

|   | 2012              | 2013              |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>1 VENTAS</b>                             | <b>127.442,40</b> | <b>186.265,32</b> |
| <b>2</b> Trabajos realizados para su activo | 2.500,00          | 20.000,00         |
| <b>3</b> Aprovisionamientos                 | -52.696,96        | -66.039,52        |
| Otros ingresos de explotación               | 100,00            | 1.250,00          |
| Gastos de personal                          | -49.352,82        | -69.504,96        |
| Otros gastos de explotación                 | -11.254,32        | -11.524,82        |
| <b>4</b> Amortización del inmovilizado      | -2.225,41         | -5.478,40         |
| Otros gastos y resultados                   | -100,00           | -100,00           |
| <b>5 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>           | <b>14.412,89</b>  | <b>54.867,62</b>  |
| Gastos financieros                          | -2.465,25         | -2.187,80         |
| Otros ingresos y gastos financieros         | 65,00             | 84,00             |
| <b>6 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>       | <b>12.012,64</b>  | <b>52.763,82</b>  |
| Impuestos sobre beneficio                   | -3.003,16         | -13.190,95        |
| <b>7 RESULTADO DEL EJERCICIO</b>            | <b>9.009,48</b>   | <b>39.572,86</b>  |

Imagen 1

- 2 Trabajos realizados para su activo.** Cuando se compra una mesa, lo habitual es que se refleje directamente en el Balance en la parte de activo fijo, pero es habitual que se vayan realizando varios gastos para componer un activo de la empresa, por ejemplo una reforma. En este caso se va desembolsando poco a poco en distintos conceptos: gastos a albañiles, fontaneros, pintores, materiales de construcción, etc... Estos gastos se van recogiendo en la cuenta de resultados y cuando la reforma (o cualquier otro elemento que por sus características deba reflejarse en el activo de la empresa) esté finalizada, y por tanto en perfecto estado de uso, se suman todos los importes que han sido necesarios en su elaboración y se registra con signo positivo en este apartado. Este proceso se llama activar gastos,

porque literalmente se sacan gastos de la cuenta de resultados y se identifican como un activo en el Balance de Situación.

- 3 Aprovisionamientos.** Son todas aquellas compras de servicios y productos que van destinadas a ser revendidas o formar parte del servicio o producto que se vende. Por ejemplo, las materias primas de los productos que se fabrican, la subcontratación de un servicio de instalación del producto que se vende, el hosting en un negocio SaaS.
  
- 4 Amortización.** El hecho de identificar y registrar el valor de un elemento en el activo no supone que éste no se considere un gasto, pero no se imputa el importe total en el momento de la compra, sino a lo largo de su vida útil. Por ejemplo si compro un PC por 1.000€ que espero que dure 4 años, primero reflejo los 1.000€ en el Inmovilizado Material del Balance de Situación. Cuando pasa un 1 año imputo a ese ejercicio un cuarto de su valor (250€) a la cuenta de resultados, en concreto en concepto de amortización. Este importe de amortización se resta al valor que asigno al bien en el Balance de Situación dejando su valor en 750€ y así todos los años hasta el cuarto, que el valor del PC en el Balance alcance cero. En este ejemplo lo he explicado para un año, pero la operación sería igual si el ejercicio fuese un mes, trimestre o semestre, simplemente el importe de la amortización sería proporcional al tiempo transcurrido.
  
- 5 Resultado de Explotación.** Es el resultado propio de las actividades comerciales de la empresa sin incluir el efecto financiero de los intereses ni el efecto fiscal del impuesto sobre beneficios. Si restamos al Resultado de Explotación las amortizaciones (punto 15) obtenemos el EBITDA, siglas del inglés “Earnings Before Interest, Tax, Depretiation and Amortization” Un dato muy utilizado por los inversores.
  
- 6 Resultado antes de Impuestos.** Después del resultado de explotación principalmente se suman los ingresos financieros y se restan los

intereses, aunque también otros muchos elementos financieros menos habituales, para hallar el resultado de la empresa antes de impuestos.

- 7 Resultado del Ejercicio.** Restando el impuesto sobre sociedades al resultado antes de impuestos se obtiene el Resultado Neto o Resultado del Ejercicio que queda reflejado a su vez en el apartado 7 del Balance de Situación, incrementando o minorando los fondos propios.

## El Balance de Situación

En una empresa las salidas de caja pueden ir destinadas a tres cosas principales para asegurar el desarrollo de la actividad de la empresa, un consumo puntual: se paga, se consume y se obtiene la utilidad en ese momento, por ejemplo, el transporte de la mercancía. Esto se considera un gasto y se refleja en la Cuenta de Resultados, como ya hemos visto en el apartado anterior.

Podemos ir más allá y realizar un desembolso pero el consumo del elemento no se produce hasta más adelante, y por tanto tendrá una permanencia durante un tiempo corto en la empresa, como por ejemplo la compra de mercancía que se almacena a la espera de ser vendida. En este caso se considera un activo de la empresa hasta el momento en el que es vendida. Hasta el momento de la venta, pertenece a la empresa y por tanto es un valor que se refleja en el balance, una vez vendida ya pertenece al comprador y su valor se saca del balance de la empresa y se registra como gasto en la cuenta de resultados. Al ser un elemento que le pertenece a la empresa, pero del que se espera su salida en un breve plazo de tiempo, se registra en el activo circulante.

Finalmente, el desembolso puede ir destinado a un elemento que tiene una permanencia duradera en la empresa como puede ser una mesa o una página web. En este caso se identifica en la parte del activo fijo del Balance de situación.

