



# TEORÍA

## -

# GESTIÓN EMPRESARIAL Y PLANES DE NEGOCIO- PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

1

## *Anllóns: donde la tierra, el agua y la tradición crean futuro*

En el corazón de la Costa da Morte, el río Anllóns recorre un territorio lleno de oportunidades. Aquí, la riqueza natural, la fuerza de la gastronomía local y la autenticidad cultural se transforman en experiencias sostenibles e inversiones con impacto.

Este manual es una invitación a descubrir un modelo de desarrollo que pone en valor lo local, impulsa la innovación y construye comunidad. Un territorio preparado para acoger proyectos que quieran crecer con sentido, identidad y conexión.

***Bienvenidos a Anllóns, el río da vida.***

# Tabla de contenidos

**01 Fundamentos del plan económico financiero**

---

**02 Componentes básicos del plan financiero**

---

**03 Herramientas analíticas esenciales**

---

**04 Herramientas digitales para gestión financiera**

---

**05 Casos y aplicación práctica**

---

**06 Síntesis y conclusiones**

---

# 01 Fundamentos del plan económico financiero

# ¿Qué es y para qué sirve el Plan Económico - Financiero?

## Definición

El Plan Económico-Financiero es un documento que resume, de forma numérica y estructurada, toda la información financiera clave de tu proyecto empresarial. Es decir, responde a preguntas cruciales como:

- ¿Cuánto dinero necesito para poner en marcha mi negocio?
- ¿Cuántos ingresos espero obtener cada mes?
- ¿Cuáles serán mis gastos operativos?
- ¿Cuándo empezaré a ganar dinero?
- ¿Será rentable mi proyecto?

En esencia, el Plan Económico-Financiero es una herramienta que transforma tu idea en números, permitiéndote saber si tu proyecto es viable desde el punto de vista económico.

## Analogía para entender mejor

Imagina que quieres abrir un negocio de rutas guiadas en Anllóns. Tu idea es atractiva, pero la pregunta es: ¿Con qué dinero pago los primeros gastos? ¿Cuánto tiempo tardaré en recuperar mi inversión? ¿Ganaré lo suficiente para vivir?

El Plan Económico-Financiero es como hacer un "ensayo general" con números antes de abrir el negocio para el público. Te permite saber si funciona o si necesitas ajustar algo.

## Objetivos principales

Un Plan Económico-Financiero tiene cinco objetivos fundamentales:

### 1. Estimar la inversión inicial necesaria

- Calcula cuánto dinero necesitas para empezar: compra de equipamiento, local, materiales, permisos, etc.
- Ejemplo: Para rutas de senderismo necesitas: vehículo de transporte (4.000€), equipos de seguridad (800€), material didáctico (500€), seguros iniciales (300€). Total: 5.600€.

### 2. Prever ingresos y gastos realistas

- Estima cuánto dinero entra cada mes (ventas de servicios).
- Calcula todos los gastos mensuales: sueldos, combustible, mantenimiento, seguros, publicidad, servicios (luz, agua, teléfono).
- Ejemplo: Si haces 2 rutas por semana con 12 personas cada una a 35€ por persona, tus ingresos mensuales serían aproximadamente 3.360€ (en temporada alta).

### 3. Calcular beneficios esperados

- Resta gastos de ingresos para saber si tu negocio será rentable.
- Proyecta ganancias a 1, 2, 3 años.
- Ejemplo: Si ingresos son 3.360€ y gastos 2.100€, tu beneficio mensual será 1.260€.

### 4. Anticipar problemas de liquidez

- Identifica meses donde podrías tener falta de dinero en caja (especialmente importante en turismo por estacionalidad).
- Ejemplo: En Anllóns, invierno puede ser muy lento. ¿Tienes efectivo ahorrado para cubrir gastos fijos de enero, febrero y marzo?

### 5. Tomar decisiones informadas sobre el modelo de negocio

- Si los números no salen bien, el plan te ayuda a replantearte: ¿Subo precios? ¿Reducco costes? ¿Diversifico servicios? ¿Amplio la temporada?

### Diferencia entre Plan Financiero y Plan Contable

Es importante no confundir estos dos conceptos, ya que muchos emprendedores creen que son lo mismo.

Plan Económico-Financiero	Plan Contable / Contabilidad
Propósito	Herramienta de planificación y predicción
Tiempo	Futuro: proyecciones a 3-4 años
Datos	Estimaciones, escenarios posibles
Objetivo	Tomar decisiones estratégicas
Audiencia	Emprendedor, bancos, inversores
Ejemplo	"Si vendo 100 rutas al mes, ganaré 5.000€"

En resumen: El Plan Financiero te ayuda a planificar el futuro; la contabilidad registra el pasado. Ambos son necesarios, pero el primero es esencial para empezar.

### Por qué es crítica la viabilidad económica de tu proyecto

Una idea brillante de negocio puede fracasar si no es viable económicamente. Veamos algunos ejemplos reales:

Ejemplo 1: La idea bonita pero cara

- Quieres hacer rutas de senderismo con guías especializados, comidas gourmet de km 0, transporte en vehículos eléctricos y seguro premium.
- Tu coste operativo por ruta es 150€, pero el cliente medio está dispuesto a pagar 60€.
- Conclusión: Perderías dinero en cada ruta. No es viable.
- Solución: Reducir costes (guías locales sin certificación avanzada), simplificar menú, vehículos convencionales.

Ejemplo 2: La estacionalidad olvidada

- Proyectas ingresos de 3.000€ mensuales, pero no cuentas con que en invierno tendrás sólo 300€.
- Tienes gastos fijos de 1.500€/mes (alquiler, seguro, servicios).
- Problema: En invierno pierdes dinero cada mes.
- Solución: Crear actividades alternativas en invierno (rutas gastronómicas, talleres, visitas culturales) o ahorrar en verano para cubrir invierno.

Ejemplo 3: La inversión inicial subestimada

- Crees que necesitas 5.000€ para empezar.
- Pero olvidaste: licencias (2.000€), formación (1.500€), marketing inicial (1.000€), fondo de emergencia (1.500€).
- Realidad: Necesitas 11.000€.
- Problema: Si sólo tienes 5.000€, no puedes empezar como planeaste.
- Solución: Buscar financiación externa (préstamo, subvención, inversores).

[Utilidad práctica del Plan Económico-Financiero](#)

Para ti como emprendedor:

- ✓ Sabes si tu negocio será rentable ANTES de invertir dinero
- ✓ Identificas riesgos (meses malos, gastos inesperados)
- ✓ Tienes un plan B si algo sale mal
- ✓ Puedes ajustar precios, costes o estrategia CON DATOS

Para conseguir financiación:

- ✓ Los bancos piden un Plan Económico-Financiero para evaluar si te prestan dinero
- ✓ Los inversores quieren ver números para decidir si invertir
- ✓ Las administraciones públicas (para subvenciones) piden este documento

Para gestionar el negocio a lo largo del tiempo:

- ✓ Compara lo planeado vs. lo real
- ✓ Detecta desviaciones rápidamente
- ✓ Toma decisiones correctivas a tiempo

### Resumen de esta sección

El Plan Económico-Financiero es el documento que convierte tu idea en números para saber si es viable. Sus objetivos son:

- 1.Cuantificar la inversión inicial
- 2.Estimar ingresos y gastos realistas
- 3.Calcular rentabilidad
- 4.Identificar problemas de tesorería
- 5.Fundamentar decisiones estratégicas

Es diferente de la contabilidad porque te ayuda a planificar el futuro, no a registrar el pasado. Y es crítico porque muchos proyectos "bonitos" fracasan si no son económicamente viables.

# Objetivos clave de un Plan Económico - Financiero

Un Plan Económico-Financiero persigue cinco objetivos fundamentales que te guiarán en la gestión y evaluación de tu negocio turístico. Déjame desglosar cada uno con ejemplos reales de emprendimientos en Anllóns.

## Objetivo 1: Estimar la inversión inicial necesaria

### ¿Qué significa?

Es calcular cuánto dinero necesitas para que tu negocio turístico comience a funcionar desde cero. No es sólo lo "obvio" (vehículo, equipo), sino todo lo que requiere puesta en marcha.

### ¿Por qué es crítico?

Si subestimais la inversión, podrás quedarte sin dinero a mitad del proceso. Si la sobreestimas, tu negocio parecerá inviable cuando no lo es.

### Ejemplo: Rutas de senderismo en Anllóns

Imagina que quieres crear un negocio de rutas guiadas por los pueblos y playas de Anllóns. ¿Cuál sería tu inversión inicial?

