



Seniors Inclusion via Entrepreneurship
and Return Employment



Co-funded by
the European Union

CURSO PARA RECUALIFICACIÓN PROFESIONAL DE SENIOR DE ENSEÑANZA
REGLADA.

asesor Senior de formación Inicial

MÓDULO 4:

AUTOEMPREDIZAJE

Sé tu propio empresario... si quieres

1. INTRODUCCIÓN. EL TRABAJO DE ASESOR COMO NEGOCIO.

Muy relacionado, profesionalmente, con el esfuerzo por cambiar, ampliando horizontes, la capacidad de servicio de un profesor senior en su organización y en el sector, podemos hablar de la posibilidad de realizar este cambio como una ocasión para iniciarse como emprendedor. Y ser empresario es una manera definitiva de ser emprendedor.

Hace ya muchos años, Joe Tye publicaba un libro titulado “Personal Best: 1001 Great Ideas for achieving Success in Your Career”¹. Y el índice de este libro es una lista de cosas para hacer, si queremos, de modo que consigamos mejorar nuestra satisfacción por el logro profesional. Una de las herramientas, el autoemprendizaje, se considera adecuada para tener la mayor satisfacción posible con el propio estilo y la experiencia de vida.

Los capítulos de este libro son, de alguna manera “inspiradores” para una persona con suficiente experiencia vital y profesional²:

1. “Valorarse y conocerse a sí mismo. “La seguridad que necesitamos debe venir de nuestro interior”.
2. Controlar las emociones y los pensamientos. Para conseguir “triunfar” a largo plazo es necesario dominar no sólo la técnica, sino también las propias emociones, particularmente ante la adversidad.
3. Controlar su espacio. Minimizar el uso del espacio y, al mismo tiempo, del tiempo, nos hace más eficientes.
4. Controlar su tiempo. Para ello, se utilizan sistemas organizados si son precisos.
5. Controlar su dinero. La gente que controla bien sus finanzas es más efectiva en su carrera.
6. Planificar su carrera. No conformarse con los planes que las organizaciones hacen para sus trabajadores.
7. La investigación. Formular preguntas que te puedan cambiar para mejorar
8. Establecer una red de contactos (networking).
9. Curriculum y cartas de presentación. Transmitir una personalidad entusiasta y “capaz de hacerlo”.
10. Las entrevistas. Prepararse para cada una como si fuera lo más importante.
11. En el trabajo. Tu empleo no como un trabajo, sino como una serie de proyectos.
12. Hacer frente a los contratiempos. Nunca se fracasa si uno se niega a abandonar.
13. **Instalarse por cuenta propia.**

¹ Nosotros lo leemos en la versión de Ediciones Gestión 2000, SA. Publicado en Barcelona 2003, con el título “1001 ideas para triunfar en su carrera”. Aunque están en inglés, los vídeos que podemos encontrar en este link son una explicación básica de los conceptos del libro:
<https://www.youtube.com/user/joebtye3> .

² Confer Joe Tye, “1001 ideas para triunfar en su carrera”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2003, pg. 7-9.

14. **Servir y compartir.** La última paradoja sobre lanzarte al trabajo que te gusta o seguir en él es que, ayudando a los demás y compartiendo lo que tienes, crecerán el éxito y la felicidad personales.”

Los subrayados de las propuestas de los capítulos 13 y 14 son nuestros. Porque creemos válido el mensaje si uno piensa en transformar su experiencia como profesor en una experiencia de asesoramiento.

Este viaje camino de convertirse en empresario, para el que lo considere oportuno, se prevé bueno para su vida y para los demás. Eso dice, sin duda, el apartado 14 anterior. El itinerario tiene una serie de hitos que podemos marcar.

Vamos a recorrerlos, sin profundizar en ellos, como quien indica la dirección para todos aquellos que quieren llegar al final del mismo.

Más allá del camino, los que lo han experimentado ya nos dicen que lo decisivo es el espíritu con el que se recorrerá. Recuerdo que así nos lo indicó una conocida empresaria española la primera vez que llegó a mis oídos la analogía: como en el conocidísimo poema de Espronceda (“Canción del Pirata”):

*Que es mi barco: mi tesoro,
que es mi dios: la libertad,
mi ley, la fuerza y el viento,
mi única patria la mar...*

Estructura del Módulo:

1. Introducción. El trabajo del asesor como negocio.
2. Itinerario para llegar a ser emprendedor.
3. Utilidades para llegar a ser un profesional “autónomo”. itinerario para llegar a ser un emprendedor.
4. Herramientas para el seguimiento de la viabilidad económico - financiera de la empresa: los estados contables.