En resumen son tres desembolsos con tratamiento distinto en los estados financieros:

- Consumo puntual – Cuenta de Resultados.
- Permanencia temporal – Activo Circulante (Balance)
- Permanencia duradera – Activo Fijo (Balance)

Cuando un desembolso va destinado a un elemento del Balance porque lo adquirido tiene carácter de permanencia, se le denomina inversión; inversión en activo fijo si es el elemento se le espera una permanencia superior a 1 año y una inversión en circulante si se prevé una permanencia inferior a 1 año.

|                                      | 2012             | 2013              |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|
| <sup>8</sup> Inmovilizado inmaterial | 31.021,48        | 53.976,19         |
| <sup>9</sup> Inmovilizado material   | 5.654,21         | 10.957,92         |
| Otros activos Fijos                  | 245,21           | 325,49            |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                   | <b>36.920,90</b> | <b>65.259,60</b>  |
| <sup>10</sup> Existencias            | 15.101,22        | 16.103,57         |
| <sup>11</sup> Deudores comerciales   | 10.620,20        | 15.522,11         |
| Otros activos circulantes            | 120,00           | 240,21            |
| <sup>12</sup> Tesorería              | 18.256,77        | 46.474,71         |
| <b>ACTIVO CIRCULANTE</b>             | <b>44.098,19</b> | <b>78.340,60</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                  | <b>81.019,09</b> | <b>143.600,20</b> |

Imagen 2

Además de desembolso, el Balance también refleja todas las deudas que los distintos agentes tienen con nuestra empresa, como pueden ser los clientes, en carácter de facturas pendientes de ser cobradas.

- 8 Inmovilizado Inmaterial.** El activo fijo nos muestra el valor de todos los elementos duraderos que pertenecen a la empresa y que permiten el desarrollo de su actividad. En concreto, el inmovilizado intangible son todos esos elementos que no tienen una estructura física. Todos los elementos de software (plataforma web, ERP, CRM, etc...), patentes, marca, etc. son todos elementos que se identifican en este apartado del Balance.
- 9 Inmovilizado Material.** Igual al inmovilizado intangible pero este apartado identifica el valor de los elementos tangibles, como pueden ser un PC, una mesa o un coche.

Estos son los dos activos fijos de importancia en una startup, aunque puede haber otros reflejados en este apartado, como la compra de un inmueble. Si la empresa compra la oficina donde realiza su actividad, su valor quedaría reflejado en el Activo Fijo. También las inversiones financieras, como pueden ser la compra de acciones de otras empresas con carácter de permanencia o las inversiones en instrumentos financieros que sólo pretenden obtener una rentabilidad del exceso puntual de fondos, se reflejarían en el Activo Circulante para identificar su carácter cortoplacista.

- 10 Existencias.** Este apartado del balance recoge el valor de la mercancía comprada pero que aún no ha sido vendida y por tanto está almacenada, normalmente, en las instalaciones de la empresa. Dado que es algo temporal, ya que está esperando a ser vendida, se recoge como parte del activo circulante.
- 11 Deudores Comerciales.** Lo más importante y habitual que se recoge en este apartado del activo circulante es todo lo que deben los clientes por las facturas emitidas y aún no cobradas, pero también

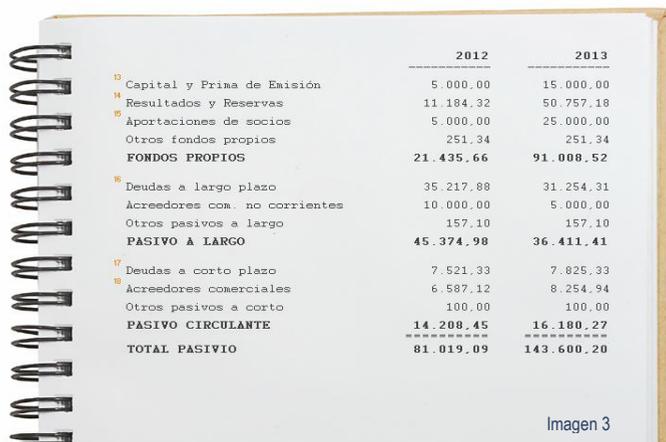
cualquier otra entidad que nos deba dinero como resultado de las actividades comerciales de la empresa.

**12 Tesorería.** Aquí se refleja todo lo que tiene la empresa en activos líquidos como el saldo de las cuentas corrientes de bancos, la caja, si la empresa tiene efectivo o cuentas de depósitos, etc.

La suma de todos los elementos del Activo Fijo y Activo Circulante forma el Activo total de la empresa y refleja, por tanto, el valor de todos los elementos que pertenecen a la empresa.

Como contrapartida tenemos el Pasivo, que refleja cómo se han financiado los elementos recogidos en el Activo y por tanto el Pasivo siempre es igual al Activo.

El Pasivo se compone de dos categorías importantes, los fondos propios y la financiación ajena que se distingue entre pasivo a largo plazo, todas las deudas que tiene la empresa más allá del año, y el pasivo circulante que recoge las deudas con terceros que se prevén pagar antes de que finalice el año.



|  | 2012             | 2013              |
|--|------------------|-------------------|
| <sup>13</sup> Capital y Prima de Emisión | 5.000,00         | 15.000,00         |
| <sup>14</sup> Resultados y Reservas      | 11.184,32        | 50.757,18         |
| <sup>15</sup> Aportaciones de socios     | 5.000,00         | 25.000,00         |
| Otros fondos propios                     | 251,34           | 251,34            |
| <b>FONDOS PROPIOS</b>                    | <b>21.435,66</b> | <b>91.008,52</b>  |
| <sup>16</sup> Deudas a largo plazo       | 35.217,88        | 31.254,31         |
| Acreeedores com. no corrientes           | 10.000,00        | 5.000,00          |
| Otros pasivos a largo                    | 157,10           | 157,10            |
| <b>PASIVO A LARGO</b>                    | <b>45.374,98</b> | <b>36.411,41</b>  |
| <sup>17</sup> Deudas a corto plazo       | 7.521,33         | 7.825,33          |
| <sup>18</sup> Acreeedores comerciales    | 6.587,12         | 8.254,94          |
| Otros pasivos a corto                    | 100,00           | 100,00            |
| <b>PASIVO CIRCULANTE</b>                 | <b>14.208,45</b> | <b>16.180,27</b>  |
| <b>TOTAL PASIVIO</b>                     | <b>81.019,09</b> | <b>143.600,20</b> |