Concepto	Costo	Observaciones
Vehículo de transporte (furgoneta pequeña)	€6.500	Usada, con mantenimiento histórico
Equipos de seguridad (chalecos, botiquín, GPS)	€800	Necesarios por ley
Material didáctico y guías	€500	Mapas impresos, libros sobre fauna/flora
Seguros (responsabilidad civil, vehículo)	€800/año	Necesarios desde el principio
Licencias y permisos administrativos	€600	Tramitación con ayuntamiento
Equipamiento oficina (ordenador, teléfono, software)	€1.200	Reservas y facturación online
Mobiliario básico (escritorio, sillas, estanterías)	€400	Mínimo para organización
Fondo de emergencia (3 meses gastos)	€2.000	Para gastos inesperados
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>€12.800</b>	

Desglose de tipos de inversión:

Tipo	Monto	Porcentaje
Activos fijos(duran años: vehículo, oficina)	€8.900	69%
Activos corrientes(se gastan/renuevan: materiales, permisos)	€1.900	15%
Fondo de emergencia(efectivo en caja)	€2.000	16%

La importancia de ser realista:

- Estimación ingenua: "Necesito 3.000€" (olvida muchos costes)
- Estimación realista: "Necesito 12.800€ para empezar de verdad"

Con dinero insuficiente, podrías no poder afrontar emergencias (reparación del vehículo, gastos legales), limitando tu crecimiento.

## Objetivo 2: Prever ingresos y gastos realistas

### ¿Qué significa?

Es proyectar cuánto dinero entra (ventas) y cuánto sale (gastos operativos) cada mes. La precisión es clave: números inflados llevan a falsas esperanzas; números bajos pueden hacer parecer inviable un proyecto viable.

### ¿Por qué es crítico?

Un negocio puede tener buena idea pero ser inviable económicamente si los gastos superan sistemáticamente los ingresos.

Ejemplo: Proyección mensual de rutas de senderismo en Anllóns

INGRESOS (proyección moderada, temporada alta):

Concepto	Detalles	Monto
Rutas guiadas	2 rutas/semana × 12 personas × 35€/persona	€3.360
Servicios adicionales	Venta de snacks, souvenirs	€300
<b>INGRESOS MENSUALES TOTALES</b>	(Julio-Agosto)	€3.660

GASTOS FIJOS (constantes cada mes):

Concepto	Monto	Explicación
Salario del propietario/guía	€1.200	Mínimo digno
Combustible furgoneta	€400	2 rutas/semana, consumo moderado
Mantenimiento vehículo	€200	Revisiones, neumáticos, reparaciones
Seguros	€150	Seguro responsabilidad civil dividido
Alquiler oficina/almacén	€300	Pequeño local en centro Anllóns
Servicios (agua, luz, teléfono e internet)	€180	Oficina + comunicación
Publicidad y marketing	€200	Redes sociales, revistas turísticas
Contabilidad/gestión administrativa	€100	Asesoría simplificada
<b>GASTOS FIJOS TOTALES</b>	€2.730	

GASTOS VARIABLES (dependen del volumen de rutas):

Concepto	Cálculo	Monto
Comida/bebida para grupos	€5 por persona × 24 personas/mes	€120
Botiquín y repuestos	Según desgaste	€50
GASTOS VARIABLES TOTALES		€170

RESUMEN MENSUAL (Temporada alta: Julio-Agosto):

Ingresos: €3.660

- Gastos fijos: €2.730
  - Gastos variables: €170
- = BENEFICIO: €760

PROYECCIÓN ANUAL (con estacionalidad):

Período	Ingresos	Gastos	Beneficio
Mayo-Agosto (Temporada alta)	€3.500/mes	€2.900/mes	€600/mes
Septiembre-Abril (Baja)	€1.500/mes	€2.900/mes	-€1.400/mes
ANUAL	€33.000	€34.800	-€1.800

Conclusión crítica: Sin diversificación, el proyecto PIERDE DINERO anualmente.

Necesitas:

- Crear actividades de invierno (rutas gastronómicas, talleres, visitas culturales)
- Ahorrar en verano para cubrir invierno
- Buscar subsidios o subvenciones

### Objetivo 3: Calcular beneficios esperados

#### ¿Qué significa?

Es determinar cuánto dinero ganarás realmente después de cubrir todos los gastos. Es el "dinero tuyo" que puedes sacar o reinvertir.

Fórmula básica:

$$\text{BENEFICIO} = \text{INGRESOS} - \text{GASTOS FIJOS} - \text{GASTOS VARIABLES} - \text{IMPUESTOS}$$

#### ¿Por qué es crítico?

- ¿Tu proyecto permite vivir de él?
- ¿Puedes reinvertir para crecer?
- ¿Tienes margen de seguridad para problemas?

### Ejemplo continuado: Rentabilidad del proyecto de rutas

Escenario 1: SIN mejoras (Como está ahora)

- Beneficio anual: -€1.800
- Conclusión: No viable sin cambios

Escenario 2: CON actividades de invierno

Añades "Rutas gastronómicas" (octubre-marzo) con margen mejor:

- Rutas gastronómicas invierno: €800/mes × 6 meses = €4.800
- Rutas senderismo verano: €3.600/mes × 4 meses = €14.400
- Total ingresos anuales: €19.200
- Total gastos anuales: €34.800
- Beneficio neto: -€15.600 ← Aún insuficiente

Escenario 3: CON mejoras Y optimización de costes

- Ingresos (Senderismo + Gastronómico): €25.000/año
- Reduces un salario a tiempo parcial: €14.400/año (ahorro €7.200)
- Marketing más inteligente: €1.200/año (ahorro €600)
- Gastos ajustados: €27.000
- Beneficio: -€2.000

Escenario 4: CON participación de asociaciones y colaboraciones

- Convenios con hoteles para clientes cautivos: +€5.000
- Paquetes corporativos (team building): +€8.000
- Talleres en escuelas (acuerdos anuales): +€3.000
- Ingresos totales: €41.000
- Gastos (con un empleado a tiempo parcial): €27.500
- BENEFICIO: €13.500/año

Conclusión: Viable con estrategia multiproducto y alianzas.

[Objetivo 4: Anticipar problemas de liquidez](#)

¿Qué significa?

Es identificar meses donde no tendrás suficiente dinero en caja para pagar tus compromisos, aunque el proyecto sea "rentable" anualmente.

La diferencia clave:

- Rentabilidad: ¿Gano más de lo que gasto al cabo del año?
- Liquidez: ¿Tengo efectivo HOY para pagar mis facturas?

Un negocio puede ser rentable pero quebrar por falta de liquidez.

Ejemplo: Crisis de liquidez en turismo de Anllóns

Mes	Ingresos	Gastos	Saldo mes	Saldo acumulado
Enero	€500	€2.900	-€2.400	-€2.400
Febrero	€500	€2.900	-€2.400	-€4.800
Marzo	€800	€2.900	-€2.100	-€6.900
Abril	€1.500	€2.900	-€1.400	-€8.300
Mayo	€2.000	€2.900	-€900	-€9.200
Junio	€3.000	€2.900	€100	-€9.100
Julio	€3.500	€2.900	€600	-€8.500
Agosto	€3.500	€2.900	€600	-€7.900
Septiembre	€2.500	€2.900	-€400	-€8.300
Octubre	€1.800	€2.900	-€1.100	-€9.400
Noviembre	€1.200	€2.900	-€1.700	-€11.100
Diciembre	€1.000	€2.900	-€1.900	-€13.000

Problema crítico:

- Saldo mínimo en mayo: -€9.200
- Significa: Necesitas 9.200€ en caja para cubrir marzo-mayo sin ingresos suficientes

Soluciones:

1. Préstamo bancario (€10.000 para cubrir déficit)
2. Línea de crédito con banco
3. Pedir pago adelantado a agencias/clientes
4. Ahorrar verano para cubrir invierno
5. Buscar subvenciones o ayudas públicas

Objetivo 5: Fundamentar decisiones estratégicas  
¿Qué significa?

El Plan Económico-Financiero te proporciona datos reales para tomar decisiones sobre tu modelo de negocio. No decisiones emocionales, sino basadas en números.

Ejemplos de decisiones estratégicas informadas:

Decisión 1: ¿Subo precios?

- Si margen actual es muy bajo (8%), subirlo 10% aumentaría ingresos
- Pero corre riesgo de perder clientes
- Números te muestran: "Si pierdo 5 clientes pero subo precio 5%, resultado es neutro"

Decisión 2: ¿Contrato un empleado?

- Coste: €1.200/mes
- Ingresos generados: €1.800/mes (2 rutas extra)
- Beneficio neto: €600/mes
- Números dicen: Sí, rentable si puedes ejecutarlo

Decisión 3: ¿Invisto en marketing?

- Gasto adicional: €500/mes
- Clientes nuevos esperados: 4 clientes/mes × €35 = €140 ingresos
- Número dice: No es viable (pérdida €360/mes)
- PERO si esperas retención: si 4 clientes nuevos se convierten en clientes recurrentes (5 rutas/año × €35 × 2 años), entonces sí es viable

Decisión 4: ¿Diversifico servicios?