2. UTILIDADES PARA LLEGAR A SER UN “PROFESIONAL AUTÓNOMO”. ITINERARIO PARA LLEGAR A SER UN EMPRENDEDOR³.

Vamos a tomar no es una serie de consejos, sino una metodología orientada a llegar al éxito, entendido en la clave anteriormente citada del apartado 14 del libro de Joe Tye⁴.

El Emprendedor y el plan de Empresa.

Un emprendedor es, en primer lugar, una persona que “identifica oportunidades de negocio y organiza los recursos necesarios para aprovechar estas circunstancias”⁵

Es razonable preguntarse si uno mismo está hecho con la “pasta” con la que se hace un emprendedor... Vamos a tomar las diez cualidades que suelen estar presentes en los mejores. Así, es más fácil “autochequearse”. (Más aún, después de haber trabajado en el capítulo 1 la autoimagen personal...

- Con inquietudes.
- Observador.
- Tolera la frustración.
- Previsor.
- Auto - motivado.
- Acepta el riesgo y la incertidumbre.
- Es organizado, planificador.
- Con iniciativa.
- Resolutivo.
- Confía en sí mismo y en su idea.
- Es constante, tenaz.
- Está atento a la competencia.

Se pueden añadir algunas y se puede ser empresario si no están en tu cartera todas ellas , desde luego. ¿Qué tal te suena? ¿Te ves a ti mismo con estas capacidades?

³ Utilizamos, aunque de forma imprecisa en opinión de algunos sin duda, indistintamente los términos “emprendedor” y “empresario” en este módulo. La diferencia es clara: el empresario es un emprendedor que pone en marcha un negocio propio, que pasa a ser su propio jefe. Permítasenos la licencia, dado que en más de una ocasión, sin duda, quienes están realizando este curso no tendrán todavía claro si van o no a dar el paso. Mantenemos así el horizonte abierto, sin restricciones.

⁴ En este caso, seguimos el propuesto por Cristina Hernando Polo, en el libro didáctico titulado “Simulación empresarial”. Editado en Mc Graw Hill, Madrid, 2013.

⁵ Cristina Hernando Polo, “Simulación empresarial”, Mc Graw Hill, Madrid, 2013, pg. 10.

Te invitamos a dejar anotado lo que consideras positivo, por favorable en tu propia personalidad, para ser un empresario:

Cualidades que tengo	Cualidades que no tengo	Valoración personal

El punto de partida: la idea de negocio.

La idea de negocio es una intuición, normalmente del propio empresario. Responde a una acuatada experiencia, por una parte, y a una visión en la que se dan cita la cualificación del humanista (hacer el bien a los demás es atender sus necesidades, y es lo que queremos conseguir), la cualificación técnica (dominar la tecnología necesaria para poder llevar a la práctica esa idea humanista) y la cualificación economicista sobre la viabilidad del negocio en estos términos (un economista analizando la viabilidad de la puesta en práctica de las tecnologías necesarias para dar vida a la idea humanista)⁶.

La idea⁷, como principio, ha de ser útil, pegada a un nicho de mercado, e innovadora. La innovación tiene muchas ventanas desde las que asomarnos al mundo: innovación de producto, de proceso, en el marketing de una organización, en la propia estructura de la organización...

Vamos a ver, a continuación, qué hacer con esta idea tenida por el emprendedor. Lo llamaremos hacer un “plan de empresa”.

⁶ Es el principio básico del llamado “pensamiento híbrido” o design thinking, de gran alcance en las actividades empresariales, incluso de forma inconsciente. Se puede ver: <https://www.harvard-deusto.com/pensamiento-hibrido-el-futuro-de-las-organizaciones-innovadoras> y, con otro enfoque, seguramente interesante también: [Metodología DESIGN THINKING en Educación \(Pensamiento de diseño\)](#)

⁷ Ver Cristina Hernando Polo, “Simulación empresarial”, Mc Graw Hill, Madrid, 2013, pg. 12-13.

Estudio de mercado.

Con la cabeza bullendo de ideas relacionadas con el desarrollo de la idea de negocio primera, el emprendedor comienza a poner orden en su plan de trabajo (es un estrategia, planifica mediante una estrategia⁸).