Imagen 3

- 13 Capital Social y Prima de Emisión.** El Capital Social de la empresa son las aportaciones que han realizado los socios a la empresa de forma permanente. Es la cantidad que los socios arriesgan. Cuando se realiza una ampliación de capital y el valor de cada participación de la empresa vale más que el valor original, también llamado valor nominal, el plus que se paga sobre el valor nominal de las participaciones se refleja en el Balance como Prima de Emisión.
- 14 Reservas y Resultados.** Según avanzan las actividades comerciales de la empresa se van generando beneficios o pérdidas que quedan reflejados también como fondos propios de la empresa. Los resultados pueden, o bien reducir los fondos propios si una empresa aún no ha alcanzado el punto muerto o, en caso de beneficio, los resultados irán aportando valor a los fondos propios.
- 15 Aportaciones de Socios.** Otro apartado importante para una startup son las cantidades de dinero desembolsadas por los socios pero que no se han formalizado como capital. Estas cantidades se reflejan en distintos sitios dependiendo de su finalidad. Si las cantidades aportadas se consideran no retornables y que van a formar parte en un futuro cercano del capital social, se registra su valor en Aportaciones de socios y forman parte de los fondos propios de la empresa. Si por el contrario es una cantidad provisional de la que el socio espera su devolución se contabiliza en el Pasivo a largo o circulante dependiendo de la permanencia esperada.
- 16 Deudas a largo.** Cualquier deuda con cualquier persona o entidad con un pago más allá del primer año que no sea por actividades comerciales se refleja aquí. Lo habitual son deudas con bancos o socios.

- 17 Deudas a corto.** Estas mismas deudas, pero que está previsto su pago antes del año se recogen en este apartado del pasivo circulante.
- 18 Acreedores Comerciales.** Principalmente éste es el importe de las deudas que tiene la empresa con los proveedores de productos y servicios. También se recogen en el pasivo circulante las deudas que tiene la empresa con hacienda y la seguridad social, que también son fruto de las actividades habituales de la empresa.

Hemos entrado a explicar la estructura del Balance de Situación y los principales elementos que lo componen para entender bien qué es. Además de estos, para una empresa emprendedora es importante tener en cuenta también tres ratios que tienen gran influencia sobre las necesidades de fondos. ¡¡¡Acuérdate que el Cash is King!!! Estos tres ratios son: los días de cobro, los días de pago y días de stock y determinarán la inversión en circulante que debe afrontar tu empresa, que en muchos casos puede ser una fuente de angustias porque se da la circunstancia que cuanto más crezco más inversión en circulante necesito, lo que significa en la práctica que cuanto mejor me vaya, más sufro a no ser que tenga una planificación financiera adecuada.

**Periodo medio de cobro.** Este ratio indica cuántos días de media tarda la empresa en cobrar a sus clientes. Se calcula multiplicando los días que hay en el año 365, por el resultado de dividir los deudores comerciales (punto 4 del activo circulante) por el importe de las ventas (punto 12 de la cuenta de resultados). Para que nos hagamos un idea de la influencia de este ratio sobre el cash flow, si la empresa vende 1 millón de euros, por cada 30 días que se tarda en cobrar la empresa debe financiar 82k, es decir si cobras de media a 90 días deberás tener en cuenta que necesitarás 246k sólo para aguantar el retraso en el cobro de tus clientes.

**Periodo medio de pago.** Este ratio indica cuántos días de media tarda la empresa en pagar a sus proveedores. Se calcula multiplicando los días del año, 365, por el resultado de dividir los acreedores comerciales (punto

11 del pasivo circulante) por compras a proveedores (habitualmente el punto 14 Aprovisionamientos, aunque se puede extender a todos los gastos de explotación dependiendo de la actividad de la empresa). Cuanto más se tarde en pagar a los proveedores, más compensamos la inversión necesaria en circulante provocada por los clientes y existencias, minorando las necesidades fondos.

**Periodo medio de stock.** Este ratio indica cuánto producto almacenado tiene la empresa. Simplificando mucho, si no compráramos nada más, cuántos días podríamos aguantar vendiendo. Se calcula multiplicando los días del año por el resultado de dividir el valor de las existencias (punto 3 del pasivo circulante) por compras a proveedores (el punto 14 Aprovisionamientos de la cuenta de resultados).

Dependiendo del sector y actividad, el pasivo circulante puede superar el activo circulante, de forma que lo que denominamos fondo de maniobra sea negativo, que lejos de ser algo maligno para una empresa en crecimiento es una bendición, ya que cuanto más se crece, de más fondos se dispone, normalmente a costa de los proveedores.

## El Cash Flow

Si el Balance de Situación es una foto de los valores y compromisos de la empresa en un momento dado y la Cuenta de Resultados la evolución de ingresos y gastos en un periodo, el Cash Flow es la combinación de ambos, que explica los flujos de dinero en un periodo determinado. Identifica en qué se ha empleado o empleará el dinero, cuánto necesito para financiar mi negocio y, por tanto, de dónde van a salir los fondos para llevarlo a cabo. Por tanto, para un emprendedor, éste es el estado

financiero más importante durante los primeros años de vida y durante toda la etapa de crecimiento.



|   | 2013             |
|---|------------------|
| <sup>19</sup> <b>EBITDA</b>               | <b>60.346,02</b> |
| <sup>20</sup> Impuestos                   | -13.190,95       |
| <sup>21</sup> Inversiones Activo Fijo     | -33.817,10       |
| <sup>22</sup> Inversión Fondo Maniobra    | -4.052,66        |
| <sup>23</sup> <b>CASH FLOW OPERATIVO</b>  | <b>9.285,32</b>  |
| <sup>24</sup> Deudas a Largo              | -8.963,57        |
| <sup>25</sup> Intereses                   | -2.103,80        |
| <sup>26</sup> <b>CASH FLOW ACCIONISTA</b> | <b>-1.782,06</b> |
| <sup>27</sup> Aportaciones socios         | 30.000,00        |
| <sup>28</sup> <b>VARIACIÓN DE CAJA</b>    | <b>28.217,94</b> |

Imagen 4

- 19** **EBITDA.** Para elaborar el Cash Flow de la empresa se parte del EBITDA, el Resultado de Explotación del negocio sin la amortización, que no es un flujo real del periodo, sino un apunte contable para distribuir el valor de un activo a lo largo de su vida útil como vimos en el punto 15. Esto, en principio, son los flujos que aportan la actividad comercial a falta de las inversiones realizadas.

Al EBITDA se le hacen unos ajustes para llegar al verdadero flujo de caja de las operaciones de la empresa:

- 20** Primero se resta el pago del **impuesto sobre sociedades**.
- 21** Posteriormente se restan todos los desembolsos realizados en el periodo para adquirir o construir los **activos fijos** de la empresa.
- 22** Y finalmente se resta la **inversión en fondo de maniobra** (o circulante), el dinero necesario para financiar los clientes y existencias que no han sido compensados por los proveedores.