- Rutas senderismo actuales: margen 20%
- Rutas gastronómicas: margen 35% (mayor valor añadido)
- Números sugieren: Priorizar gastronómico, aunque requiera otra habilidad

Resumen de los 5 Objetivos ¿Qué significa?

Objetivo	¿Qué respondes?	Ejemplo Anllóns
1. Inversión inicial	¿Cuánto dinero necesito para empezar?	€12.800 para rutas senderismo
2. Ingresos y gastos	¿Cuánto entra y cuánto sale cada mes?	€3.660 ingresos vs €2.900 gastos fijos (julio-agosto)
3. Beneficios	¿Cuánto gano al final?	-€1.800/año sin diversificación
4. Liquidez	¿Tengo dinero en caja cuando lo necesito?	Necesito €9.200 para cubrir mayo
5. Decisiones	¿Qué decisiones debo tomar?	Diversificar, buscar subvenciones, ajustar precios

## 02 Componentes básicos del Plan Económico - Financiero

# Inversiones iniciales

## ¿Qué incluye?

Todo el dinero que necesitas invertir antes de que tu negocio comience a generar ingresos. Se divide en tres categorías clave.

### A. ACTIVOS FIJOS (Inversión de largo plazo)

Son recursos que duran años: vehículos, equipos, infraestructura, mobiliario. Se deprecian ( pierden valor) con el tiempo pero siguen siendo patrimonio de la empresa.

Ejemplo completo: Negocio de rutas gastronómicas en Anllóns

GESTIÓN EMPRESARIAL Y PLANES DE NEGOCIO - PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

Concepto	Detalles	Precio unitario	Cantidad	Total sin IVA	IVA (21%)	Total con IVA
VEHÍCULOS						
Furgoneta pequeña (7)	Usada, buen estado	€6.000	1	€6.000	€1.260	€7.260
EQUIPAMIENTO COCINA/COMED						
Nevera portátil profesional	Para conservar productos	€450	2	€900	€189	€1.089
Estufa/quemador portátil	Para preparar in situ	€300	1	€300	€63	€363
Menaje (platos, vasos, cubiertos)	Servicio completo para	€200	1	€200	€42	€242
Mantel y servilletas de	Presentación profesional	€100	1	€100	€21	€121
EQUIPAMIENTO DE SEGURIDAD						
Botiquín profesional	Botiquín de emergencia	€150	1	€150	€31,50	€181,50
Chalecos reflectantes	Para visibilidad en carreteras	€20	5	€100	€21	€121
GPS/Dispositivo de localización	Seguridad en rutas	€200	1	€200	€42	€242
OFICINA/ADMINISTRACIÓN						
Ordenador portátil	Para reservas, facturación	€800	1	€800	€168	€968
Impresora/Escáner	Documentación	€200	1	€200	€42	€242
Escritorio	Mueble de trabajo	€300	1	€300	€63	€363
Sillas de oficina	2 unidades	€150	2	€300	€63	€363
Estanterías	Archivo y almacenaje	€200	2	€400	€84	€484
Teléfono fijo + Línea internet	Instalación	€100	1	€100	€21	€121
MATERIAL PROMOCIONAL/						
Guías impresas sobre Anllóns	Información turística	€0,50	500	€250	€52,50	€302,50
Mapas laminados	Rutas y puntos de interés	€2	100	€200	€42	€242
Cámara fotográfica	Contenido para redes sociales	€400	1	€400	€84	€484
SEÑALIZACIÓN/CARTELERÍA						
Logo y material rotulado	Vehículo, oficina	€500	1	€500	€105	€605
TOTAL ACTIVOS FIJOS				€10.200	€2.142	€12.342

### B. ACTIVOS CORRIENTES (Capital de trabajo)

Dinero o recursos que se gastan/renuevan continuamente. Incluye efectivo inicial en caja, inventario, cuentas por cobrar (si das crédito).

Concepto	Detalles	Monto	IVA	Total
EFFECTIVO EN CAJA INICIAL				
Fondo para gastos del primer mes	Gasolina, pequeñas	€2.000	€0	€2.000
INVENTARIO INICIAL				
Productos para primera ruta	Según 3 rutas de prueba	€300	€63	€363
CUENTAS POR COBRAR				
Adelantos a agencias turísticas	Si das servicios a crédito	€500	€0	€500
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		€2.800	€63	€2.863

### C. GASTOS DIFERIDOS (Trámites legales y administrativos)

Gastos iniciales necesarios para "existir" legalmente como empresa.

Concepto	Detalles	Costo	IVA	Total
Licencia municipal de actividad	Tramitación ante ayuntamiento	€300	€0	€300
Registro en Hacienda/Autónom	Alta en Seguridad Social y Agencia	€0	€0	€0
Inscripción en Registro Mercantil	Si es Sociedad Limitada	€400	€84	€484
Certificado de actividad turística	Registro oficial Xunta de Galicia	€200	€0	€200
Seguros (póliza inicial)	Responsabilidad civil, accidentes	€800	€0	€800
Asesoría legal inicial	Constitución empresa,	€600	€126	€726
Formación/Certificaciones	Guía turístico, seguridad	€500	€105	€605
TOTAL GASTOS DIFERIDOS		€3.200	€315	€3.515

### RESUMEN TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL

Categoría	Monto sin IVA	IVA (21%)	Total con IVA	% del Total
Activos Fijos	€10.200	€2.142	€12.342	72%
Activos Corrientes	€2.800	€63	€2.863	17%
Gastos Diferidos	€3.200	€315	€3.515	21%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	€16.200	€2.520	€18.720	100%

Conclusión para emprendedor:

- "Necesito €18.720 para empezar (incluyendo IVA)"
- Si tengo €8.000 ahorrados, necesito financiación externa de €10.720
- Esta cifra incluye todo lo necesario para día 1

# Financiación y fuentes de recursos

[¿Por qué es importante?](#)

Debes explicar cómo vas a obtener ese €18.720. No aparece dinero de la nada. Cada euro de inversión tiene una fuente.

## A. OPCIONES DE FINANCIACIÓN

Fuente	Características	Pros	Contras	Plazo	Coste
Fondos propios	Tu dinero ahorrado	Sin deuda, sin intereses	Limitado en cantidad	Inmediato	€0
Préstamo bancario LP	Banco (5-10 años)	Cantidad mayor, plazo largo	Intereses (5-7%), avales, garantías	5-7 años	5-7% anual
Préstamo bancario CP	Banco (hasta 18 meses)	Rápido, menos burocracia	Cuota mensual alta, corto plazo	6-18 meses	8-12% anual
Línea de crédito	Banco, disponible según necesidad	Flexibilidad, pagas sólo lo usado	Comisión apertura, requiere garantías	Revolvente	6-10% anual
Subvenciones/Ayudas públicas	Xunta de Galicia, Diputación, UE	No se devuelve, sin intereses	Limitadas, requisitos, trámite largo (6-12 meses)	Variable	€0
Inversores/Socios	Personas que entran en capital	Dinero sin deuda, experiencia	Dilución de propiedad (pierdes %), conflictos	Immediato	Variable (% empresa)
Proveedores	Crédito a 30-90 días	Sin coste inicial	Limitado, requiere confianza	30-90 días	€0 (negociable)

B. EJEMPLO: Plan de financiación para rutas gastronómicas (€18.720)

Opción A: Mix conservador (con préstamo)

Fuente	Monto	%	Coste anual
Fondos propios (ahorros)	€5.000	27%	€0
Préstamo bancario LP (7 años, 6%)	€10.000	54%	€600/año
Subvención Xunta (Programa)	€3.000	16%	€0
Crédito proveedores (90)	€720	3%	€0
TOTAL	€18.720	100%	€600/año

Plan de amortización del préstamo de €10.000 a 7 años y 6%:

Año	Cuota anual	Intereses	Amortización	Capital pendiente
1	€1.728	€600	€1.128	€8.872
2	€1.728	€532	€1.196	€7.676
3	€1.728	€460	€1.268	€6.408
4	€1.728	€384	€1.344	€5.064
5	€1.728	€303	€1.425	€3.639
6	€1.728	€218	€1.510	€2.129
7	€1.728	€127	€1.601	€528
TOTAL	€12.096	€2.624	€9.472	€0

Interpretación:

- Pagas €1.728/mes durante 7 años
- En total: €12.096 (€2.624 más que lo prestado = los intereses)
- Coste real del préstamo: 26% sobre lo pedido

Opción B: Mix agresivo (sin préstamo, sólo subvención)

Fuente	Monto	%	Coste anual
Fondos propios	€12.000	64%	€0
Subvención Xunta	€6.000	32%	€0
Crédito proveedores	€720	4%	€0
TOTAL	€18.720	100%	€0

Ventaja: Sin deuda, sin intereses

Desventaja: Necesitas €12.000 ahorrados (muy difícil para muchos emprendes)

Opción C: Mix con inversores

Fuente	Monto	%	Coste
Fondos propios	€3.000	16%	€0
Préstamo bancario LP	€10.000	54%	€600/año
Inversores (socios) por €5.720, 30%	€5.720	30%	Pierdes 30% de la empresa
TOTAL	€18.720	100%	Préstamo + dilución

Ventaja: Menos presión de deuda inicial

Desventaja: Socios quieren beneficios, voz en decisiones

# Cuadro de equilibrio (Activos = Pasivos + Patrimonio)

Para que sea válida tu financiación, el dinero total obtenido debe ser igual a la inversión inicial.