La empresa es un sistema complejo, que responde a las necesidades de la idea. Y esta respuesta se “afina” teniendo en cuenta, necesariamente, algunos elementos “externos” e internos: es necesario estudiar el entorno, la posible competencia, definir un plan teniendo en cuenta el necesario proceso de ventas (“marketing”). Intuir cuál será el proceso de crecimiento armónico de la organización, representado mediante un organigrama, que se adaptará constantemente para ser fiel a las necesidades y posibilidades de la empresa. Y, con el enfoque que estamos viendo necesario para que esta experiencia resulte plenamente satisfactoria para el emprendedor, habrá de tener capacidad de planificar y estructurar su influencia social positiva (llamémosle Responsabilidad Social Corporativa, si nos gusta más)⁹.

Un resumen fácil de qué y cómo hacer con una idea de negocio se puede encontrar en este vídeo: [¿Qué es una IDEA DE NEGOCIO? | EUGE OLLER](#)¹⁰.

¿Qué te parece, podrías dedicar unos minutos a pensar... en las ideas que tú has tenido en algún momento y podrían ser el origen de un pequeño o gran negocio? ¿Te animas a poner aquí algunas de ellas? Quizás relacionadas con el servicio como asesor senior de formación inicial...

Mis ideas de negocio	Puntos a favor	Dificultades

Los trámites y la documentación oficial necesarios.

⁸ Existe, sin duda, mucha información disponible sobre la planificación estratégica en las empresas. Proponemos aquí la consulta del manual del curso que el Maestro, Doctor y Catedrático Alex Scott, de la Edinburgh Business School, con el título “Planificación Estratégica” editó y reeditó en diversas ocasiones y se puede consultar en [Planificación Estratégica](#).

⁹ Ibidem, pg. 36 a 45.

¹⁰ Muy interesante, creo, también la propuesta para desarrollar las ideas de negocio es, del mismo autor: [5 Estrategias para Generar Ideas de Negocio Fáciles](#)

En España no resulta sencillo dar de alta una actividad empresarial. Además, es conveniente evitar tener sorpresas poco favorables (con los requisitos de las administraciones locales, regionales, estatales...). Una recomendación bastante oportuna es buscar asesoramiento. Que te puedan acompañar quienes conocen los recovecos de este enjambre de requisitos es una fuente de seguridad y evita muchos sinsabores no relacionados con el “núcleo” de tu actividad.

En España, el programa Leader se puso en marcha para ofrecer estos apoyos a los emprendedores. Puedes ver un material al respecto aquí: [Trámites para la creación y puesta en marcha de una empresa](#)

Hay muchos asesores. Normalmente, en las ventanillas de atención al ciudadano encontramos asesoramiento actualizado¹¹.

Nuestra recomendación es clara: buscar un asesor que nos dé confianza y seguir fielmente sus instrucciones.

Las fuentes de financiación.

Una empresa es, en primer lugar, una organización que necesita recursos. Los financieros pueden ser los más necesarios para el inicio de la actividad. Y éste es un aspecto que debe ser estudiado con gran atención. Porque la financiación es como el aire para el pájaro y el agua para el pez.

Pero con medida, porque si nos pasamos al otro extremo, existe también la necesidad de no acumular demasiada financiación. Este extremo puede generar sobrecostes y frenar el crecimiento de una empresa. Vamos a dar una vuelta por el tema para tener una perspectiva con la que analizar las posibles situaciones que se nos presentarán al crear y gestionar el día a día de una empresa.

Lo primero que uno se podría preguntar en este sentido es cuánto cuesta poner en marcha una empresa. En internet hay posibilidad de encontrar muchas opiniones al respecto, porque la respuesta no es única, claro. Un artículo interesante, porque contempla diferentes posibilidades, nos parece éste: [¿Planea montar un negocio? Esto es lo que le va a costar | Sección Mis finanzas | EL PAÍS](#)¹²

Por otra parte, proponemos analizar las fuentes de financiación en función de la procedencia de ésta:

¹¹ Por ejemplo: [Ventanilla única empresarial - Punto de atención al emprendedor](#). Y la oficial del Ministerio de Hacienda: [6. ¿Qué significa la ventanilla única?](#)

¹² También, con un enfoque parecido, aunque para diferentes modelos de negocio, es interesante este otro: [Abrir un negocio en España supone un coste medio de 85.800 euros](#)

En una financiación con **recursos propios**, se cuenta con las aportaciones de los socios y con los beneficios generados y no repartidos entre éstos. Permite echar a andar con más facilidad, menos presión. Aunque suele ser más limitada en posibilidades.

La financiación con **recursos ajenos** cuenta con la obligación de devolver los recursos a la organización o persona que nos financia. Incrementada con unos intereses, en un plazo determinado (a corto plazo o a largo plazo). Permite una expansión grande a las organizaciones, por lo que suele aprovecharse para actividades que ya están en funcionamiento y con una trayectoria de gran solvencia.