No nos olvidemos que la inversión en el fondo de maniobra puede ser contraria y que aporte fondos al Cash Flow Operativo, al igual que la inversión en Activos Fijos si se venden activos por más valor de los nuevos que se adquieran en el mismo periodo, aunque esto último es poco habitual.

En definitiva, el EBITDA con estos tres ajustes da el Cash Flow Operativo de la empresa, los fondos que genera la empresa o, lo que es más común en las primeras etapas, las necesidades de fondos de la empresa.

- 23** Por tanto hemos hallado el importe de fondos a financiar, el **Cash Flow Operativo**, que primero tendremos en cuenta la financiación ajena, como pueden ser los bancos u otros préstamos de instituciones como ENISA o CDTI a nivel público, para hallar el Cash Flow del Accionista o el Equity Cash Flow antes de tener en cuenta las propias aportaciones de los socios.

- 24** Hallado el Cash Flow Operativo, primero se identifican tanto la entrada de nuevos **préstamos**, como los pagos para devolver el capital de lo ya prestado.
- 25** Posteriormente, también se ajustan con los **intereses** que se deben pagar por la deuda contraída.
- 26** Dependiendo del ejercicio y de la entrada de nuevos préstamos y/o las condiciones de las actuales, la financiación ajena puede aportar fondos o ser una necesidad a cubrir. El resultado es el **Cash Flow del Accionista**, que determina lo que los socios pueden retirar de la empresa o lo que deben aportar para hacer frente a la necesidad de fondos para afrontar el futuro de la empresa.
- 27** Aquí se reflejan todas las **aportaciones de los socios**.
- 28** Finalmente queda reflejada la variación en **caja** de la empresa, que sumada al valor en tesorería (apartado 5 del Balance) al inicio del periodo, proporciona el valor de tesorería reflejado en el Balance al final del periodo.

# ¿Por dónde empiezo? Por lo crítico: Las Ventas

Una vez comprendidos los tres estados financieros, podemos entender que esto es lo que debemos presentar ante cualquier inversor con un periodo de tiempo de 5 años, que viene siendo el estándar con lo que se trabaja en el sector, y que refleja el periodo habitual de permanencia del inversor. Pero ¿por dónde empiezo? Entre tal cantidad de magnitudes financieras ¿cuál elijo para iniciar esta aventura de proyectar mi empresa financieramente?

En mi opinión hay que atacar las cosas por el punto clave: ese punto es las ventas.

¿Por qué? Porque si no nos creemos las ventas no nos podemos creer lo demás y porque los costes e inversiones en su gran mayoría dependen de una forma muy importante del volumen de facturación de la empresa.

Pero volviendo al primer punto, el punto más vulnerable de unas proyecciones financieras es que el inversor se crea que las ventas son alcanzables, es el “make or break”, la diferencia entre invertir o no invertir.

Por tanto, no podemos simplemente decir voy a vender 1 millón de euros el primer año y crecer un 50% cada año. Tampoco soy muy partidario de los que dicen el mercado tiene un tamaño total de 1.000 millones y para el año 5 voy a tener una cuota de mercado del 1% y por tanto vendo 10 millones y establezco un ritmo de crecimiento para llegar al objetivo y listo. Esto es plasmar cifras y ya está sobre el punto más importante de tu plan de negocio.

En mi opinión hay que trabajar con un método bottom-up hasta llegar a la cifra de ventas empleando los CRITERIOS adecuados que son la verdadera causa de las ventas. Hay que construir las ventas desde la base,

prácticamente explicando los pasos que vas a seguir para llegar a las cifras propuestas.

Por ejemplo, pensemos en un emprendedor con una tienda online de venta de ropa. Utilizaré números redondos para facilitar el cálculo mental, no pretenden ser cifras estándar. En su caso, las ventas provienen de los esfuerzos en marketing online para atraer visitas a su web para convertirlas en clientes y, por su experiencia en sus primeras campañas, sabe que captar un nuevo cliente requiere 10€ de inversión en marketing. Además, sabe que cada nuevo cliente hace un pedido con una cesta media de 100€ que posteriormente, a base de email marketing, consiguen que cada mes repitan pedidos el 10% de los clientes registrados con el mismo importe de cesta media. Si a todo esto le sumamos que prevén invertir 10.000€ cada mes en marketing online, tenemos todos los criterios para construir nuestras ventas y no simplemente plasmar un número.

Las ventas se calculan sobre los siguientes criterios:

- Inversión en Marketing online = 10.000€ mes
- Coste de adquisición de clientes = 10€
- Recurrencia de compra de base de clientes = 10%
- Cesta media por pedido = 100€.

En base a estos criterios podemos proceder a construir las ventas a diferencia de simplemente mostrar unas cifras o plasmar unos objetivos para sacar de forma mágica las ventas. Podemos construir esas ventas paso a paso, descubriendo distintas unidades base como pueden ser clientes nuevos, pedidos, pedidos recurrentes, etc... mostrando poco a poco al inversor cómo llegas a tus cifras, para que tenga elementos para valorar la credibilidad de las proyecciones.

Siguiendo con el ejemplo, obtenemos 1.000 clientes nuevos cada mes que, a su vez, suponen 1.000 pedidos cada mes. A estos pedidos que provienen de los clientes recién captados hay que tener en cuenta la recurrencia del 10%, esto significa que en el segundo mes, un 10% de los 1.000 clientes registrados hasta ese momento vuelven a realizar un pedido, lo que supone otros 100 en el segundo mes. Por tanto, el primer mes suministramos 1.000 pedidos y el segundo mes 1.000 pedidos de los

nuevos clientes + 100 pedidos de la base de clientes que repiten, en total 1.100 pedidos. El tercer mes, la inversión en marketing sigue siendo 10.000€ y por tanto son otros 1.000 pedidos de los nuevos clientes, pero la base de clientes ha aumentado a 2.000 y por tanto los pedidos de clientes que repiten aumenta a 200, 1.000 de nuevos + 200 de la recurrencia = 1.200 pedidos y así sucesivamente cada mes, que escrito puede ser eterno, pero en Excel es arrastrar la fórmula adecuada que describe tu modelo de negocio.