Caso de rutas gastronómicas (Opción A):

<b>ACTIVO (Qué tienes)</b>		<b>PASIVO + PATRIMONIO (De dónde viene)</b>	
Vehículo (furgoneta)	€7.260	Préstamo bancario	€10.000
Equipamiento	€1.810	Subvención Xunta	€3.000
Oficina/Mobiliario	€1.684	Fondos propios	€5.000
Efectivo en caja	€2.000	Crédito proveedores	€720
Inventario	€363		
Licencias/Gastos	€3.515		
Material promocional	€728		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€18.720</b>	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMO</b>	<b>€18.720</b>

Cuadra: Activos = Pasivos + Patrimonio

# Previsión de ventas

## ¿Qué incluye?

Una estimación realista de cuántos servicios venderás según: capacidad operativa, demanda del mercado, estacionalidad, y competencia. Debe ser optimista pero fundamentada en datos reales.

### A. ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE RUTAS GASTRONÓMICAS

Capacidad máxima por ruta:

- Grupo máximo: 12 personas (comodidad en furgoneta)
- Duración ruta: 4 horas (mañana) + 3 horas (tarde/noche) = 7 horas
- Rutas por día: máximo 2 (una mañana, una tarde)
- Días de operación: 250 días/año (excluye mantenimiento, descansos)
- Capacidad máxima teórica: 2 rutas/día × 12 personas × 250 días = 6.000 personas/año

Realidad (no todos los días está lleno):

- Ocupación media esperada: 60% = 3.600 personas/año
- Ocupación pesimista: 40% = 2.400 personas/año

## B. PREVISIÓN MENSUAL CON ESTACIONALIDAD

En turismo, hay meses altos y bajos. Anllóns tiene pico en julio-agosto y Semana Santa.

Mes	% ventas anuales	Rutas previstas	Personas/ruta promedio	Personas totales
Enero	3%	15	5	45
Febrero	3%	15	5	45
Marzo	5%	25	8	60
Abril	6%	3	8	72
Mayo	7%	35	9	84
Junio	10%	5	10	120
Julio	15%	75	12	180
Agosto	15%	75	12	180
Septiembre	8%	4	9	108
Octubre	6%	3	8	72
Noviembre	4%	2	6	48
Diciembre	5%	25	7	70
TOTAL AÑO	100%	425	Promedio 8,8	1.084 personas

Observaciones:

- Total estimado: 1.084 personas/año
- Es 30% de la capacidad máxima (3.600) → **CONSERVADOR ✓**
- Promedio 90 personas/mes
- Julio-agosto: 360 personas (33% del total anual)

### C. PREVISIÓN DE VENTAS POR TIPO DE RUTA

Ahora traducimos personas a dinero según tipo de ruta y precio.

Tipo ruta	Precio/persona	Rutas anuales	Personas totales	Ingresos brutos
Ruta básica(3h, 1 parada comida)	€35	20	200	€7.000
Ruta premium(5h, 2 paradas, vino)	€50	15	180	€9.000
Ruta corporativa(team building, eventos)	€65	7	100	€6.500
Otros ingresos(merchandising, fotos)	-	-	-	€500
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>		<b>42</b>	<b>1.084</b>	<b>€23.000</b>

### D. PREVISIÓN MENSUAL DE INGRESOS

Aplicamos el % de estacionalidad del punto B:

Mes	% ventas	Ingresos previstos
Enero	3%	€690
Febrero	3%	€690
Marzo	5%	€1.150
Abril	6%	€1.380
Mayo	7%	€1.610
Junio	10%	€2.300
Julio	15%	€3.450
Agosto	15%	€3.450
Septiembre	8%	€1.840
Octubre	6%	€1.380
Noviembre	4%	€920
Diciembre	5%	€1.150
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>€23.000</b>

# Costes y gastos operativos

## ¿Qué son?

Dinero que gastas cada mes para que el negocio funcione, sin incluir inversión inicial. Se dividen en costes fijos (iguales cada mes) y variables (dependen de actividad).

### A. COSTES FIJOS MENSUALES

Se pagan igual independientemente de cuántas rutas hagas.

GESTIÓN EMPRESARIAL Y PLANES DE NEGOCIO - PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

Concepto	Detalles	Mensual	Anual
Recursos humanos			
Salario propietario/gestor	Dedicación 100%, todo el año	€1.200	€14.400
Salario guía 1 (tiempo parcial)	40h/semana × €12/h	€1.920	€23.040
Cuotas Seguridad Social patronal	~35% sobre sueldos	€1.124	€13.488
Instalaciones			
Alquiler oficina/almacén	Pequeño local en Anllóns	€300	€3.600
Agua y saneamiento	Consumo mínimo	€40	€480
Electricidad	Oficina, frigorífico	€60	€720
Teléfono e internet	Línea fija + 50GB datos	€50	€600
Vehículo			
Combustible	Estimado 8.000 km/año a	€800	€9.600
Mantenimiento/Revisión	Cambios aceite, filtros, etc.	€200	€2.400
Seguro vehículo	Todo riesgo	€100	€1.200
ITV + Impuesto circulación	Amortizado mensuales	€50	€600
Seguros y Legalidad			
Responsabilidad civil	Cobertura grupos turísticos	€80	€960
Seguro accidentes personal	Cobertura guías	€50	€600
Marketing y Promoción			
Publicidad digital (Google Ads,	Posicionamiento online	€200	€2.400
Mantenimiento web/reservas	Plataforma Booking, web	€50	€600
Material promocional	Folletos, tarjetas	€50	€600
Administración			
Asesoría contable/gestoría	Contabilidad, impuestos,	€150	€1.800
Software gestión (ERP, facturación)	Herramientas administrativas	€30	€360
Contingencias/Otros			
Depreciación equipamiento	Ordenador, cámara,	€100	€1.200
Gastos generales diversos	Imprevistos, pequeño material	€100	€1.200
<b>TOTAL COSTES FIJOS MENSUALES</b>		<b>€6.704</b>	<b>€80.448</b>

**B. COSTES VARIABLES (Por ruta/persona)**

Varía según número de rutas y personas.

<b>Concepto</b>	<b>Por persona</b>	<b>Por ruta (12 pers.)</b>	<b>Detalles</b>
Comida/Bebida			
Picoteo de entrada	€3	€36	Jamón, queso local
Comida principal	€8	€96	Plato de autor local
Vino/Bebida	€2	€24	Vino local o cerveza
Postre/Café	€1,50	€18	Tarta típica, café
Subtotal comida/bebida	€14,50	€174	
Transporte/Gestión			
Peajes/Parking (si aplica)	€0,50	€6	Variable según ruta
Material consumible	€0,30	€3,60	Reutilizable parcialmente
Botiquín/Botella agua	€0,20	€2,40	Por seguridad
Subtotal transporte	€1	€12	
Comisión intermediarios			
Comisión agencia turística (si venta a	€5	€60	Reducir si ventas directas
Comisión plataforma	€2	€24	10% sobre tarifa
Subtotal comisiones	€7	€84	(si venta vía intermediarios)
<b>TOTAL COSTE VARIABLE/PERSON</b>	<b>€22,50</b>	<b>€270</b>	<b>(sin comisiones = €15,50)</b>

C. RESUMEN COSTES FIJOS + VARIABLES ANUALES

Categoría	Monto anual
Costes fijos	€80.448
Costes variables(1.084 personas × €15,50)	€16.802
Comisiones por ventas intermediarios(est. 40% rutas vía agencias = 433 pers. × €7)	€3.031
TOTAL COSTES OPERATIVOS ANUALES	€100.281

D. DESCLOSE MENSUAL (Con estacionalidad)

Mes	Personas	Costes variables	Costes fijos	Total costes
Enero	45	€698	€6.704	€7.402
Febrero	45	€698	€6.704	€7.402
Marzo	60	€930	€6.704	€7.634
Abril	72	€1.116	€6.704	€7.820
Mayo	84	€1.302	€6.704	€8.006
Junio	120	€1.860	€6.704	€8.564
Julio	180	€2.790	€6.704	€9.494
Agosto	180	€2.790	€6.704	€9.494
Septiembre	108	€1.674	€6.704	€8.378
Octubre	72	€1.116	€6.704	€7.820
Noviembre	48	€744	€6.704	€7.448
Diciembre	70	€1.085	€6.704	€7.789
TOTAL	1.084	€16.803	€80.448	€97.251

## E. ANÁLISIS RENTABILIDAD MENSUAL

Ahora comparamos ingresos vs costes:

Mes	Ingresos	Costes	Margen bruto	% Margen
Enero	€690	€7.402	-€6.712	-973%
Febrero	€690	€7.402	-€6.712	-973%
Marzo	€1.150	€7.634	-€6.484	-564%
Abril	€1.380	€7.820	-€6.440	-467%
Mayo	€1.610	€8.006	-€6.396	-397%
Junio	€2.300	€8.564	-€6.264	-272%
Julio	€3.450	€9.494	-€6.044	-175%
Agosto	€3.450	€9.494	-€6.044	-175%
Septiembre	€1.840	€8.378	-€6.538	-355%
Octubre	€1.380	€7.820	-€6.440	-467%
Noviembre	€920	€7.448	-€6.528	-710%
Diciembre	€1.150	€7.789	-€6.639	-577%
ANUAL	€23.000	€97.251	-€74.251	-323%

### CRÍTICA IMPORTANTE:

El proyecto NO es viable con estos números. Pierdes €74.251/año.

