



INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

O cadro de mando para a nova empresa

OFICINA ECONÓMICA DE GALICIA

Unha xanela única de atención centralizada

[#DESBUROCRATIZAR](#)



ÍNDICE

1. El GPS de la pequeña empresa.
2. Las cuatro dimensiones del control.
3. Metodología.
4. Implantación.
5. Caso práctico.
6. Decálogo de recomendaciones.



INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

1.El GPS de la nueva empresa



El GPS de la nueva empresa

- 💡 La ceguera del inicio: FACTURAR NO ES GANAR.
- 💡 EL CUADRO DE MANDO como hoja de ruta, no como un software caro.
- 💡 El objetivo es romper el mito de que "si hay trabajo, hay dinero". En una empresa recién nacida, la información es tan vital como la venta. Un CM para una micropyme es un sistema de alerta temprana que nos permite ver los obstáculos antes de chocar.





Las cuatro dimensiones del control





Las cuatro dimensiones del control



Económica

Mide la capacidad de generar riqueza y beneficio neto real.



Financiera

Controla la salud del flujo de caja y la solvencia inmediata.



Riesgos

Monitoriza alertas de impagos, deuda y concentración.



Actividad

El latido diario: eficiencia, facturación y ticket medio.



Las cuatro dimensiones del control

ECONOMICA: (Eficiencia de lo que haces)

- **ROI**= Rendimiento de mi inversión. – BAI / AT .
- **Márgenes de contribución** = Lo que me queda después de atender los CD.
- **PUNTO DE EQUILIBRIO (Break-even point)**: Ventas en las que el beneficio final es 0.
- **FACTURACIÓN / "factores"**: (empleado, horas comerciales, gasto marketing).
- **STOCK / VENTAS**: Rotación, inventario parado, (Gasto en desarrollo proyectos?)
- **VALOR PEDIDOS EN CARTERA**: Cuánto tengo para servir y facturar.



Las cuatro dimensiones del control

FINANCIERA: (La solvencia)

BURN RATE (consumo de caja): Dinero que se gasta al mes = meses de vida.

COBERTURA DE GASTOS FIJOS: % de costes de estructura cubiertos por el margen de ventas

SOLVENCIA: (Activo Corriente / Pasivo Corriente) debe ser $> 1,5$ para dormir tranquilo.

FONDO DE MANIOBRA NECESARIO: El capital que necesitas tener "parado" para que el negocio no se detenga.

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO: Uds o ventas para que deje de perder liquidez, ed. Cubrir cuotas.

RATIO DE ENDEUDAMIENTO: Cuánto de lo que tienes es deuda frente a lo que es tuyo.

(*) Por supuesto **ECONÓMICA** Y **FINANCIERA** se compara con presupuesto anual.



Las cuatro dimensiones del control

RIESGOS Y TESORERÍA: (Vigilancia crítica de quedarme a cero en el banco, sobrevivir)

POSICIÓN DE CAJA NETA DE IMPUESTOS (Plan de Tesorería): Saldo bancario restando IVA y retenciones acumuladas. El dinero "que puedes tocar".

AGING DE COBROS (PRE-VENCIMIENTO): Medir lo vencido y cuándo "deberíamos" cobrar lo facturado para anticipar tensiones de caja.

CONCENTRACIÓN INICIAL: % de dependencia del "cliente lanzadera". Identificar si la empresa vive de un solo contrato.

PMC vs PMP: Cuántos días pasan desde que tú pagas al proveedor hasta que te pagan a ti. Ese "hueco" es el que hay que financiar.

IMPAGADOS S/CAJA: Impacto de impago de cliente sobre la tesorería.

TOTAL PAGOS VS COBROS A 90 DÍAS: Listado de vencimientos futuros (seguros, impuestos trimestrales, cuotas anuales) que no aparecen en el extracto mensual.



Las cuatro dimensiones del control

ACTIVIDAD. (Validación del modelo de negocio, el pulso diario).

TASA DE CONVERSIÓN DE PRESUPUESTOS (EFICACIA COMERCIAL):

Propuestas aceptadas / total propuestas, en núm. Y euros.

TICKET MEDIO REAL VS. PRESUPUESTADO: ¿Se vende al precio del plan o bajamos precios?

COSTE DE ADQUISICIÓN DE CLIENTE (CAC) INICIAL: Cuánto esfuerzo (dinero y horas) requiere conseguir cada uno de los primeros clientes.