Si finalmente multiplicamos los pedidos por la cesta media de 100€, obtenemos las ventas y quedarían reflejadas así:

|                            | AÑO                | MES 1            | MES 2            | MES 3            | MES 4            | MES 12           |
|----------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Marketing-Online           | 50.000 €           | 10.000 €         | 10.000 €         | 10.000 €         | 10.000 €         | 10.000 €         |
| Clientes Nuevos            | 12.000             | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            |
| Base de Clientes           |                    | 1.000            | 2.000            | 3.000            | 4.000            | 12.000           |
| Pedidos Clientes Nuevos    | 12.000             | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            |
| Pedidos Recurrentes        | 6.600              | 0                | 100              | 200              | 300              | 1100             |
| <b>Total Pedidos</b>       | <b>18.600</b>      | <b>1.000</b>     | <b>1.100</b>     | <b>1.200</b>     | <b>1.300</b>     | <b>2.100</b>     |
| <b>VENTAS</b>              | <b>1.860.000 €</b> | <b>100.000 €</b> | <b>110.000 €</b> | <b>120.000 €</b> | <b>130.000 €</b> | <b>210.000 €</b> |
| Marketing Online (€ x Mes) |                    | 10.000 €         |                  |                  |                  |                  |
| Costo de Adquisición       |                    | 10 €             |                  |                  |                  |                  |
| Recurrencia                |                    | 10%              |                  |                  |                  |                  |
| Cesta Media                |                    | 100 €            |                  |                  |                  |                  |

Esta forma de construir las ventas bottom-up dista mucho de decir: en el primer año venderé 1.860.000€.

Obviamente, cada negocio y sector tiene sus particularidades y su proceso de venta, aquí es donde debes demostrar el conocimiento de tu sector y tu target para construir las ventas de tu negocio en base a criterios, y no simplemente establecer objetivos o realizar conjeturas.

También es importante identificar las distintas líneas de negocio en tus ventas, por ejemplo, en nuestro e-commerce de arriba, podríamos construir sobre la base que tenemos dos líneas: moda hombre y moda mujer. Tener en cuenta una buena segmentación de tus ventas te permitirá realizar un mayor control sobre los resultados y te permitirá tomar las decisiones correctas en el futuro.

La base explicada aquí de cómo llegar a la cifra de ventas, no es menos importante para otros aspectos de las proyecciones como los gastos e inversiones. Todo debe ser construido con esta filosofía de criterios y unidades base que finalmente dan las unidades monetarias que quedarán reflejadas en los estados financieros proyectados.

## Coste Directo

Esto se construye sobre las ventas proyectadas. Es el valor de lo que se vende, en el caso de nuestro ejemplo, la tienda online de ropa, el coste directo principal es el coste de la propia ropa. Por ejemplo, si sabemos que de media la ropa la vendemos con un margen del 50%, podemos calcular que el coste de la mercancía es el 50% de las ventas.

|                           | AÑO                | MES 1           | MES 2           | MES 3           | MES 4           | MES 12           |
|---------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Ventas                    | 1.860.000 €        | 100.000 €       | 110.000 €       | 120.000 €       | 130.000 €       | 210.000 €        |
| Número de pedidos         | 18.600 €           | 1.000 €         | 1.100 €         | 1.200 €         | 1.300 €         | 2.100 €          |
| Coste de mercancías       | 930.000 €          | 50.000 €        | 55.000 €        | 60.000 €        | 65.000 €        | 105.000 €        |
| Comisiones sobre tarjetas | 37.200 €           | 2.000 €         | 2.200 €         | 2.400 €         | 2.600 €         | 4.200 €          |
| Coste de envío            | 93.000 €           | 5.000 €         | 5.500 €         | 6.000 €         | 6.500 €         | 10.500 €         |
| <b>COSTE DIRECTO</b>      | <b>1.060.200 €</b> | <b>57.000 €</b> | <b>62.700 €</b> | <b>68.400 €</b> | <b>74.100 €</b> | <b>119.700 €</b> |
| Margen                    |                    | 1 €             |                 |                 |                 |                  |
| Comisión pasarela de pago |                    | 0 €             |                 |                 |                 |                  |
| Coste envío               |                    | 500€            |                 |                 |                 |                  |

Imagen 6

No siempre el coste directo se calcula mediante márgenes, con un % sobre las ventas. En algunos negocios, podemos estimar las unidades vendidas y multiplicaríamos estas unidades calculadas en la parte de ventas por el precio de coste a los proveedores para calcular su coste.

En coste directo también podemos meter cualquier otro gasto directamente relacionado con la venta del producto o servicio, por ejemplo la comisión de la pasarela de pago o el coste de envío de los pedidos.

En nuestro caso práctico de la tienda online, podemos suponer que la pasarela de pago supone un 2% sobre las ventas y que cada pedido cuesta 5€ entregarlo a los clientes. Por tanto, hemos establecido los criterios de coste directo:

- 50% de margen de la mercancía.
- Comisión pasarela de pago 2%
- Coste de envío 5€

Con estos criterios, junto con las unidades y valores ya calculados con las ventas, podemos hallar los costes directos.

## Marketing

En este caso ya hemos identificado la inversión en Marketing online para captar clientes que debemos ahora reflejar en la parte de gastos. Además, podemos establecer otras acciones de marketing tipo branding (ferias, revistas, etc.) y establecer un criterio de invertir un 1% de ventas en estas acciones.

# Recursos Humanos

Este apartado normalmente es de especial interés y recomiendo entrar en detalle identificando los puestos y sus valores principales: área de la empresa, sueldo bruto, coste de empresa, si se prevén subidas en los próximos años...



| PUESTO         | ÁREA                | SUELDO BRUTO | COSTE EMPRESA | SUBIDA |
|----------------|---------------------|--------------|---------------|--------|
| Gerente        | Estructura          | 30.000 €     | 9.900 €       | 1%     |
| Administrativa | Estructura          | 20.000 €     | 6.600 €       | 2%     |
| Operadora      | Atención al cliente | 22.000 €     | 7.260 €       | 4%     |

*Coste Seguridad Social Empresa 33%*

Imagen 7

Una vez detallados los puestos y sus datos, se deben identificar cuántas personas son necesarias por cada puesto en cada mes. Es posible que con la mayoría de los puestos no quede más remedio que realizar este ejercicio de forma manual, pero siempre que sea posible se debe relacionar el número de empleados de cada puesto con el volumen de negocio. Por ejemplo, en nuestra tienda online podemos decir que una persona de atención al cliente puede atender una media de 300 pedidos mensuales y por tanto cuando los números de pedidos mensuales alcancen esta cifra hay que contratar un nuevo empleado para la atención al cliente. Con este criterio, nuestra tienda online debe empezar con 4 operadores y tendrá que meter un operador nuevo a partir del mes 3 que se alcancen los 1.200 pedidos y así sucesivamente.