¿Por qué?

- Ingresos €23.000/año
- Costes €97.251/año
- Diferencia: -€74.251

Soluciones necesarias:

1. Aumentar ingresos: Más rutas, precios más altos, o servicios adicionales
2. Reducir costes: Optimizar gastos, reducir personal o eliminar costes innecesarios
3. Cambiar modelo: De rutas ocasionales a paquetes anuales con hoteles, congresos, etc.

Este análisis detallado de inversiones, financiación, ventas y costes permite ver la realidad del proyecto ANTES de invertir dinero real. Es la base para ajustar estrategia o buscar alternativas viables.

## 03 Herramientas analíticas esenciales

# Cuenta de Pérdidas y Ganancias (Estado de resultados)

## ¿Qué es exactamente?

Es un documento financiero que responde a la pregunta: ¿Gané o perdí dinero en el periodo analizado? Muestra el viaje desde "ventas brutas" hasta "beneficio neto" (dinero que realmente te quedó).

Analogía simple: Es como sumar lo que ganaste, restar lo que gastaste, y saber si sobra o falta dinero.

## ¿Por qué es esencial?

Porque permite identificar dónde están los problemas en tu estructura de costes/ingresos. No es lo mismo perder dinero por:

- Precios muy bajos (necesitas subirlos)
- Costes excesivos (necesitas optimizar)
- Volumen de ventas insuficiente (necesitas más clientes)

Cada problema tiene solución diferente.

## Estructura completa paso a paso

Usaremos el ejemplo de rutas gastronómicas en Anllóns, pero lo haremos "de verdad" incluyendo ajustes.

**PASO 1: INGRESOS (Lo que entra)**

VENTAS BRUTAS = Ingresos sin deducir nada

Ruta	Precio/persona	Personas anuales	Ingresos
Ruta básica senderismo	€35	200	€7.000
Ruta premium gastronómica	€50	180	€9.000
Ruta corporativa/eventos	€65	100	€6.500
Servicios adicionales (fotos, souvenirs)	Varios	-	€500
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>			<b>€23.000</b>

**PASO 2: RESTAR COSTES VARIABLES DE VENTAS (Costes directos)**

COSTE DE VENTAS = Dinero gastado directamente en cada servicio

Incluye: comida, bebida, combustible, comisiones intermediarios.

Concepto	Cálculo	Monto anual
Comida/bebida por servicio	$€15,50 \times 1.084 \text{ personas}$	€16.802
Comisiones agencias (40% de rutas, €7/persona)	$433 \text{ personas} \times €7$	€3.031
<b>TOTAL COSTE DE VENTAS</b>		<b>€19.833</b>

UTILIDAD BRUTA = Ingresos - Coste de ventas

$$\text{UTILIDAD BRUTA} = €23.000 - €19.833 = €3.167$$

Interpretación: De cada €100 de ingresos, €86,30 van a cubrir costes directos, dejando €13,70 de "margen bruto" para cubrir el resto de gastos.

PASO 3: RESTAR GASTOS OPERATIVOS (Costes indirectos)

GASTOS OPERATIVOS = Dinero que gastas para que el negocio funcione

Se dividen en categorías clave:

A. Gastos de personal (nóminas + cargas)

Concepto	Monto anual
Salario propietario/gestor	€14.400
Salario guía tiempo parcial	€23.040
Cuotas Seguridad Social patronal (~35%)	€13.488
Subtotal personal	€50.928

B. Gastos de administración

Concepto	Monto anual
Alquiler oficina/almacén	€3.600
Agua, luz, teléfono, internet	€1.800
Asesoría contable/gestoría	€1.800
Software gestión	€360
Subtotal administración	€7.560

C. Gastos de vehículo (ya descontados los variables)

Concepto	Monto anual
Mantenimiento/revisión	€2.400
Seguro vehículo	€1.200
ITV + impuesto circulación	€600
Subtotal vehículo	€4.200

D. Seguros y legalidad

Concepto	Monto anual
Responsabilidad civil	€960
Seguro accidentes	€600
Subtotal seguros	€1.560

E. Marketing y promoción

Concepto	Monto anual
Publicidad digital	€2.400
Mantenimiento web	€600
Material promocional	€600
Subtotal marketing	€3.600

F. Depreciación y otros

Concepto	Monto anual
Depreciación equipos	€1.200
Gastos diversos	€1.200
Subtotal otros	€2.400

TOTAL GASTOS OPERATIVOS = €50.928 + €7.560 + €4.200 + €1.560 + €3.600 + €2.400 = €70.248

UTILIDAD OPERATIVA = Utilidad bruta - Gastos operativos

UTILIDAD OPERATIVA = €3.167 - €70.248 = -€67.081

Interpretación: Incluso después de cobrar ingresos, pierdes €67.081 anuales operando el negocio.

#### PASO 4: RESTAR GASTOS FINANCIEROS (Si hay deuda)

GASTOS FINANCIEROS = Intereses por préstamos

Si solicitaste préstamo de €10.000 a 6% anual:

Concepto	Monto anual
Intereses préstamo LP	€600
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	€600

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS = Utilidad operativa - Gastos financieros

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS = -€67.081 - €600 = -€67.681

#### PASO 5: RESTAR IMPUESTOS (Si hay beneficio)

IMPUESTOS = Solo si hay beneficio positivo

En este caso: No hay impuestos porque tenemos pérdidas (-€67.681).

En España, los impuestos sobre beneficio son:

- Autónomo: Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas (IRPF) ~20-45% (progresivo)
- Sociedad limitada: Impuesto de Sociedades 25%

#### PASO 6: BENEFICIO NETO FINAL

BENEFICIO NETO = Utilidad antes de impuestos - Impuestos

BENEFICIO NETO = -€67.681 - €0 = -€67.681

En palabras sencillas: PIERDES €67.681 EN EL AÑO.

## ESTADO DE RESULTADOS COMPLETO (formato profesional)

Concepto	Monto	% de ingresos
INGRESOS		
Ventas netas	€23.000	100%
MENOS: COSTES DE VENTAS		
Comida, bebida, combustible	€16.802	73%
Comisiones intermediarios	€3.031	13%
(=) UTILIDAD BRUTA	€3.167	14%
MENOS: GASTOS OPERATIVOS		
Sueldos y cargas sociales	€50.928	221%
Administración	€7.560	33%
Vehículo	€4.200	18%
Seguros	€1.560	7%
Marketing	€3.600	16%
Otros	€2.400	10%
(=) UTILIDAD OPERATIVA	-€67.081	-292%
MENOS: GASTOS FINANCIEROS		
Intereses préstamos	€600	3%
(=) UTILIDAD ANTES DE	-€67.681	-294%
MENOS: IMPUESTOS (25% si	€0	0%
(=) BENEFICIO NETO	-€67.681	-294%

¿Cómo se interpreta este estado de resultados?

SEÑALES DE ALERTA:

1. Margen bruto muy bajo (14%): De cada €100 de ingresos, sólo 14€ quedan para cubrir gastos fijos. Debería ser 30-50% mínimo en turismo.
2. Gastos operativos altísimos (221% de ingresos): Los sueldos y costes fijos son 9 veces los ingresos. Es insostenible.
3. Pérdida sistemática (-€67.681): El negocio NO es viable sin cambios.

¿Qué decisiones se derivan?

Opción A: Triplicar ingresos → €69.000 anuales

Opción B: Reducir costes a €15.000 anuales → Eliminar empleado, buscar oficina más barata

Opción C: Cambiar modelo → Vender paquetes anuales a hoteles/escuelas, crear membresías

# Flujo de efectivo (Cash Flow)

## ¿Qué es exactamente?

Es el registro de dinero real que entra y sale de tu caja mes a mes. Es diferente del Estado de Resultados porque:

Estado de Resultados = contabilidad accrual (registra cuando haces la venta, no cuando cobras)

Flujo de efectivo = contabilidad de caja (registra cuando realmente entra/sale dinero)

Analogía:

- Estado de Resultados es como anotar "Hoy vendo un producto por €100" (aunque no cobre hasta 3 meses)
- Flujo de Efectivo es como anotar "Hoy me ingresaron €100 en el banco"

## ¿Por qué es crítico?

Porque una empresa puede ser "rentable" en papel pero quebrar por falta de dinero en caja.