CHURN RATE TEMPRANO: Porcentaje de los primeros clientes que repiten o se mantienen tras la primera compra.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTO POR PROYECTO/CANAL/PRODUCTO:
P.Vta.- CD

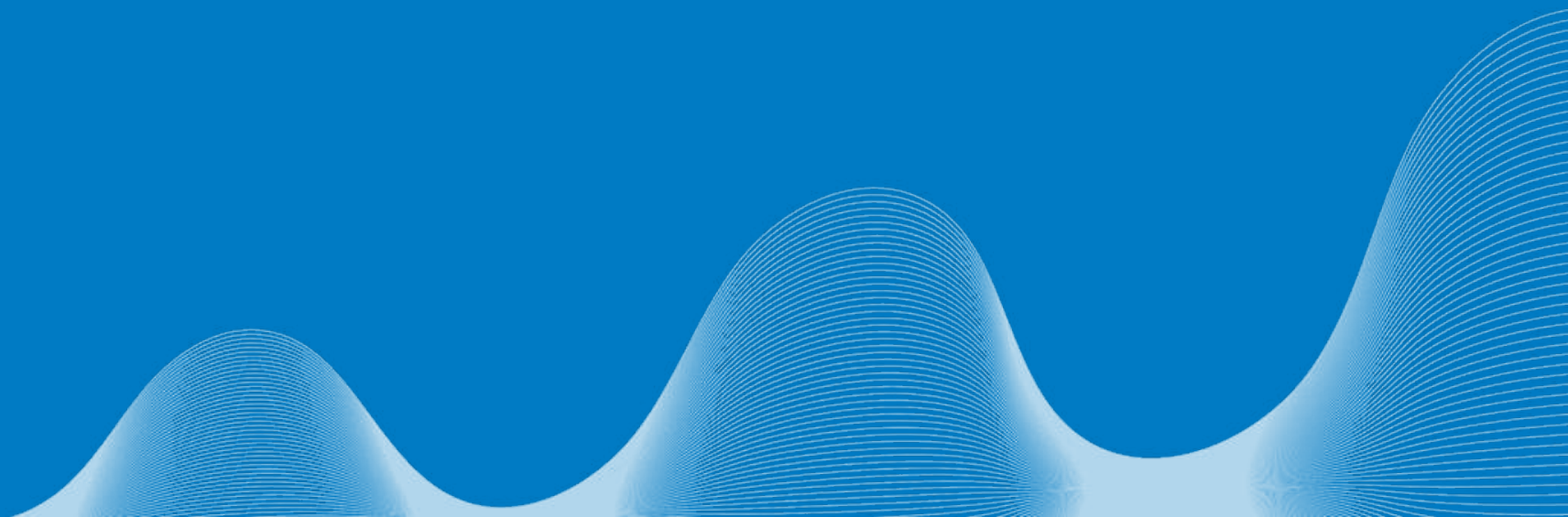
PIPELINE DE VENTAS (EMBUDO): Valor total de las ofertas que están "en el aire" y su probabilidad estimada de cierre para el próximo mes.



INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

Metodología





Metodología: Por dónde empezar

FASE 1: PREPARAR Y LIMPIAR

Centralizar la información de costes: Identificar Costes Fijos (nómina, alquiler, cuota de autónomos, intereses del préstamo), Costes Directos (precio actual del aluminio, energía, transporte).

Definir el "Cero Relativo": Establece qué día del mes se dedica a actualizar los datos (ej. el día 5 de cada mes).

Presupuesto Objetivo: Definir ese 35% de margen o ROI objetivo. Sin objetivo, el dato real no tiene contexto.



Metodología: Por dónde empezar

FASE 2: DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

1. Utilizar una herramienta dominada, ej. Excel.
2. Crea las 4 pestañas de dimensiones:
 - Económica: Donde comparas Ventas vs. Costes Directos.
 - Financiera: Para el cálculo de solvencia y ROE.
 - Riesgos: Un listado de facturas emitidas con su fecha de vencimiento.
 - Actividad: Registro de presupuestos enviados y cerrados.
3. Automatizar las fórmulas: programar celdas para que, al meter la facturación y los gastos, calcule automáticamente el Punto de Equilibrio y la Caja Neta Real, etc.

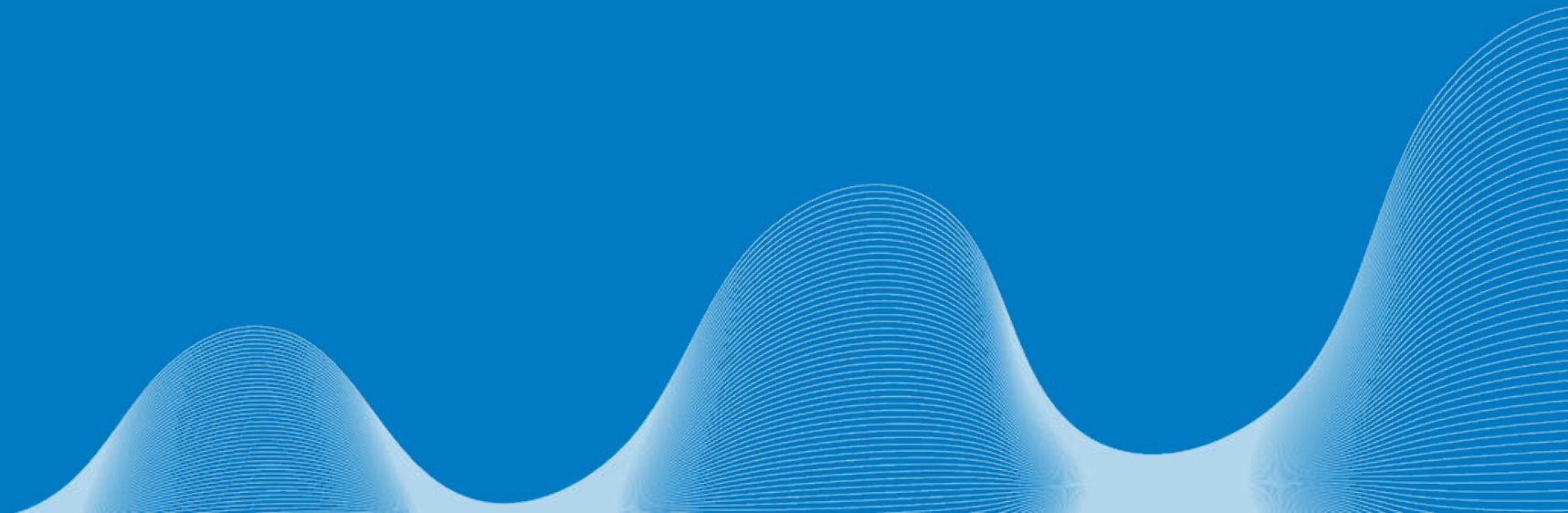




INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

Implantación





Implantación. CUADRO DE MANDO.





Implantación. RUTINA DE ÉXITO.

1. Volcar los datos del mes: Introducir la facturación real y los costes incurridos.
2. Calcular la Posición de Caja Neta: Restar los impuestos (IVA/Retenciones) a pagar. No engañarse por el saldo del banco.
3. Analizar las mermas: En el caso de Aluminios Noroeste, aquí es donde se vería ese 6% de desperdicio que está hundiendo el margen.
4. Identifica el "Semáforo":
 - Verde: Estar por encima del Punto de Equilibrio.
 - Ámbar: La Caja Neta es positiva pero menor a los gastos fijos de un mes.
 - Rojo: Caja Neta es negativa o el margen ha caído por debajo del xx% tal que no cubro CV.



INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

Caso práctico.



7. Caso práctico. El dilema de ALUMINIOS MALTAS, SL.

Empresa de nueva creación (9 meses de vida) dedicada al corte y mecanizado de perfiles de aluminio para carpinterías metálicas.

Plena fase de crecimiento.

Inversión Inicial: 120.000 € (60.000 € ahorros propios + 60.000 € préstamo Igage/Banco al 4,5%).

Equipo: 2 operarios + 1 socio administrador.

Se percibe tensión por "morir de éxito", porque no tiene liquidez para comprar el material futuro.



Caso práctico. El dilema de ALUMINIOS MALTAS, SL.

Facturación Mes 9: 35.000 €; acumulado 190.000€

Costes Directos mes (Materia prima + Energía): 26.250 € (El precio del aluminio ha subido un 10% respecto al presupuesto inicial).

Mermas (Desperdicio de material): 6% (Por encima del 3% presupuestado por falta de experiencia, Margen contrib. Teórico: 35%).

Gastos de Estructura (Nóminas, Nave, Préstamo): 8.500 €/mes.

Stock en Almacén: 28.000 € en perfiles de aluminio sin cortar.

Saldo en Banco: 5.000 €.

Impuestos pendientes (IVA + Retenciones): 9.000 € (Vencen en 15 días).

Pagos a Proveedores: 18.000 € (Vencen en 10 días). Exigen pago al contado para nuevo material al superar el límite de crédito.

Cartera de Pedidos (Pipeline): 55.000 € firmados para empezar el mes que viene. Pendiente de cobro: 20.000€.

Política de Cobro/Pago: Pago al aluminio a 30 días y a clientes (un solo gran constructor de fachadas supone el 60%



Caso práctico. DIMENSIÓN ECONÓMICA. Eficiencia.

CONCEPTOS	KPIS	RIESGOS	CASO
Rendimiento de mi actividad	ROI	Subactividad	$= 190.000 - (26.250 + 8.500 \times 9) = -122.750€$ $-122,750 / 120.000 = -1,023€$
Margen de contribución	VENTAS – CTES. DIRECTOS	Margen insuficiente para cubrir los CTES FIJOS	$35.000 - 26.250 / 35.000 = 25\%$
Punto equilibrio	VENTAS = CTES	Pérdidas, que consuman liquidez	$8.500 (CF) / 0,25 = 34.000€$
Productividad	VENTAS / empleado, horas,	Baja productividad	$35.000 / 2 \text{ empleados (u horas)}$
Eficiencia	GTOS/VENTAS	Peso elevado de gastos vs vtas.	Personal, publi /ventas
Stock en la empresa	Stock/vtas	Rotación o peso del inventario sobre ventas.	$(28.000 / 26.250) \times 30 \text{ días} = 32 \text{ días de stock.}$
Valor pedidos pendientes	Total cartera	No tener carga de trabajo a cp.	Sumar cifra en cartera. (carga según días?)



Caso práctico. DIMENSIÓN FINANCIERA. Solvencia.

CONCEPTOS	KPIS	RIESGOS	CASO
Consumo de Caja	Cobros – CD - CF	No tener liquidez	
Punto de equilibrio dinámico	Importe que cubre GF + CUOTAS FINAN.	No tener capacidad de pago	$(8.500+1.200)/0,25=38.800€.$
Fondo de Maniobra	AC - PC	Insolvencia irregular o inminente	AC (Caja 5k -+ 20k) - PC (18K + Impuestos 9K) = -7k
Solvencia	AC / PC	Tener menos de 1,5 euros en el corto plazo para pagar las deudas de corto plazo.	$(5+20) / (18k + 9k)=0,92€$
Ratio endeudamiento	$(PC + PNC) / CP$	Si la deuda es desproporcionada en términos de aportación propia a la empresa.	$60k / (9k + 18k + 60K)$



Caso práctico. DIMENSIÓN RIESGOS. Vigilancia para sobrevivir.

CONCEPTOS	KPIS	RIESGOS	CASO
Posición de Caja Neta	Saldo banco – impuestos	No tener liquidez	$5\text{ k} - 9\text{ k} - 18\text{ k} = -22\text{ k}$
Antigüedad de pendiente de clientes	Saldos distribuidos por antigüedad	Dificultad en la gestión posterior de cobro	A determinar según saldos balance.
Concentración ventas a cliente	% sobre total vtas.	Dependencia de un cliente	60%.
PMP	Saldo proveedores / compras diarias	Esfuerzo financiero	30
PMC	Saldos clientes / ventas diarias	Elevada financiación a clientes	75
PAGOS VS COBROS EN 90 DIAS	DIFERENCIA DE TOTAL DE PARTIDAS A 90 DIAS	No tener capacidad para generar liquidez	$20\text{ k} - 9\text{ k} - 18\text{ k}$



Caso práctico. DIMENSIÓN ACTIVIDAD. Modelo.

CONCEPTOS	KPIS	RIESGOS	CASO
Tasa conversión comercial	Propuestas aceptadas / total presentadas	Baja capacidad comercializadora	A calcular mensual
Ticket medio pedido	Precio medio	Baja capacidad de venta, nuevos canales no gestionados	A calcular mensual
Repetición compra	% clientes que repiten	Calidad en la gestión del cliente	A calcular mensual
Margen de contribución por canal, proyecto, pedido	Ventas – CD /Canal, mix, proyecto...	Baja rentabilidad en el mix actual	Calcular mensualmente
Pipeline de ventas	Valor propuestas x probabilidad cierre	Baja estimación real de ventas	A calcular.
Eficiencia producción	Merma en €	Baja calidad en producción	3% vs 6% real.