Ya tenemos todos los datos necesarios para calcular adecuadamente el coste de personal. Multiplicando el coste de empresa de cada puesto por el número de empleados correspondiente, hallamos el coste de personal y no nos limitamos a decir que vamos a gastar un tanto por ciento de las ventas en personal. Es necesario explicar con cifras cuántas personas necesito, en qué necesito emplear esas personas y, en la medida de lo

posible, cómo crecen en base al volumen de actividad. No olvidemos que las proyecciones financieras son la traducción a números de tu plan de negocio.

## Gastos de estructura

Una vez calculadas las ventas, costes directos, marketing y recursos humanos tenemos suficientes elementos para calcular los gastos de estructura como pueden ser el alquiler, la contratación de servicios profesionales, los teléfonos y suministros entre muchos otros, que dependerán en gran medida del volumen de actividad o el personal contratado.

Un buen ejemplo es el alquiler, que dependerá del número de personas que trabajan. El tamaño de la oficina debe ser acorde al número de personas que vayan a trabajar. Por ejemplo, podemos asumir que necesitamos una media de 10m<sup>2</sup> cada empleado y que el coste de alquiler de oficinas es de 100€/m<sup>2</sup>. Con estos criterios podemos calcular el coste del alquiler, aunque en este caso no puede ser un variable mes a mes, ya que no podemos realizar una mudanza cada treinta días, pero usamos estos criterios para estimar el tamaño de oficina necesario, previendo uno o dos cambios a lo largo de los 5 años.

# Inversión

Una vez dimensionados los principales valores de la cuenta de resultados, hay que determinar qué inversiones son necesarias para acometer la actividad prevista. Volviendo a nuestro caso ejemplo, la tienda online necesita una inversión en su plataforma web. Vamos a estimar que para el primer año podemos comenzar con una inversión de 50.000€, con 10.000€ cada año para ir añadiendo funcionalidad y mejoras. Además, una vez contrastado el volumen de negocio y consolidadas las expectativas de crecimiento, será necesario invertir otros 150.000€ en la web para poder soportar el volumen de tráfico y actividad de la web en el año 3 ya que el volumen de pedidos mensuales alcanzados lo requerirá. Vuelvo a insistir, no te quedes con las cifras que me estoy inventando según voy escribiendo, sino con la lógica en la construcción y cómo todas las cifras tienen un porqué, intentando dejar la arbitrariedad prácticamente a cero.



| INVERSIÓN                        | INICIAL         | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3            | AÑO 4           | AÑO 5           |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Desarrollo Web-Inicial           | 50.000 €        | 0 €             | 0 €             | 0 €              | 0 €             | 0 €             |
| Funcionalidad nueva y mejoras    | 10.000 €        | 10.000 €        | 10.000 €        | 10.000 €         | 10.000 €        | 10.000 €        |
| Renovación para soportar tráfico | 0 €             | 0 €             | 0 €             | 150.000 €        | 0 €             | 0 €             |
| <b>Total Inversión</b>           | <b>60.000 €</b> | <b>10.000 €</b> | <b>10.000 €</b> | <b>160.000 €</b> | <b>10.000 €</b> | <b>10.000 €</b> |

Imagen 8

Eliminar la arbitrariedad no significa acertar hasta el último céntimo. Significa que cada número tiene su razón de ser y, en la medida de lo necesario, está ligado a los drivers que lo influyen.

Aparte de las necesidades web, que son inversiones en inmovilizado inmaterial y que tendrán reflejo en el apartado uno de nuestro Balance, también nuestra tienda online necesitará inversiones en mesas, equipos informáticos, etc. Aquí yo suelo simplificar aplicando una cantidad razonable a cada incorporación. En el caso de nuestra tienda online, podemos estimar 1.000€ por incorporación. Si existen inversiones importantes como puede ser una máquina para la fabricación de un producto, una reforma inicial, etc. es preciso identificarlas bien.

## Circulante

Ya tenemos gran parte en su sitio y ahora hay que pensar en la operativa diaria y cómo afecta esto del circulante de la empresa. Como mencionamos anteriormente, hay tres epígrafes que en casi todo negocio hay que vigilar y que pueden tener una gran influencia sobre las necesidades de fondos: cuánto producto tengo que almacenar para dar el nivel de servicio adecuado, cuánto tardo en cobrar a los clientes y cuánto tardo en pagar a los acreedores.

Para nuestra tienda online vamos a pensar que deben tener los productos en stock para servir rápidamente y asegurar una satisfacción plena del cliente y por tanto estimamos que tendrán que almacenar una media de 30 días de stock. Los clientes en un e-commerce estándar pagan por tarjeta de crédito y por tanto se cobra al contado, pero por necesidades del guion vamos a imaginarnos que a los clientes no se les cobra hasta que reciban la mercancía y por tanto, de media, vamos a decir que se cobra a 10 días. A los proveedores sin embargo, les pagamos a 45 días.

Estos criterios se aplican para hallar los valores correspondientes a reflejar en el Balance de Situación según explicamos anteriormente. En la Imagen 9 se explica cómo calculamos los valores del año 1 para que se pueda ver gráficamente cómo se realizan.

|                        |         |           |                      |  |
|------------------------|---------|-----------|----------------------|--|
| Periodo medio de stock | 30 días | 76.438 €  | Días de stock año 1: | 930.000€ de costo de mercancía + 365 días del año x 30 días de stock = 76.438€ |
| Periodo medio de cobro | 10 días | 50.959 €  | Días de cobro año 1: | 1.860.000€ de ventas + 365 días del año x 10 días de cobro = 50.959€           |
| Periodo medio de pago  | +3 días | 130.710 € | Días de pago año 1:  | 1.060.200€ de costo directo + 365 días del año x 30 días de pago = 130.710€    |

Imagen 9

## Financiación

Llegados a este punto, a través del Cash Flow Operativo vemos las necesidades de fondos y por tanto debemos tener en cuenta cómo financiarlo: bancos, ICO, Enisa, CDTI, Plan Avanza y por supuesto aportaciones tanto de los socios actuales como futuros socios.