Ejemplo: Una agencia de viajes vende paquetes turísticos a €1.000/persona, pero cobra a los 60 días. Si necesita pagar hoteles y vuelos hoy, ¿de dónde saca dinero mientras espera? Del flujo de efectivo.

### Estructura del Flujo de Efectivo Mensual

Compararemos flujos positivos (ingresos) y flujos negativos (gastos):

AÑO 1 - RUTAS GASTRONÓMICAS (Anllóns)

Mes	Cobros por ventas	Pago sueldos	Pago gastos	Pago préstamo	Saldo mes	Saldo acumulado
Enero	€690	-€4.244	€2.135	-€144	-€5.643	-€5.643
Febrero	€690	-€4.244	€2.135	-€144	-€5.643	-€11.286
Marzo	€1.150	-€4.244	€2.135	-€144	-€5.303	-€16.589
Abril	€1.380	-€4.244	€2.135	-€144	-€5.073	-€21.662
Mayo	€1.610	-€4.244	€2.135	-€144	-€4.643	-€26.305
Junio	€2.300	-€4.244	€2.135	-€144	-€4.047	-€30.352
Julio	€3.450	-€4.244	€2.135	-€144	-€3.009	-€33.361
Agosto	€3.450	-€4.244	€2.135	-€144	-€3.009	-€36.370
Septiembre	€1.840	-€4.244	€2.135	-€144	-€4.433	-€40.803
Octubre	€1.380	-€4.244	€2.135	-€144	-€4.973	-€45.776
Noviembre	€920	-€4.244	€2.135	-€144	-€5.333	-€51.109
Diciembre	€1.150	-€4.244	€2.135	-€144	-€5.303	-€56.412
TOTAL	€23.000	-€50.928	-€25.620	-€1.728	-€55.276	-€56.412

Desglose de componentes:

**Cobros (flujos positivos):**

- Ventas al contado: €23.000
- Otros cobros (adelantos, etc.): €0

**Pagos (flujos negativos):**

- Sueldos netos (después de retenciones): €50.928/año = €4.244/mes
- Gastos diversos (comida, combustible, servicios): €25.620/año = €2.135/mes
- Cuota préstamo (amortización + intereses): €1.728/año = €144/mes

¿Qué revelan estos números?

PROBLEMA CRÍTICO:

Métrica	Valor	Interpretación
Saldo acumulado mínimo	-€51.109 (en noviembre)	Necesitas €51.109 en caja para llegar al final del año
Meses negativos consecutivos	12 de 12	No hay ni un mes con saldo positivo
Saldo final anual	-€56.412	Pierdes dinero cada mes y al final del año debe €56.412

¿Cómo financiar este déficit?

Opción	Viabilidad	Coste
Ahorros personales	Si tienes €51.000 ahorrados	Gastas tu fondo de emergencia
Línea de crédito bancaria	Posible si demuestras solvencia	$€51.000 \times 8\% \text{ anual} = €4.080$ en intereses
Inversores/Socios	Buscar socio que invierta €51.109	Dilución accionariado 50%
Préstamo adicional	Solicitar €51.000 extra	Sumarías deuda total a €61.000

¿Cuándo se estabiliza el flujo?

Proyección a 3 años (asumiendo 20% crecimiento anual):

Año	Ingresos	Gastos totales	Saldo anual	Saldo acumulado
Año 1	€23.000	€78.528	-€55.528	-€55.528
Año 2 (20% crecimiento)	€27.600	€85.328	-€57.728	-€113.256
Año 3 (20% crecimiento)	€33.120	€92.128	-€59.008	-€172.264

Conclusión terrible: Incluso con crecimiento, no alcanzas punto de equilibrio en 3 años.

Acciones necesarias:

1. Aumentar precios un 30-50%
2. Reducir costes de personal (reducir empleados o sueldos)
3. Generar ingresos adicionales (tienda online, eventos corporativos)

# Balance previsional

## ¿Qué es exactamente?

Es una foto congelada de la situación patrimonial (activos, pasivos, patrimonio) de tu empresa en un momento específico (normalmente fin de ejercicio).

Analogía: Si el Estado de Resultados responde "¿gané dinero?", el Balance responde "¿cuánto vale mi empresa?"

Estructura del Balance: La ecuación fundamental

ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO

Lo que TIENES = Lo que DEBES + Lo que ES TUYO

BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE AÑO 1 (Rutas gastronómicas)

## PARTE 1: ACTIVOS (Lo que posees)

Concepto	Valor inicial	Depreciación 1 año	Valor actual
ACTIVOS FIJOS			
Vehículo furgoneta	€7.260	-€1.815 (25% anual)	€5.445
Ordenador y equipos	€1.210	-€363 (30% anual)	€847
Mobiliario oficina	€484	-€48 (10% anual)	€436
Otros equipos	€728	-€109 (15% anual)	€619
Subtotal activos fijos netos			€7.347
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo en caja (saldo final)	€2.000	Gastos netos	-€56.412
Inventario productos	€363	Consumido	€200
Cuentas por cobrar (clientes)	€0	Ventas al contado	€0
Subtotal activos corrientes			-€56.212
TOTAL ACTIVOS			-€48.865

PROBLEMA GRAVE: Los activos corrientes son negativos, lo que significa que tu caja está en rojo.

**PARTE 2: PASIVOS (Lo que debes)**

Concepto	Monto
PASIVOS A LARGO PLAZO	
Préstamo bancario (saldo pendiente)	€8.872
PASIVOS A CORTO PLAZO	
Deudas a proveedores	€1.200
Impuestos por pagar (retenidos)	€800
Cuota préstamo próxima (3 meses)	€432
TOTAL PASIVOS	€11.304

**PARTE 3: PATRIMONIO (Lo que es tuyo)**

Concepto	Monto
Capital aportado (fondos iniciales)	€18.720
Pérdidas acumuladas año 1	-€67.681
TOTAL PATRIMONIO	-€48.961

## BALANCE COMPLETO

Activos	Pasivos	Patrimonio
-€48.865	€11.304	-€48.961

Verificación:  $-€48.865 = €11.304 + (-€48.961)$  ✓ Cuadra

### Interpretación del Balance

Indicador	Valor	Interpretación
Activos netos	-€48.865	Tienes MENOS cosas que lo que debes (insolvencia)
Patrimonio	-€48.961	Tu aportación inicial (€18.720) y pérdidas
Solvencia	Pasivos > Activos	NO eres solvente. Si cierras hoy, no cubres deudas

### ¿Qué significa?

Si liquidaras la empresa hoy:

1. Vendes vehículo: €5.445
2. Vendes equipamiento: €2.102
3. Total líquido: €7.547
4. Debes pagar: €11.304
5. Falta: €3.757

Conclusión: La empresa estaría técnicamente insolvente.

# Ratios financieros básicos

Los ratios simplifican el análisis reduciendo números complejos a indicadores clave.

## A. RATIOS DE RENTABILIDAD

Miden qué tan eficiente es tu negocio generando ganancias.

### 1. Margen neto

Margen neto = Beneficio neto / Ingresos × 100

Cálculo:

Margen neto = -€67.681 / €23.000 × 100 = -294%

Interpretación:

- Si fuera positivo (digamos 15%), significaría: "De cada €100 de ventas, gano €15"
- Al ser -294%: "De cada €100 de ventas, pierdo €294" (porque los gastos fijos son altísimos)

Benchmark del sector:

- Turismo de aventura: 20-30%
- Tu negocio: -294% → Inviable

### 2. Rentabilidad del Activo (ROA)

ROA = Beneficio neto / Activos totales × 100

Cálculo:

ROA = -€67.681 / -€48.865 × 100 = 138,5%

Interpretación:

- Positivo sería bueno (significa que generas beneficios sobre tu base de activos)
- Aquí es un dato engañoso porque el denominador es negativo
- Conclusión: No es calculable de forma significativa (empresa insolvente)

### 3. Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

ROE = Beneficio neto / Patrimonio neto × 100

Cálculo:

ROE = -€67.681 / -€48.961 × 100 = 138,2%

Interpretación: Nuevamente, el patrimonio es negativo, por lo que el ratio no es informativo.

## B. RATIOS DE LIQUIDEZ

Miden la capacidad de la empresa para pagar deudas a corto plazo.