También es diferente la necesidad de financiación según se trate del inicio u otro momento de la actividad de la empresa, como podemos entender en el párrafo anterior. Las necesidades de financiación en el inicio (el llamado "**capital semilla**") son muchas: el **capital social**, aportado por los socios, las **cuentas de ahorro** y las **líneas de crédito**, el llamado **capital riesgo**, aportado por otras empresas en el momento inicial de una start up, con una variante personalizada en el capital de un empresario (se suele llamar el "**business angel**"). Otra variante es el llamado **crowdfunding**, método en el que se consigue la participación de una gran cantidad de pequeños socios financieros.

Un poquito más adelante en la vida de la empresa, normalmente, se encuentran otros tipos de financiación. Empezando por la que se genera a través de los beneficios de explotación de la propia empresa (recapitalización, mucho más frecuente en los negocios familiares, como Mercadona: [CASO MERCADONA \(I\) SU EXITOSO MODELO DE NEGOCIO, EXPANSIÓN E HISTORIA](#)¹³), ya en sus primeros ciclos. Otra variante consiste en la incorporación de otros socios, con la correspondiente ampliación del capital social (que también suele presentarse como una participación limitada en el tiempo, con la opción de recompra de las participaciones por parte del núcleo fundador en un determinado periodo de tiempo). Y, recurriendo a las posibilidades dentro de la oferta de la administración pública, está toda la posibilidad de acudir a las subvenciones. Debemos decir que ésta suele ser una vía muy compleja y cara, por lo costosa, de la que es mejor no establecer una dependencia amplia o duradera.

Se conoce como **apalancamiento** al efecto (positivo) generado, en términos de rentabilidad económica, cuando se utiliza dinero facilitado por un tercero para incrementar un negocio o renovarlo. Algunas veces hemos escuchado que "la primera obligación de un empresario es *el deber*". Normalmente, la deuda financiera se contrae en forma de préstamos (a corto o a largo plazo), aunque también presenta otras modalidades, vinculadas al uso de recursos tecnológicos (renting, leasing).

¹³ Ver Cristina Hernando Polo, "Simulación empresarial", Mc Graw Hill, Madrid, 2013, pg. 154 - 155.

Respecto de la necesidad de financiación de una empresa, hay una condición que un empresario nunca puede perder de vista: la gestión de la tesorería. Si se realiza bien, teniendo en cuenta los plazos para materializar los cobros y pagos, se evitará el riesgo, gravísimo y de fatales consecuencias, de perder la capacidad de hacer frente a los pagos a proveedores (llamada en ocasiones “suspensión de pagos”). Para evitar esta circunstancia es necesario tener una política de pagos y manejar una cuenta de tesorería. Aunque está relacionado con ello de forma diferente, es necesario hablar de la importancia de cuidar el “fondo de maniobra” de la empresa, osea, el equilibrio de las masas patrimoniales de ésta que sirve para garantizar la capacidad de hacer frente a sus obligaciones de pago (las masas patrimoniales se identifican y valoran en el llamado “balance de situación”, del que algo hablamos un poco más abajo) En este vídeo encuentras una explicación de en qué consiste esta situación y las posibles soluciones para salir de ella: [Las situaciones financieras o patrimoniales](#)

Otro concepto más que podemos relacionar con modos de financiación para una empresa son los llamados “**créditos comerciales**”, asociados a la posibilidad de conseguir descuentos en función del volumen de ventas del proveedor gracias a nuestra fidelidad a sus productos o servicios.

Es muy importante, volviendo al inicio de este pequeño apartado sobre la financiación, tener claro que no existe posibilidad de negocio sin posibilidad de financiación. Se requiere información, análisis y gran entereza para abordar, si llega el caso, la decisión de cierre del negocio. Es el mal menor en muchos casos¹⁴.

Viabilidad empresarial.

“El análisis de la viabilidad de una empresa es el estudio que pretende prever el éxito o fracaso de un negocio basándose en uno o varios criterios tales como: la rentabilidad económica, la aceptación del producto en el mercado, el posible perjuicio al medio ambiente...”¹⁵

Podemos hablar de **diferentes enfoques** para valorar técnicamente la viabilidad de un proyecto empresarial. Los más “seguros”:

Viabilidad económica y financiera. ¿Tendrá éxito económico el proyecto?
¿Contará con una capacidad de respaldo financiero suficiente para hacerlo competitivo y rentable?

Viabilidad comercial ¿El producto / servicio tiene un nicho en el mercado y posibilidad de penetración con un plan de marketing adecuado?

Viabilidad legal o jurídica. No siempre las ideas de negocio son “aceptadas” por la opinión pública y, en segunda derivada, por la normativa que emana la

¹⁴ Todo ello, con abundantes ejemplos, se puede ver muy claramente en Cristina Hernando Polo, “Simulación empresarial”, Mc Graw Hill, Madrid, 2013, pg. 102 - 132.

¹⁵ Cristina Hernando Polo, “Simulación empresarial”, Mc Graw Hill, Madrid, 2013, pg. 156.

administración. Esto es particularmente evidente en las cuestiones relacionadas con lo medioambiental.

Viabilidad técnica. Que incluye la capacidad financiera para dotar los recursos tecnológicos necesarios, pero también aspectos técnicos y tecnológicos relacionados con la seguridad, la durabilidad, el acceso a energía suficiente y competitiva... y, desde luego, la disponibilidad de personas cualificadas con las que contar para desarrollar el proyecto a un nivel competitivo en el mercado.



Relacionado intrínsecamente con la viabilidad está lo que se da en llamar “punto muerto” o umbral de rentabilidad del negocio¹⁶. Este concepto nos introduce en una visión de la empresa que distingue los costes fijos (lo que se ha de pagar para tener “abierta” la empresa, aunque la producción no exista) y los costes variables. Cada unidad producida debe, contablemente, absorber una parte de esos costes fijos, con lo que se debe hacer el cálculo del retorno por unidad vendida teniendo en cuenta esto... y los costes llamados variables, osea, asociados directamente a la producción de esa unidad (lo que “cuesta” la unidad en sí misma: materias primas, consumos...).

La última clave a tener en cuenta en este punto es la necesidad, irrenunciable, de mantener un asiduo control de la evolución de los estados financieros / contables de la empresa. A continuación vamos a tratar con las principales herramientas contables de las que disponemos para ello: los llamados “estados contables” (“Los estados contables de una empresa comprenden el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria”¹⁷) La información que nos ofrecen estas tres herramientas tiene el valor de permitirnos análisis técnicos sobre la evolución de la viabilidad de la actividad, la correcta utilización de los recursos, la rentabilidad de la evolución de su uso, la necesidad de plantear medidas de refuerzo, apoyo, crecimiento, cambio de estrategias, alineación con el mercado y, cuando fuere necesario, cierre de la empresa. Se habla de ratios porque son las proporcionalidades entre las diferentes masas patrimoniales y son las principales herramientas técnicas para fundamentar la toma de decisiones estratégicas sobre la viabilidad de la empresa.

Los principales tipos de ratios a tener en cuenta, dependiendo del tipo de empresa, del momento de madurez de su presencia en el mercado y de la expectativa sobre ella (o que la propiedad quiere y espera de su existencia), se pueden clasificar¹⁸ en:

¹⁶ Para este concepto, puedes ver el vídeo: [Cálculo del punto muerto o punto de equilibrio](#)

¹⁷ Encontramos muy pedagógica y sencilla esta aproximación a los estados contables: [Los estados contables y sus 5 documentos | UNIR.](#)

¹⁸ Ver el excelente resumen de Cristina Hernando Polo, “Simulación empresarial”, Mc Graw Hill, Madrid, 2013, pgs. 161 a 167. Para una aproximación más ágil, global, resulta interesante el vídeo online: [Análisis de los ratios financieros - sus usos en la contabilidad - Explicación y Ejemplo](#)
  que te invitamos a ver.

Ratios de rentabilidad. Analizan el rendimiento de la empresa en el futuro.
Ratios de liquidez y solvencia.

3. HERRAMIENTAS PARA SEGUIMIENTO DE LA VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA DE LA EMPRESA: LOS ESTADOS CONTABLES.

“Los estados contables de una empresa comprenden el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria”¹⁹.

Las técnicas contables se incorporan, su uso es obligatorio por ley, al funcionamiento cotidiano de las empresas. Cada movimiento contable (compra, venta y todas las posibilidades de modificación de la estructura contable de los recursos y su uso) se registra mediante un “asiento” contable, que se lleva a cabo en el libro Diario de la empresa. De esta manera, podemos conocer en todo momento el estado de las masas patrimoniales de ésta.

En realidad, el registro contable sí es algo que requiere sistemática diaria (si la empresa es pequeña y el número de movimientos también, se puede planificar con mayor flexibilidad su registro, por supuesto). Y es necesario tener programada una planificación de las actuaciones de seguimiento y control de los estados contables. El nivel de detalle de estas actividades debe ser proporcional a la cantidad de movimientos (el volumen de la empresa y de su actividad son las claves para esta planificación). En grandes empresas, con volúmenes elevados de actividades, se lleva un control diario muy detallado, asociando a cada unidad de negocio una contabilidad y control de la misma separadas y específicas (la llamada contabilidad analítica de costes). En una pequeña empresa, el mínimo exigido es el control mediante seguimiento del presupuesto previsional con ritmo mensual, haciendo una “fotografía” anual del estado de los balances de situación y la Memoria.

El presupuesto y la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

¹⁹ Encontramos muy pedagógica y sencilla esta aproximación a los estados contables: [Los estados contables y sus 5 documentos | UNIR](#).

Se trata de una herramienta de uso obligado para todas las sociedades (véase la normativa aplicable en cuanto el Plan General Contable)²⁰.

La cuenta de pérdidas y ganancias (también conocida como “cuenta de resultados”) “tiene como finalidad fundamental conocer con anticipación si obtendremos beneficios o pérdidas y si éstas se deberán a la actividad empresarial o a cuestiones financieras”²¹.

Vemos un ejemplo de las principales cuentas contables que recoge la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

²⁰ En el BOE: [Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad](#). En su Art. 2 dice: *El Plan General de Contabilidad será de aplicación obligatoria para todas las empresas, cualquiera que sea su forma jurídica, individual o societaria, sin perjuicio de aquellas empresas que puedan aplicar el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante, también Plan General de Contabilidad de PYMES).*

²¹ Cristina Hernando Polo, “Simulación empresarial”, Mc Graw Hill, Madrid, 2013, pg. 176. Ibidem, “Adicionalmente, los datos nos ofrecerán información que dará respuesta a estos interrogantes:

1. ¿Se gana o se pierde cuota de mercado? Respuesta deducible según la evolución de las ventas.
2. ¿Es rentable la empresa? Analizable según la evolución de los beneficios año a año en el resultado ordinario.
3. ¿Somos cada vez más eficientes? Según muestren los gastos una tendencia a aumentar o a decrecer.
4. ¿De dónde proceden los beneficios? Se analiza si los buenos resultados son fruto de la actividad empresarial o de una buena gestión financiera.
5. ¿Las deudas ahogan o permiten el crecimiento? Se sabe comparando el resultado ordinario con el financiero.
6. ¿Se pueden incrementar los beneficios? Estudiando cómo incrementar los ingresos.
7. ¿Se pueden reducir las pérdidas? Analizando cómo disminuir los gastos.
8. ¿Es viable la empresa, desde un punto de vista económico? Según la evolución de los datos en tres años.”

Una CUENTA de PÉRDIDAS y GANANCIAS - Modelo PGC PYMES (ESPAÑA)				
Pérdidas y ganancias	Notas	2025	2024	
1. Importe neto de la cifra de negocios.				
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.				
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.				
4. Aprovisionamientos.				
5. Otros ingresos de explotación.				
6. Gastos de personal.				
7. Otros gastos de explotación.				
8. Amortización del inmovilizado.				
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.				
10. Excesos de provisiones.				
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.				
A- RESULTADO de EXPLOTACIÓN				
12. Ingresos financieros.				
13. Gastos financieros.				
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.				
15. Diferencias de cambio.				
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financ.				
B- RESULTADO FINANCIERO				
C- RESULTADO ANTES de IMPUESTOS				
17. Impuestos sobre beneficios.				
D- RESULTADO del EJERCICIO				

El funcionamiento óptimo de la cuenta de pérdidas y ganancias tiene que ver con la elaboración del presupuesto previsional anual. Esta herramienta, muy útil en términos de conocimiento y control del funcionamiento de una empresa, se va aquilatando con el paso de los años (ejercicio a ejercicio). Permite tener en cuenta la estacionalidad de determinados productos o servicios, la necesidad de provisionar tesorería para los momentos de menos ingresos, la necesidad de replantear la actividad de la empresa en mitad de un ejercicio (por resultados demasiado buenos o malos, respecto de lo previsto)...

“Para elaborar una cuenta de resultados previsional se tienen en cuenta los datos obtenidos en el plan de tesorería”²², aunque no todos ellos se deben incluir. De hecho, este es uno de los principales aspectos a tener en cuenta para la buena gestión económica de la empresa: tener en cuenta la sincronización de los pagos y cobros sirve para soportar las tensiones de tesorería y evitar situaciones complicadas de gestionar con los proveedores y clientes.

²² Ibidem.

El Balance de situación: estado de equilibrio entre las masas patrimoniales.

Es necesario, para tener una visión realista de la situación de la empresa, saber con qué recursos cuenta (lo que se llama “activo”) y cómo se están financiando estos recursos (llamado, técnicamente, el “pasivo”).

Traemos un ejemplo de cuenta para hacernos a la idea de qué estamos hablando:

ACTIVO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO
A) ACTIVO NO CORRIENTE	A) PATRIMONIO NETO
I. Inmovilizado intangible	A-1) Fondos propios
203 Propiedad industrial	I. Capital
206 Aplicaciones informáticas	100 Capital social
280 (Amortización acumulada del inmovilizado intangible)	102 Capital
II. Inmovilizado material	III. Reservas
21 INMOVILIZACIONES MATERIALES	112 Reserva legal
210 Terrenos y bienes naturales	113 Reservas voluntarias
211 Construcciones	1141 Reservas estatutarias
212 Instalaciones técnicas	VII. Resultado del ejercicio
213 Maquinaria	129 Resultado del ejercicio
214 Utillaje	
215 Otras instalaciones	
216 Mobiliario	
217 Equipos para procesos de información	
218 Elementos de transporte	B) PASIVO NO CORRIENTE
219 Otro inmovilizado material	II. Deudas a largo plazo
281 (Amortización acumulada del inmovilizado material)	1. Deudas con entidades de crédito
V. Inversiones financieras a largo plazo	170 Deudas a largo plazo con entidades de crédito
250 Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio	3. Otras deudas a largo plazo
252 Créditos a largo plazo	171 Deudas a largo plazo
253 Créditos a largo plazo por enajenación de inmovilizado	173 Proveedores de inmovilizado a largo plazo
258 Imposiciones a largo plazo	175 Efectos a pagar a largo plazo
B) ACTIVO CORRIENTE	
II. Existencias	
300 Mercaderías	
310 Materias primas	
321 Combustibles	
322 Repuestos	
328 Material de oficina	
350 Productos terminados	C) PASIVO CORRIENTE
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	III. Deudas a corto plazo
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	1. Deudas con entidades de crédito
430 Clientes	520 Deudas a corto plazo con entidades de crédito
431 Clientes, efectos comerciales a cobrar	3. Otras deudas a corto plazo
3. Otras deudores	521 Deudas a corto plazo
440 Deudores	523 Proveedores de inmovilizado a corto plazo
441 Deudores, efectos comerciales a cobrar	525 Efectos a pagar a corto plazo
V. Inversiones financieras a corto plazo	V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar
540 Inversiones financieras a corto plazo en instrumentos de patrimonio	1. Proveedores
542 Créditos a corto plazo	400 Proveedores
543 Créditos a corto plazo por enajenación de inmovilizado	401 Proveedores, efectos comerciales a pagar
548 Imposiciones a corto plazo	2. Otros acreedores
VII. Efectivo	410 Acreedores por prestaciones de servicios
570 Caja, euros	411 Acreedores, efectos comerciales a pagar
572 Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	
TOTAL ACTIVO (A+B)	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)

Veamos algunos ejemplos de posibles equilibrios de masas patrimoniales y un análisis muy sencillo de los, para entender de qué se trata esta actividad tan importante.

1. Un sistema en equilibrio. El Activo No Corriente (los programas y licencias, las patentes, el conocimiento de la empresa, los terrenos, las construcciones, los medios de producción... todo aquello que la empresa ha adquirido, a lo largo de su historia, y que utiliza para la elaboración de sus productos o la prestación de sus servicios) se

ha financiado, proporcionalmente, mediante el Patrimonio Neto de la empresa (el capital, las reservas, los resultados de explotación de ejercicios anteriores...) y la constitución de deudas a largo plazo, recogidas en el Pasivo No Corriente. La empresa tiene capacidad para hacer frente a sus pagos, puesto que dispone de capital y deudores realizables a corto plazo con los que hacer frente a las deudas a corto plazo que ha contraído para la prestación de sus servicios o la elaboración de sus productos.

A) ACTIVO NO CORRIENTE	A) PATRIMONIO NETO
	B) PASIVO NO CORRIENTE
B) ACTIVO CORRIENTE	C) PASIVO CORRIENTE

- En este segundo caso, por el contrario, tenemos una situación de grave riesgo para la viabilidad de la empresa. La capacidad de financiar los recursos necesarios para la elaboración de los productos o la prestación de los servicios está muy comprometida. Da la sensación de que se necesitaría transformar el Activo No Corriente en Activo Corriente (si pudiera ser, vender activos para obtener liquidez). En realidad, el análisis debe ser mucho más profundo en ambos casos. Hay que llegar a conocer las razones por las que la distribución de las masas es de esta manera: ¿hay mercado para la empresa? ¿Se trata de una situación reversible con una operación de venta de activos o es algo más grave, estructural (esta pregunta tiene respuestas directas en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias)?

A) ACTIVO NO CORRIENTE	A) PATRIMONIO NETO
	B) PASIVO NO CORRIENTE
	C) PASIVO CORRIENTE
B) ACTIVO CORRIENTE	

- En el tercer ejemplo, el análisis va enlazado con el modelo de empresa que se quiere tener, con su estrategia. Y es muy diferente interpretar esta situación patrimonial si estamos ante una empresa de servicios (llama mucho la atención a importancia del Patrimonio neto en ese caso) o de tipo industrial, particularmente si el valor añadido

de la aportación de la actividad empresarial es bajo (por ejemplo, en una empresa de transformación, como una laminación...). Si bien la solvencia de la empresa (la capacidad de devolver el pasivo corriente con el activo corriente) es alta, también puede tratarse de una situación de ineficiencia en la gestión de los recursos. Se trata de analizar para aclarar la situación económica en relación con la visión de la empresa, poder tomar las decisiones oportunas teniendo en cuenta todos estos factores.

A) ACTIVO NO CORRIENTE	A) PATRIMONIO NETO
B) ACTIVO CORRIENTE	
	B) PASIVO NO CORRIENTE
	C) PASIVO CORRIENTE

Dado que un empresario, en España, es una persona que cotiza a la Seguridad Social en el régimen de trabajadores autónomos, nos ha parecido muy interesante la explicación del Balance de Situación y su utilidad que se encuentra en la página de infoautónomos: [Introducción al balance de situación para pymes y empresas](#)

La cuenta de Tesorería. Como el aire necesario para la respiración.

La estimación de ingresos que va a tener una empresa es el primer dato importante para calcular las necesidades de financiación, o no, de la tesorería. Lo mismo que la previsión de gastos.

Pero estamos en un nivel de control que todavía requiere de un elemento esencial para la buena salud de la economía de la empresa: la temporalización de la ejecución de los cobros y pagos correspondientes a esos ingresos y gastos.

Es necesario, vital, tener una planificación sistemática de los momentos de ingreso y pago del intercambio dinerario de la empresa. Y, a continuación, inevitablemente, es necesario tener un sistema de seguimiento periodificado de este plan, de su ejecución real.

Ponemos un ejemplo de cuenta para seguimiento de los flujos de tesorería:

	Plan de tesorería											
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Myo.	Jun.	Jul.	Agt.	Sep.	Oct.	Nov.	Dici.
Entradas de dinero												
Aportación del empresario	140	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos solicitados	144	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	0	110	130	140	200	400	400	500	260	210	200	160
Subvenciones públicas												
Intereses de la cuenta bancaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Otros ingresos												
Total entradas	285	111	131	141	201	401	401	501	261	211	201	161
Salidas de dinero												
Activo fijo	100											
Proveedores mercaderías o materias primas	0	44	52	56	80	160	200	200	104	84	80	64
Alquileres	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Primas de seguros		16										
Devolución de préstamo e intereses			6			6			6			6
Salarios	0	20	20	20	20	60	60	60	20	20	20	20
Seguridad Social	0	8	8	8	8	24	24	24	8	8	8	8
Suministros:	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
- Agua												
- Luz												
- Teléfono												
Publicidad	40						40	40				
Impuestos			12			12			12			12
Obras de acondicionamiento		50						50				
Total salidas	200	199	159	145	169	323	385	435	211	173	169	171
Entradas menos salidas	85	-88	-28	-4	32	78	16	66	50	38	32	-10
Saldo en Banco XX	85	-3	-31	-35	-3	75	91	157	207	245	277	267
Saldo dispuesto Cta. Crédito	0	3	31	35	3	0	0	0	0	0	0	0

Como se puede apreciar, este instrumento nos sirve para controlar las necesidades de tesorería. La planificación nos permite anticipar la conveniencia de gestionar cobros y pagos anticipadamente, negociando con proveedores y clientes si fuera necesario. Y, también en caso de necesidad, nos da la oportunidad de gestionar la financiación de una necesidad eventual de tesorería ante las entidades financieras.



Qué te parece, ¿te animarías a hacer un estudio para estimar cuánto puede costar poner en marcha una actividad empresarial propia, como asesor senior?



Hilo rojo - File Rouge - Filo rosso

En este Módulo 4, la tarea de finalización del estudio va a ser un ejercicio de análisis y presupuesto financiero...