También hay que tener en cuenta todos los compromisos de deuda ya adquiridos por la empresa, reflejando el cuadro de amortización de los préstamos para reflejar en cada mes la deuda pendiente y los intereses que supondrá.

En nuestra tienda online vamos a suponer que sólo piensan acceder a un préstamo de 75.000€ a 5 años y a un interés del 5% anual. Este préstamo por tanto tiene el siguiente cuadro de amortización. La columna de capital pendiente se refleja en el balance del periodo en cuestión y los intereses a gastos por intereses a la cuenta de resultados. Por ejemplo en el mes 12 quedará reflejado en el balance que quedan 61.458€ del

préstamo a pagar y en el mes 12 se anotan 261€ a gastos por intereses a la cuenta de resultados.

|          |   |  |  |
|----------|---|--|--|
| 75.000 € | importe inicial del préstamo                              |  |  |
| 5        | tipo de interés nominal anual inicial en tanto por ciento |  |  |
| 5        | años de vida del préstamo                                 |  |  |
| 12       | número de pagos periódicos al año                         |  |  |

|        | Pago Mensual | Intereses    | Amortización capital | Capital pendiente |
|--------|--------------|--------------|----------------------|-------------------|
| MES 1  | 1.415 €      | 313 €        | 1.103 €              | 73.897 €          |
| MES 2  | 1.415 €      | 308 €        | 1.107 €              | 72.790 €          |
| MES 3  | 1.415 €      | 303 €        | 1.112 €              | 71.678 €          |
| MES 4  | 1.415 €      | 299 €        | 1.117 €              | 70.561 €          |
| MES 5  | 1.415 €      | 294 €        | 1.121 €              | 69.440 €          |
| MES 6  | 1.415 €      | 289 €        | 1.126 €              | 68.314 €          |
|        |              |              |                      |                   |
| MES 12 | 1.415 €      | <b>261 €</b> | 1.154 €              | <b>61.458 €</b>   |

Imagen 10

Ahora sí que sólo queda mirar la fila de Cash Flow del Accionista para ver qué falta por financiar, que será la cifra que deben aportar los socios, teniendo en cuenta que no todo tiene que financiarse en un ronda inicial y lo normal es que se realice en varias rondas.

## ¿Te cuadra el Balance?

Una vez elaboradas tus proyecciones financieras debes asegurarte de que están bien construidas y de que ciertos datos cuadren: ¿Pasivo = Activo? ¿Las inversiones del cash flow cuadran con el cuadro resumen? ¿La

caja en Balance cuadra con la última fila del cash flow? Todo esto, así como asegurar que no tienes nada mal formulado o datos mal introducidos, evitará que te saque los colores un inversor.

## ¿Conoces las métricas de tu sector?

Cada sector tiene sus métricas y KPIs que todo emprendedor debe conocer y reflejar adecuadamente en sus proyecciones financieras. Si hablamos de un e-commerce debemos tener en cuenta ratios como coste por visita, ventas por pedido o margen bruto por tipo de producto, mientras que en un negocio SaaS es importante tener en cuenta ingresos recurrentes o “churn rate” que es el ritmo de bajas de los clientes. Conocer y reflejar adecuadamente estas métricas te ayudará a transmitir las sensaciones adecuadas a los inversores, además de ser fundamental para contrastar adecuadamente las bases de tus proyecciones financieras.

Además de las métricas del sector, hay que tener en cuenta ratios financieros más generales. Ratios de rentabilidad como la rentabilidad financiera o la rentabilidad de las ventas, ratios de liquidez como la prueba ácida, ratios de rotación como la rotación de existencias y por supuesto, ratios de solvencia como el ratio de endeudamiento.

Debo confesar que personalmente creo que los ratios financieros son más importantes para analizar el pasado que para construir el futuro y que lo que verdaderamente importa es la capacidad de la empresa de generar dinero para sus socios, pero también es verdad que muchos inversores e instituciones los van a mirar y por tanto debemos asegurar que sean razonables, de lo contrario puede haber un problema de base en nuestro planteamiento...

# ¿Cómo estructuro el Excel?

En este link puedes descargarte el modelo Excel que usamos en Finanziapyme para construir las proyecciones financieras para nuestros clientes: (<http://www.finanziapyme.es/ProyeccionesFinancierasModeloExcelFINANZIAPYME.xlsx>)

Sin entrar en detalles, repaso rápidamente su estructura para facilitar su comprensión, enumerando cada pestaña con una pequeña descripción:

**Resumen.** Aquí reflejamos las grandes cifras del Balance, Cuenta de Resultados y Cash Flow, así como otras cifras de especial interés junto con cuadros resumen. El objetivo, reflejar en un vistazo todas las magnitudes importantes.

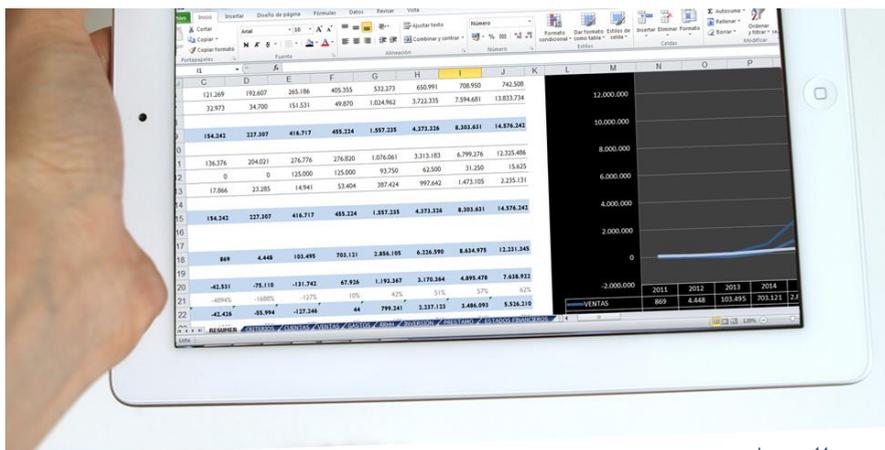


Imagen 11

**Criterios.** En esta hoja recogemos todos los criterios usados en la construcción de las proyecciones. No es un mero ejercicio estético para recoger en un único lugar todos los criterios e hipótesis en los que se basan tus proyecciones, que también, y tampoco es simplemente una buena práctica tener todos estos datos accesibles en un único lugar para

poder cambiarlos con facilidad según vayas contrastando con resultados o recibiendo feedback, que también, sino que es la condensación de tu modelo de negocio y estrategia en números y por tanto es clave para transmitirlo eficazmente al inversor.