### 1. Liquidez inmediata

Liquidez = Activos corrientes / Pasivos corrientes

Cálculo:

$$\text{Liquidez} = -\text{€}56.212 / \text{€}2.432 = -23,1$$

Interpretación:

- Un ratio de 1 o superior es bueno (tienes dinero para pagar deudas)
- Aquí es -23,1 → No tienes dinero, debes dinero
- Conclusión: Riesgo muy alto de insolvencia

### 2. Prueba ácida (sin inventarios)

Prueba ácida = (Activos corrientes - Inventarios) / Pasivos corrientes

Cálculo:

$$\text{Prueba ácida} = (-\text{€}56.212 - \text{€}200) / \text{€}2.432 = -23,2$$

Interpretación: Igual de grave que la liquidez inmediata.

## C. RATIOS DE SOLVENCIA

Miden la capacidad de la empresa para pagar deudas a largo plazo.

### 1. Ratio de endeudamiento

Endeudamiento = Pasivos totales / Activos totales × 100

Cálculo:

$$\text{Endeudamiento} = \text{€}11.304 / -\text{€}48.865 \times 100 = -23,1\%$$

Interpretación:

- Debería ser <60% para considerarse sano
- Aquí el denominador es negativo, lo que indica insolvencia
- Conclusión: Estructura financiera rota

### 2. Cobertura de deuda

Cobertura de deuda = EBIT (Utilidad operativa) / Gastos financieros

Cálculo:

$$\text{Cobertura} = -\text{€}67.081 / \text{€}600 = -111,8$$

Interpretación:

- Debería ser >2,5 (puedes pagar 2,5 veces los intereses)
- Aquí es -111,8 → No puedes pagar ni una vez los intereses (tienes pérdidas operativas)
- Conclusión: Riesgo altísimo de impago

#### D. PUNTO DE EQUILIBRIO (Break-even)

Es el nivel de ventas donde ingresos = gastos. Por debajo, hay pérdidas; por encima, ganancias.

Punto de equilibrio = Costes fijos / Margen de contribución unitario

Donde: Margen de contribución = Precio - Coste variable unitario

Cálculo:

Primero, calcula el margen de contribución unitario:

Precio promedio por ruta = €23.000 / 1.084 personas = €21,22/persona

Coste variable por persona = €19.833 / 1.084 personas = €18,29/persona

Margen de contribución = €21,22 - €18,29 = €2,93/persona

Luego, el punto de equilibrio:

Costes fijos anuales = €70.248

Punto de equilibrio = €70.248 / €2,93 = 23.981 personas/año

Interpretación:

Métrica	Valor	Significa
Personas actuales	1.084	Lo que REALMENTE vendes
Personas en equilibrio	23.981	Lo que NECESITAS vender para no perder
Brecha	-22.897	Necesitas 22 veces más clientes solo para no perder dinero

Conclusión terrible: El margen de contribución es muy pequeño. Incluso si vendieras mucho, la rentabilidad es muy baja porque los gastos fijos son desproporcionados.

## E. SÍNTESIS DE RATIOS - TABLA COMPARATIVA

Ratio	Valor	Saludable	Diagnóstico
Margen neto	-294%	>15%	✗ Crítico
Liquidez inmediata	-231	>1,0	✗ Crítico
Endeudamiento	-231%	<60%	✗ Insolvencia
Cobertura deuda	-1,118	>2,5	✗ Riesgo impago
Punto de equilibrio	23.981 pers.	1.084 pers.	✗ Inviable

## RESUMEN EJECUTIVO DEL ANÁLISIS (Decisión Final)

Estado: PROYECTO NO VIABLE EN ESTADO ACTUAL

Razones principales:

1. Margen bruto insuficiente (14%): Los costes variables consumen casi todo el ingreso
2. Estructura de costes fijos insostenible (€70.248 anuales): Especialmente sueldos (€50.928 = 221% de ingresos)
3. Volumen de ventas muy bajo (1.084 personas/año): Punto de equilibrio requiere 23.981 personas
4. Flujo de caja negativo todos los meses: Necesitarías financiación de €51.109

Alternativas viables:

Opción 1: Rediseñar modelo (RECOMENDADO)

- Paquetes anuales con hoteles (ingresos predecibles: +€15.000)
- Talleres/formación para escuelas (ingresos +€10.000)
- Eventos corporativos premium (ingresos +€20.000)
- Nuevo ingreso total: €68.000 (3x actual)

Opción 2: Reducir costes agresivamente

- Eliminar empleado tiempo parcial (-€23.040)
- Trabajar desde casa (-€3.600)
- Autogestión sin asesoría (-€1.800)
- Costes reducidos a: €42.000 (52% del actual)

Opción 3: Cambiar modelo completamente

- De rutas individuales → Operador turístico con alianzas
- De servicios directos → Comisiones sobre ventas de terceros
- Menor capital inicial, menor riesgo

## O4 Herramientas digitales para gestión financiera

# Gestión empresarial integral

## A. Gestión empresarial integral

- **Holded**

- Software todo-en-uno pensado para autónomos y pequeños negocios. Permite llevar la contabilidad, crear facturas, controlar inventario, gestionar proyectos y automatizar pagos y cobros desde una misma plataforma.
- Ventajas: Integración con otras apps, fácil manejo desde móvil, útil para gestionar ventas de productos o reservas de servicios turísticos.
- Ideal para: Guías turísticos, alojamientos rurales, negocios de actividades recreativas y restaurantes.

## B. Facturación y contabilidad básica

- **Contasol**

- Muy popular en España por su facilidad y su coste asequible (versión gratuita disponible). Permite preparar facturas, llevar la contabilidad, gestionar libros fiscales y crear modelos de IRPF.
- Pros: Multiusuario, buenas actualizaciones automáticas, adecuado para autónomos que quieren cumplir la normativa desde el inicio.
- Ideal para: Empresas de servicios turísticos con obligaciones fiscales variadas.

- **Contasimple**

- Especial para autónomos y microempresas que buscan una herramienta muy fácil para crear y enviar facturas en segundos. Incluye versión gratuita para arrancar y opciones pagas más completas.
- Pros: Acceso desde cualquier dispositivo, generación inmediata de facturas electrónicas, compatible con el nuevo sistema Verifactu de la administración.
- Ideal para: Rutas guiadas, alquiler de habitaciones, pequeñas tiendas de souvenirs o artesanía.

- **PGCONTA**

- Pensado para pymes, fácil de usar, fiable en seguridad y con paquetes ajustados por tamaño de empresa. Buena opción para negocios rurales en crecimiento.
- Pros: Control financiero y fiscalidad empresarial en interfaz sencilla.
- Ideal para: Negocios que tengan trabajadores o varios tipos de servicios turísticos.

## C. Venta online y reservas

- Tiendanube
- Permite crear una tienda online fácilmente y conectarla con redes sociales como Instagram y Facebook. Flexible para la venta de productos artesanos, packs turísticos, merchandising y reservar eventos.
- Pros: Integración con pasarelas de pago, adecuado para llegar a clientes de fuera de Galicia.
-

#### D. Gestión de cobros sencillos

- **Divilo**

- Fintech española que permite aceptar pagos de todo tipo, emitir recibos y facturas rápidamente, y operar con moneda extranjera si recibes turistas internacionales.
- Pros: agilidad, emisión de recibos, adaptación al sector turístico

# Ventajas de la automatización financiera

## A. Ahorro de tiempo y costes

- Las tareas repetitivas (facturación, cobros, pagos, conciliación bancaria) se realizan automáticamente, liberando a los emprendedores para centrarse en el servicio y la gestión comercial.
- Un software especializado puede reducir hasta un 75% el tiempo que antes se dedicaba a imputar gastos, registrar facturas y preparar liquidaciones fiscales.

## B. Reducción de errores

- Al eliminar la gestión manual, se minimizan los errores de introducción de datos, duplicados o pérdidas de información (especialmente crítico en facturación con Verifactu y en cumplimiento tributario).

## C. Control y transparencia total

- El registro automático de todos los movimientos permite detectar fraudes internos y gastos indebidos rápidamente.
- Los informes se generan en tiempo real, aportando claridad sobre la salud financiera del negocio y facilitando la toma de decisiones estratégicas.

## D. Cumplimiento normativo facilitado

- El software actualiza automáticamente modelos fiscales, obligaciones de IVA, IRPF y presentación electrónica de impuestos.
- El usuario se asegura de presentar todo correctamente, evitando sanciones de la Hacienda española por errores u omisiones.

## E. Adaptabilidad y escalabilidad

- Los sistemas digitales permiten gestionar más servicios, usuarios o líneas de negocio sin perder control financiero, adaptándose al crecimiento de la empresa.
- Puedes trabajar desde cualquier lugar (oficina, casa, rutas guiadas), lo que es esencial para negocios turísticos y rurales.

## F. Satisfacción y productividad

- Empleados y autónomos valoran la facilidad de procesos: menos papeleo, acceso directo a datos relevantes y menos tiempo perdido buscando documentos físicos.
- Un flujo de trabajo ágil se traduce en más energía para innovar en el producto turístico.

## 05 Casos y aplicación práctica

# Caso práctico: Rutas guiadas en Anllóns

## A. Supuestos básicos

- Proyecto: Empresa de rutas gastronómicas guiadas en Anllóns
- Inversión inicial: vehículo, materiales, oficina, permisos
- Un guía a tiempo parcial, propietario gestor
- Servicios: rutas básicas y premium, paquetes escolares y eventos

## B. Inversiones iniciales

Concepto	Monto (€)
Furgoneta (segunda mano)	7.2
Equipamiento seguridad	700
Material promocional	600
Licencias y seguros	1.2
Oficina y mobiliario	900
Fondo de emergencia	1.5
Total inversión	12.1

## C. Financiación

Origen	Monto (€)
Fondos propios	5.1
Préstamo LP	7
Total	12.1

D. Previsión de ventas

Servicio	Precio/pax	Nºpax/año	Ingresos (€)
Ruta básica	28	300	8.4
Ruta premium	46	120	5.52
Paquetes escolares	12	170	2.04
Eventos corporativos	150	15	2.25
Total anual			18.21

E. Costes fijos anuales

Concepto	Monto (€)
Sueldo guía	8.4
Seguridad social	2.4
Oficina/alquiler	2.4
Seguros	900
Publicidad/web	1.2
Suministros	600
Gestoría	900
Total fijos	16.8

F. Costes variables

Concepto	Variable (€)	Total anual (€)
Combustible	1.15	1.15
Comida para rutas	2.3	2.3
Material gastable	360	360
Comisiones agencias	300	300
Total variables		4.11

G. Estado de resultados anual

Concepto	Monto (€)
Ingresos	18.21
Costes fijos	-16.8
Costes var.	-4.11
Beneficio	-2.7

Interpretación:

El proyecto, tal como está planteado, sería deficitario. El objetivo es ajustar alguna de estas variables: aumentar ventas, buscar más productos premium, bajar costes fijos (oficina, salario) o reducir costes variables negociando con proveedores locales.

#### H. Simulación en plantilla Excel

En la plantilla Excel, estos datos se introducen por apartados:

- Inversiones iniciales: hoja "Inversiones"
- Financiación: hoja "Financiación"
- Previsión ventas por meses y servicios: hoja "Ventas"
- Gastos fijos y variables: hojas "Costes" y "Salarios"
- Resultados: hoja "Resultados", donde se muestra automáticamente el beneficio (o pérdida) anual, mensualmente y el flujo de caja.

Conclusión:

La plantilla permite simular escenarios (por ejemplo, qué pasa si se consigue un convenio escolar, se sube el precio premium, o se reduce publicidad), facilitando la toma de decisiones realistas.

# Claves para ajustar y mejorar el plan económico - financiero

## A. Revisión de ingresos y diversificación

- Analiza los servicios menos rentables y considera aumentos de precio paulatinos, especialmente en productos premium donde el cliente valora la experiencia diferencial.
- Incorpora nuevos canales de venta (p. ej., web propia, convenios con hoteles, acuerdos con escuelas y empresas).
- Diversifica el catálogo: rutas estacionales, talleres temáticos, colaboraciones con otros productos turísticos de la zona (vinos, quesos, experiencias culturales).

## B. Optimización de costes

- Identifica gastos fijos innecesarios: ¿se puede reducir alquiler (coworking, uso compartido)? ¿Es posible un contrato temporal del guía solo para temporada alta?
- Negocia costes variables con proveedores locales para conseguir descuentos por volumen o acuerdos a largo plazo.
- Automatiza la gestión administrativa/fiscal usando las herramientas recomendadas para ahorrar tiempo y dinero en gestoría y presentación de impuestos.

## C. Gestión del flujo de caja

- Ajusta los periodos de pago, buscando pagar a proveedores en 60-90 días y cobrar a clientes/agencias lo antes posible.
- Reserva un fondo de emergencia para cubrir los meses con menor actividad sin acudir a financiación externa cara.
- Planifica la estacionalidad: los ingresos fuertes del verano deben servir también para cubrir los gastos fijos de los meses bajos.

## D. Búsqueda de ayudas y financiación alternativa

- Informa de todas las subvenciones disponibles en la administración local, autonómica y sectorial para digitalización, innovación o contratación.
- Explora fórmulas colaborativas: crowdfunding de experiencias, socios capitalistas con perfil turístico, trueque de servicios con otros negocios rurales.
- Utiliza líneas de microcrédito específicas para emprendedores rurales, que suelen tener mejores condiciones y períodos de carencia.

## E. Simulación de escenarios periódica

- Repite el análisis con la plantilla Excel cada trimestre, incorporando cambios reales del negocio.
- Compara tus resultados reales con lo planificado y ajusta previsiones, precios, tipos de servicio o estructura de costes según las desviaciones.
- El plan económico-financiero es un documento vivo: úsalo como brújula y como sistema de alarma para anticipar problemas antes de que sean inasumibles.

## 06 Síntesis y conclusiones

# Conclusiones y buenas prácticas en gestión económico - financiera turística

## A. Principales aprendizajes

- Un plan económico-financiero realista es la base de cualquier proyecto turístico viable. Permite anticipar problemas, negociar mejor y tomar decisiones estratégicas con datos, no intuición.
- La automatización de la gestión económica, incluso para microempresas rurales, es posible con herramientas sencillas y asequibles, mejorando el control y la productividad.
- La diversificación de ingresos y el control de gastos son palancas clave para sobrevivir a la estacionalidad y los imprevistos del sector.

## B. Buenas prácticas recomendadas

1. Revisar mensualmente los números: No esperes al final del año. Chequea ingresos, gastos y saldo de caja en cada periodo.
2. Usar la plantilla como simulador: Antes de lanzar un nuevo servicio o inversión, simula distintos escenarios “qué pasaría si”.
3. Negociar siempre condiciones de pago/cobro: Paga lo más tarde posible sin penalizaciones y cobra lo más rápido que puedas.
4. Buscar alianzas locales: Integra tu servicio con otros negocios rurales (hostales, productores, guías, tiendas) para ampliar el público y repartir riesgos.
5. Solicitar ayudas siempre: Las subvenciones públicas suelen marcar la diferencia en el arranque y ante imprevistos.
6. Actualizar precios periódicamente: Ajusta según el valor aportado, competencia, demanda y costes.
7. Capacitación y curiosidad: Continúa formándote en herramientas digitales, fiscalidad y gestión operativa; así mejorarás tu eficiencia y competitividad.

## C. Mensaje final

La gestión económica profesional no es solo para grandes empresas; es la herramienta fundamental que permitirá que cualquier proyecto turístico rural crezca, resista crisis y aporte valor sostenible al territorio y a sus personas.

# Recursos complementarios para el plan económico - financiero

Para que puedas seguir avanzando y mejorar tu proyecto turístico en Anllóns o en cualquier destino rural, aquí tienes una selección de recursos prácticos y fuentes de consulta recomendadas:

## A. Plantillas y herramientas digitales

- Plantilla Excel de análisis económico-financiero
- Disponible en el curso y adaptada a emprendimiento turístico rural.
- Incluye los apartados clave: inversión, financiación, ventas, costes y ratios financieros.
- Facturadirecta / Quipu / Holded / Contasimple
- Herramientas de facturación, gestión y cumplimiento fiscal específicas para autónomos y microempresas, con tutoriales adaptados al sector turismo.

## B. Lecturas y guías especializadas

- Manual de Evaluación de Proyectos y Planes de Negocio (archivo incluido)
- Guía para profundizar en marketing, finanzas, análisis de entorno y trámites legales.
- Guías de la Xunta de Galicia y Diputación sobre subvenciones, turismo rural y digitalización.
- Webs de referencia:
  - <https://www.turismo.gal/>
  - <https://www.ceeicr.es/> (emprendedores rurales)
  - <https://www.emprendedores.es/>

## C. Vídeos y formación adicional

- YouTube:
  - Buscando “Plan económico financiero turismo rural” y “Gestión de costes empresa pequeña” aparecen tutoriales visuales gratuitos y cursos completos.
- LinkedIn Learning:
  - Cursos de iniciación a la contabilidad, uso de Excel profesional y fiscalidad para emprendedores españoles.

## D. Asesoría local y networking

- Contacta con oficinas de turismo, cámaras de comercio y viveros de empresas rurales para asesoría gratuita sobre ayudas, financiación y networking con otros emprendedores.
- Plataformas digitales como Ruralizate y Red Emprendeverde para encontrar socios, compartir experiencias y formar parte de comunidades profesionales y cooperativas rurales.

#### E. Modelos de referencia para inspirarte

- Examina casos reales de negocios rurales exitosos en Galicia y otras zonas turísticas (rutas, alojamientos, productos gastronómicos). Analiza modelos de ingresos, alianzas, marketing y resiliencia ante cambios de entorno.

Consejo final:

Aprovecha estos recursos para construir un proyecto robusto, sostenible y adaptado a la realidad de tu territorio. La formación continua y la colaboración local son clave para destacar y evolucionar en el sector turístico rural.