Caso práctico. SEMAFORO DE CONTROL

Puntos Críticos y Semáforo de Control

KPI CRÍTICO	VALOR REAL	ESTADO	ACCIÓN INMEDIATA
Posición de Caja Neta	-12.000 €	ROJO	Exigir anticipos del 50% y frenar gastos no críticos.
Concentración Cliente	60%	ROJO	Diversificar cartera comercial urgentemente.
Margen Contribución	25% (obj. 35%)	ÁMBAR	Revisar escandallo y reducir mermas al 3%.
Rotación de Stock	32 Días	ÁMBAR	Liquidar stock parado para inyectar liquidez.
Cartera de Pedidos	55.000 €	VERDE	Priorizar ejecución de pedidos con mayor margen.



PLAN DE SUPERVIVENCIA

6 Acciones de Choque: Escenario -22.000 €



Factoring Inmediato

DÉFICIT: -22.000 €

Anticipar por vía bancaria los 20.000€ pendientes de cobro. Es la única vía para cubrir los 9k de impuestos del día 15.



Anticipos 50%

BRECHA: 45 DÍAS

Cambio de política comercial: No se procesa ningún pedido de la cartera (55k) sin un depósito previo para materiales.



Liquidación Stock

INMOVILIZADO: 28K €

Venta urgente de aluminio en bruto para generar 10.000€ de caja. Priorizar liquidez inmediata sobre margen de beneficio.



Control de Mermas

EFICIENCIA: 6% VS 3%

Intervención en taller para reducir el desperdicio. Cada 1% recuperado inyecta margen directo a la caja de la empresa.



Freno de Gastos

ESTRUCTURA: 8.500€/MES

Paralizar marketing y gastos de representación. Limitar salidas de caja estrictamente a producción y nóminas.



Diversificación

CONCENTRACIÓN: 60%

Iniciar captación de 3 clientes medianos para reducir la dependencia del constructor principal y su riesgo de impago.

⚠ ESTADO: INSOLVENCIA TÉCNICA INMINENTE

Objetivo: Saldo positivo en 15 días mediante monetización de activos.



8. Decálogo de recomendaciones.



Decálogo Final de Recomendaciones

- 1. La Caja manda, el Beneficio es opinable:** No te fíes del saldo del banco. Calcula siempre tu **Caja Neta Real** restando impuestos y pagos comprometidos.
- 2. Lo que no se mide, no se gestiona:** Si no sabes cuánto te cuesta producir (mermas, horas, materiales), no estás dirigiendo tu empresa.
- 3. El Margen de Contribución es tu oxígeno:** No te obsesiones con facturar más, sino con ganar más en cada venta. Si tu margen cae, estás trabajando para pagarle la fiesta a otros.
- 4. Vigila el Punto de Equilibrio Dinámico:** Tu meta no es solo cubrir gastos fijos. Debes facturar lo suficiente para pagar también tus deudas bancarias (cuotas de préstamo) y tu propio sueldo.
- 5. Cuidado con el éxito que asfixia:** Tener muchos pedidos en cartera (Pipeline) es una excelente noticia, pero si no tienes tesorería para comprar el material, esos pedidos serán un problema.



Decálogo Final de Recomendaciones

6. **El cliente que no paga no es cliente**, es un problema: Gestiona el Aging desde el primer día. Un día de retraso en el cobro es un día que tú financias gratis a otra empresa.
7. Diversifica para dormir tranquilo: Si el 60% de tu negocio depende de un solo cliente, ese cliente es tu jefe, no tu cliente. **Busca la independencia** para ganar seguridad.
8. **Tu ROE** mide el valor de tu tiempo: Si la rentabilidad de tu capital no es mucho mayor que la de un depósito bancario, pregúntate si te compensa el riesgo y las horas que le dedicas al negocio.
9. **El Stock es dinero parado**: En una empresa nueva, el exceso de inventario es un lujo que no puedes permitirte. El aluminio en la estantería no paga recibos de la luz.
10. Dedica **15 minutos al lunes a tu Cuadro de Mando**: No necesitas un software complejo, solo la disciplina de mirar tu GPS antes de empezar la semana.

Si el semáforo está en rojo, deja de acelerar y empieza a maniobrar



INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

Calquera trámite transfórmase nun mero trámite: **#Desburocratizar**

www.oficinaeconomicagalicia.xunta.gal

 900 815 151

oficinaeconomicagalicia@xunta.gal