**Cuentas.** Esta pestaña recoge las tres cuentas financieras: Balance de Situación, Cuenta de Resultados y Cash Flow. En las primeras columnas se recoge la información anual y posteriormente vienen reflejados de forma mensual los cinco años. Esta estructura, de primero el desglose anual y luego el mensual, se repite en todas las demás hojas.

**Ventas.** Refleja las ventas de la empresa y todos los datos necesarios en su construcción.

**Gastos.** En esta hoja centralizamos todos los gastos previstos de la empresa. Puede ser de interés detallar en otras hojas los gastos más importantes, por ejemplo el detalle del gasto de personal o el plan de marketing, pero siempre recogemos los totales en la hoja de Gastos para centralizar todos los totales aquí.

**RR.HH.** Cualquier apartado que tenga suficiente importancia puede detallarse en una hoja independiente, aunque los totales queden reflejados en la hoja de Gastos. En Finanziapyme siempre reflejamos el detalle de los recursos humanos, pero ciertos negocios pueden requerir más detalle en otros aspectos, como puede ser la producción o el presupuesto de marketing.

**Inversión.** También hay que reflejar el detalle de las inversiones en activos fijos. En nuestro modelo usamos la hoja “Datos de Inversión” donde línea por línea se insertan las inversiones de forma individual. Esta hoja permite calcular de forma más exacta la amortización y después resumimos las inversiones en una pestaña aparte, recogiendo todas las inversiones por conceptos en una sencilla tabla, de forma que se pueda apreciar en un simple vistazo.

**Préstamo.** Los préstamos que tiene la empresa se recogen en una hoja aparte utilizando la tabla para calcular los detalles según el sistema

francés. De aquí se traslada el saldo de capital pendiente al balance y los intereses a la hoja de gastos.

**Estados Financieros.** Aquí dejamos trasladadas las cuentas financieras (Balance de Situación y Cuentas de Resultados) de los últimos 3 ejercicios. En estas pestañas se introduce la información con el formato de cuentas anuales y se traslada a la hoja de cuentas de forma resumida donde se puede comparar con las previsiones futuras.

# Las 6 Leyes para unas proyecciones excelentes

Siguiendo los consejos y formatos presentados en este libro tienes todos los ingredientes para obtener unas proyecciones financieras profesionales. Para que sean verdaderamente excelentes, ten siempre en mente estas 6 leyes:

**Realista.** Recuerda el famoso dicho que un pesimista es un optimista bien informado y ten en cuenta que todo tarda más de lo que piensas, todo cuesta más de lo que crees y a todos se les escapan detalles. Infórmate bien, sé pesimista en tus valoraciones y contrasta con expertos u otros emprendedores que ya han recorrido el camino.

**Cash is King.** No te olvides que ingresos y gastos no son cobros y pagos. La rentabilidad no asegura que tengas el dinero suficiente para sobrevivir. Un emprendedor debe centrar sus proyecciones financieras en la necesidad de fondos.

**El Excel aguanta todo.** Arrastrar fórmulas es muy sencillo. Asegúrate que cada dato de tus proyecciones es defendible y alcanzable.

**Centrado.** Céntrate en lo importante. Son muchos conceptos lo que componen unas proyecciones financieras, pero pocos los que realmente influyen en el cash flow y rentabilidad. Aquí también impera la ley del 80/20.



**Actualizable.** Si quieres evitar dedicar horas interminables a realizar pequeños cambios, construye el modelo para que sea fácilmente actualizable.

**Criterios Contrastados.** Contrástalos con estudios, pruebas pilotos, datos históricos. Los criterios son la base de unas buenas proyecciones financieras y de tu credibilidad.

# Agradecimientos

Cuando me senté a escribir este eBook sobre Proyecciones Financieras mi objetivo era conseguir transmitir a un emprendedor lo esencial para poder elaborar unas proyecciones financieras. Quería conseguirlo con una lectura fácil, inteligible para quien no tuviera conocimientos financieros, pero que su contenido fuera completo, profesional y enfocado a lo que buscan los inversores en la parte financiera del plan de negocio.

Para ello, he tenido la suerte de contar con la ayuda de tres grandes profesionales que me han dado feedback desde tres perspectivas distintas, la del emprendedor sin conocimientos financieros, la del emprendedor pero financiero de profesión y la del inversor. Teresa Gonzalo, CEO de Ambiox y Socia fundadora de Letsdecco, David de Miguel, Head of Finance Telefónica Europe y Socio Fundador de Clipyoo y Pablo Aixelá, Socio Director de Emprande Capital, desde donde hace un gran trabajo para conectar empresas con inversores.

Gracias a los tres he introducido muchas mejoras de contenido y enfoque, además de un buen listado de material extra para futuras publicaciones.



Iván García Berjano, como CEO de FINANZIAPYME, ofrece los servicios de un equipo de expertos profesionales para el proceso de financiación, reduciendo el valioso tiempo de los emprendedores y equipos directivos y garantizando la rentabilidad de sus servicios mediante honorarios a éxito.

FINANZIAPYME ofrece reducir el tiempo de inversión en el proceso de búsqueda de financiación, dirigir el esfuerzo a las alternativas con posibilidades de éxito – evitando ineficiencias, elaborar documentación y presentaciones profesionales para la obtención de fondos, evitar incorporar grandes costes fijos en la contratación de profesionales y en definitiva, garantizar el éxito de la búsqueda de financiación.

[www.finanziapyme.es](http://www.finanziapyme.es)

Recomienda este libro en:

