

DIRECCIÓN FINANCIERA EXTERNALIZADA CONTROL DE GESTIÓN

DIRECTORES FINANCIEROS

Índice

01. Via ASFI. Directores Financieros.Presentación	Pág. 2 y 3
02. Servicios de Dirección Financiera	Pág. 4-12
03. Ejemplo	Pág. 13-20

Apuesta segura en la gestión de la PYME



Experiencia

+ de 15 Años asesorando a Empresas



Compromiso

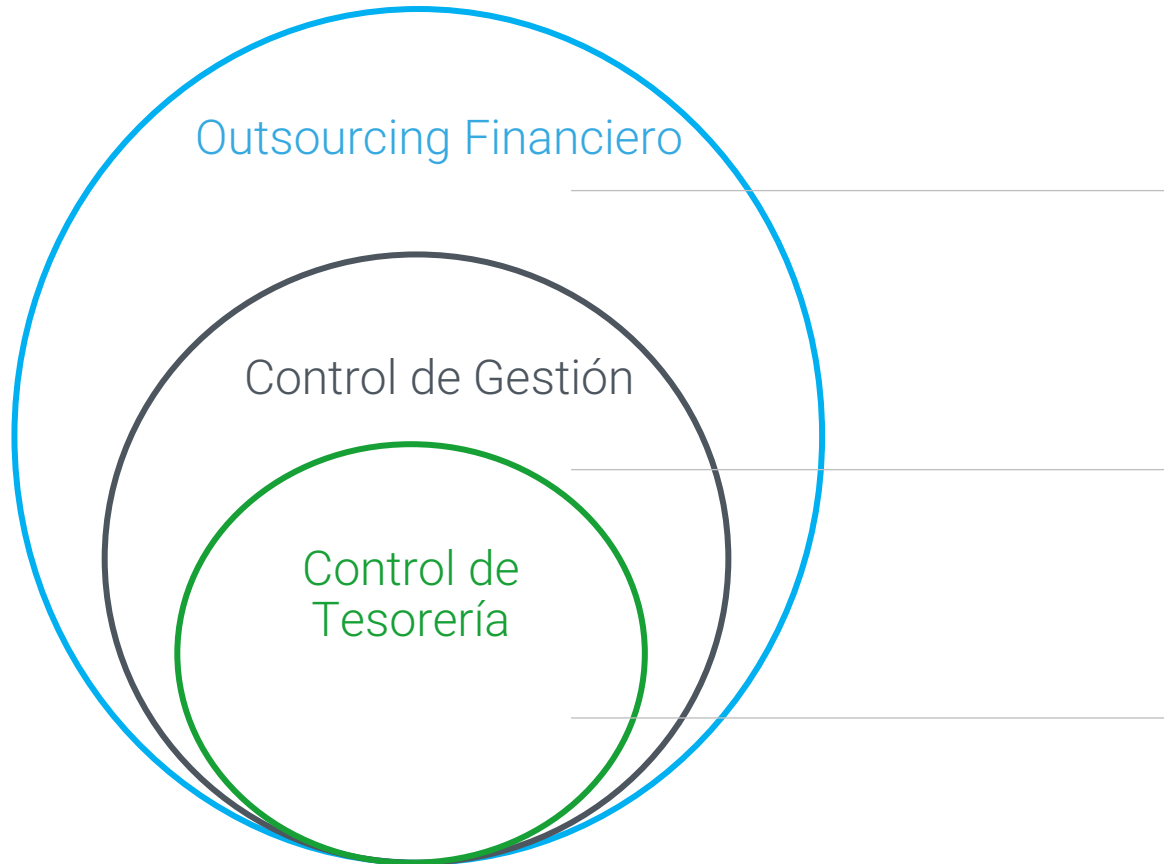
Acompañamos a nuestros clientes en su camino hacia el éxito.



Recursos

Las personas y nuestras soluciones financieras como pilares básicos estratégicos.

Dirección Financiera



Director Financiero

Organización, control y seguimiento del dpto. de administración y finanzas del cliente, definiendo procesos y procedimientos con el fin de profesionalizar la gestión financiera de la empresa, dimensionar adecuadamente su estructura de recursos y ganar eficiencia y rentabilidad.

Traje a medida: Conjunto de procesos específicos contratados

Elaboración de herramientas de control de ingresos y gastos, Seguimiento y análisis de las desviaciones que garantizan la eficacia de la gestión y Confección de los Cuadros de Mando adecuados.

Optimización de la liquidez de la Empresa

Asesoramiento y gestión para garantizar la disponibilidad de fondos para el desempeño de la actividad de la empresa, aportando conocimiento real y efectivo de los flujos de cobros y pagos.

DIRECTOR FINANCIERO

Principales Funciones

- Organización, Control y Seguimiento del Departamento de Administración y Finanzas
- Control de Gestión Financiera
- Control de Tesorería
- Planificación Financiera

¿ Qué es ?

- **Controlamos la Gestión Financiera en la Empresa**
Seguimiento de la actividad para mantener equilibrio de la estructura y recursos financieros (propios/ajenos, control de créditos/deudas) así como la rentabilidad (beneficios/pérdidas)
- **Vigilancia de la caja (Tesorería disponible)**
Responsabilidad de garantizar la disponibilidad de recursos monetarios suficientes en cada momento para mantener la actividad del día a día
- **Realizamos Previsiones Económicas**
Diseñamos cual será la situación de la empresa en un plazo de 1-2 años para ayudar al Cliente a tomar decisiones.
- **Interlocución de la empresa frente a Bancos, Clientes.....**

¿ Qué no es ?

No somos un AUDITOR, ya que no realizamos comprobación de los estados financieros, partimos de unas cifras que, a priori, se consideran válidas.

No somos un ASESOR FISCAL, encargado de tareas administrativas que surgen de obligaciones de la empresa con las Administraciones Públicas

¿Cuándo externalizar la figura del Director Financiero?

Cuando el gerente/empresario se haga las siguientes preguntas :

- *¿Por qué perdemos dinero si el negocio me va bien?*
- *Si gano dinero, ¿ Dónde está ? porque llego con dificultades a fin de mes!*
- *Los resultados no acompañan, ¿Qué puedo hacer?*
- *¿Hasta cuándo podremos aguantar si seguimos así?*

¿Cuándo externalizar la figura del Director Financiero? – Casos típicos

Primer caso. Somos una startup en su etapa inicial. Tenemos una brillante idea de negocio y queremos desarrollarla. Tenemos grandes aptitudes y habilidades para alcanzar el éxito pero **no somos expertos en finanzas**

Segundo caso. Supongamos que se trata de un negocio en expansión. Han crecido las ventas y ha aumentado mucho la actividad. **El ritmo ahora es mucho más acelerado** por lo que necesitamos a alguien que se dedique exclusivamente a supervisar nuestras cuentas

Tercer caso. Somos una PYME que se enfrenta a una **etapa complicada de crisis**. Necesitamos ayuda urgente para remontar, pero no disponemos de los recursos suficientes para tener un director financiero de alto perfil en plantilla.

Beneficios de externalizar la figura del Director Financiero

Reducción/ Optimización de Costes

- El Salario Medio de un Director Financiero con experiencia de 10-20 años oscila entre 70.000 €-110.000 €, siendo el coste para la empresa, un mínimo de 85,000 €
- **La Externalización del servicio con ASFI supone 24.000 €**

Continuidad Seguridad

- La contratación laboral está sujeta a los posibles inconvenientes como: bajas medidas, cambio de trabajo.....
- **La contratación con ASFI garantiza la cobertura de un Grupo de Profesionales que mantienen el servicio de manera ininterrumpida**

Especialización y Profesionalización

- La contratación laboral supedita los conocimientos y capacidades a la persona
- **La Externalización del servicio en ASFI aporta incremento de capacidades y renovación constante de conocimientos**

Objetividad en la Toma de Decisiones

- El servicio en interno puede distorsionar la toma de decisiones basadas en la afinidad y vinculación en la actividad
- **La externalización garantiza una toma de decisiones imparcial**

CONTROL DE GESTIÓN

Control de Gestión Financiera

Qué es

- Un traje a Medida de los servicios de Dirección Financiera
- Adaptamos Paquetes de Servicios en función de las necesidades del Cliente
- Mantenemos reuniones con el Cliente donde presentamos los resultados y ayudamos en la toma de decisiones.

Qué no es

- **No es un diagnóstico** de los resultados y objetivos pasados.
- SERÍA INEFICIENTE centrar la atención en evaluar resultados que ya no se pueden revertir

Ejemplo: El Cliente duda sobre si puede o no abrir una nueva delegación y necesita nuestra ayuda en la toma de decisiones pero no quiere un Director Financiero.

Dudas

Una Pyme en plena fase de crecimiento duda sobre la **viabilidad de abrir una nueva delegación** y se pregunta:

- ✓ ¿Tenemos recursos suficientes?
- ✓ ¿Será rentable?
- ✓ ¿Pondré en riesgo la empresa si sale mal?
- ✓ ¿Qué hago si no tengo tesorería suficiente, pero veo un gran negocio?



Herramientas

- ✓ **Cuadros de mando**
(indicadores de actividad)
- ✓ **Estados Contables**
(Cuenta PyG, Balance, Cash Flow)
- ✓ **Contabilidad analítica**
- ✓ **Informes Financieros** (ad hoc)
- ✓ **Planificación: Presupuestos** (Ingresos-Gastos, Cobros-Pagos, Inversiones, etc...)



Resultados

La Pyme resuelve sus dudas:

- ✓ La interpretación de los cuadros de mando y el análisis de los estados contables nos permite confirmar la disponibilidad de recursos suficiente
- ✓ La implantación de contabilidad analítica nos garantiza el control de la rentabilidad por delegación
- ✓ La Planificación Financiera nos tranquiliza porque conocemos de antemano el resultado de la implantación de la nueva delegación y tendremos éxito y tesorería suficiente

CONTROL DE TESORERIA

¿Qué es Controlar la Tesorería de una Empresa?

Qué es

- **Garantizar la disponibilidad de recursos monetarios** suficientes en cada momento para mantener las necesidades propias de la actividad en el día a día
- **Controlar, gestionar y acreditar los cobros y pagos de la empresa**

Qué no es

- **No es Controlar los Resultados**, ya que no tiene porqué existir correlación entre ingresos-gastos y cobros-pagos
- **No es Conocer el dinero disponible sino** ser capaz de garantizar que en cada momento tengamos el efectivo necesario demandado por la actividad.

¿Quién lo necesita?

Como norma general, **todas las actividades necesitan un control de Tesorería** que les permita seguir el comportamiento de los recursos líquidos monetarios aunque en determinadas ocasiones esto se hace imprescindible

Cuando los **gastos e ingresos no coinciden en el tiempo con los cobros y los pagos**

Empresas de **reciente creación**, **negocios de temporada** o con grandes volúmenes de facturación

Cuando los **gastos superan a los ingresos**

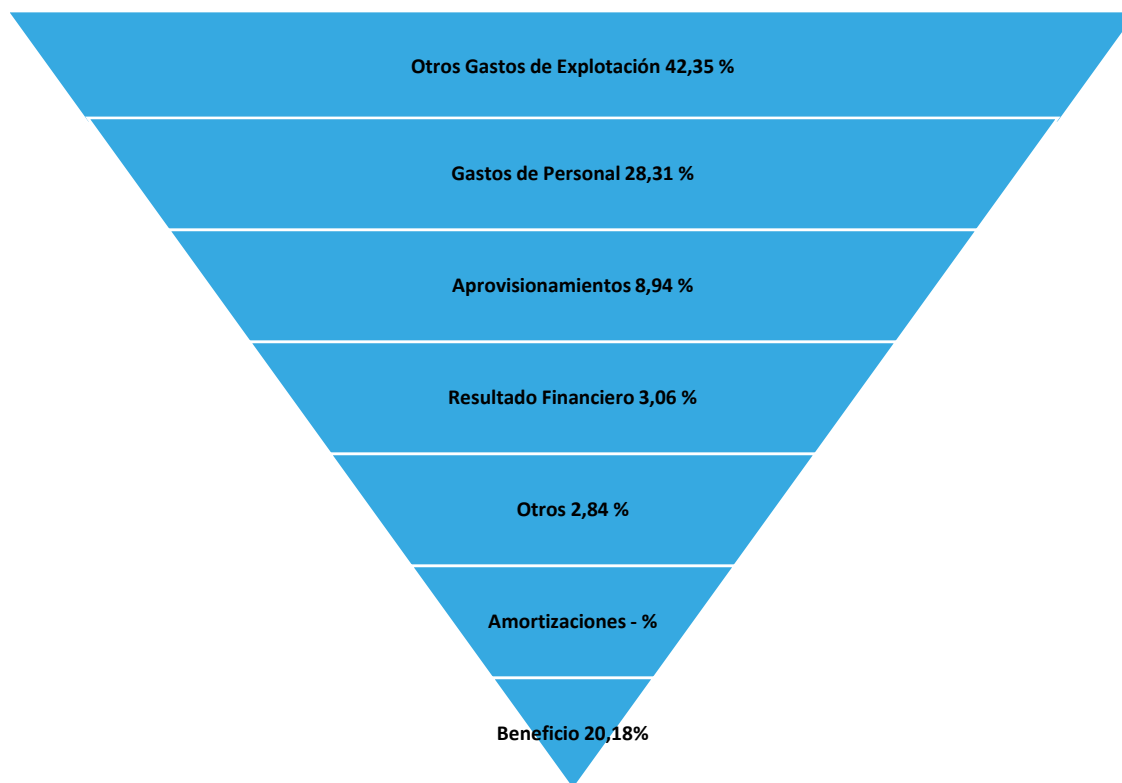
Situaciones de **inestabilidad o Crisis**

Análisis de los estados contables (Ejemplo)

EMPRESA, S.L.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica

Estructura de Costes



PYG	Total 2022
Importe neto de la cifra de negocios	955.869
Prestaciones de servicios	955.869 100,00%
Aprovisionamientos	-85.477 -8,94%
Trabajos realizados por otras empresas	-85.477 -8,94%
Gastos de personal	-270.613 -28,31%
Sueldos y salarios	-213.843 -22,37%
Seguridad Social a cargo de la empresa	-56.769 -5,94%
Otros gastos de explotación	-404.784 -42,35%
Arrendamientos y Cánones	-22.333 -2,34%
Servicios de profesionales independiente	-184.745 -19,33%
Seguros	-12.535 -1,31%
Comisiones bancarias	-9.777 -1,02%
Suministros	-7.103 -0,74%
Otros servicios	-168.472 -17,62%
Deterioro y Rdos de Inmovilizado	27.156 2,84%
Beneficios procedentes del Inmov.Material	27.156 2,84%
Otros resultados	-10 0,00%
Gastos Excepcionales	-10 0,00%
Resultdo financiero	-29.249 -3,06%
Otros Ingresos Financieros	33 0,00%
Intereses de deudas	-25.342 -2,65%
Otros Gastos Financieros	-3.941 -0,41%

EMPRESA, S.L.

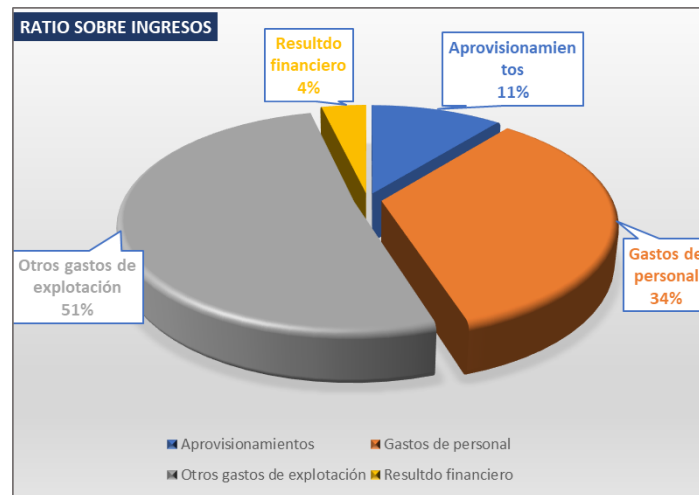
Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica Mensualizada

PYG	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total 2022
Importe neto de la cifra de negocios	8.580	82.516	79.400	63.510	109.090	27.000	156.735	102.050	47.700	95.093	128.830	55.365	955.869
Prestaciones de servicios	8.580	82.516	79.400	63.510	109.090	27.000	156.735	102.050	47.700	95.093	128.830	55.365	955.869
Aprovisionamientos	-3.000	0	-1.950	-11.629	-30.493	-1.800	-7.468	-243	-7.530	-1.347	-480	-19.537	-85.477
Trabajos realizados por otras empresas	-3.000	0	-1.950	-11.629	-30.493	-1.800	-7.468	-243	-7.530	-1.347	-480	-19.537	-85.477
Gastos de personal	-19.329	-20.243	-20.123	-20.134	-21.682	-16.364	-22.045	-21.585	-23.595	-25.568	-29.187	-30.757	-270.613
Sueldos y salarios	-15.550	-15.919	-15.799	-15.799	-17.050	-13.056	-17.222	-16.880	-18.780	-20.283	-23.250	-24.256	-213.843
Seguridad Social a cargo de la empresa	-3.779	-4.324	-4.324	-4.335	-4.632	-3.309	-4.823	-4.705	-4.815	-5.284	-5.937	-6.501	-56.769
Otros gastos de explotación	-11.754	-5.336	-6.545	-40.029	-21.156	-35.635	-24.008	-21.539	-45.503	-20.591	-31.549	-141.140	-404.784
Arrendamientos y Cánones	-1.676	-1.642	-1.642	-1.642	-2.390	-2.328	-1.778	-1.717	-1.717	-2.367	-1.717	-1.717	-22.333
Servicios de profesionales independiente	-7.714	-360	-850	-27.540	-11.828	-25.888	-15.070	-9.196	-37.926	-11.618	-27.318	-9.435	-184.745
Seguros	0	0	-1.752	-2.638	0	-2.788	-177	0	-367	-4.062	0	-751	-12.535
Comisiones bancarias	-875	-423	-611	-1.342	-1.135	-677	-1.134	-577	-583	-616	-1.131	-674	-9.777
Suministros	-766	-500	-400	-739	-498	-552	-460	-739	-459	-688	-472	-830	-7.103
Otros servicios	-723	-2.411	-1.290	-6.308	-5.305	-3.401	-5.388	-9.310	-4.452	-1.238	-911	-127.734	-168.472
Deterioro y Rdos de Inmovilizado	0	0	0	0	0	27.156	0	0	0	0	0	0	27.156
Beneficios procedentes del Inmov.Material	0	0	0	0	0	27.156	0	0	0	0	0	0	27.156
Otros resultados	0	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10
Gastos Excepcionales	0	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10
Resultado financiero	-1.749	-890	-869	-2.054	-1.401	-1.356	-1.529	-4.121	-1.344	-1.550	-4.392	-7.995	-29.249
Otros Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	33	0	0	0	0	0	33
Intereses de deudas	-1.486	-890	-848	-1.335	-870	-822	-1.267	-3.783	-1.185	-930	-3.933	-7.993	-25.342
Otros Gastos Financieros	-263	0	-21	-719	-530	-534	-295	-338	-159	-620	-458	-2	-3.941
Total Resultado (antes de impuestos)	-27.252	56.036	49.913	-10.335	34.358	-999	101.685	54.561	-30.272	46.038	63.222	-144.063	192.892



EMPRESA, S.L.

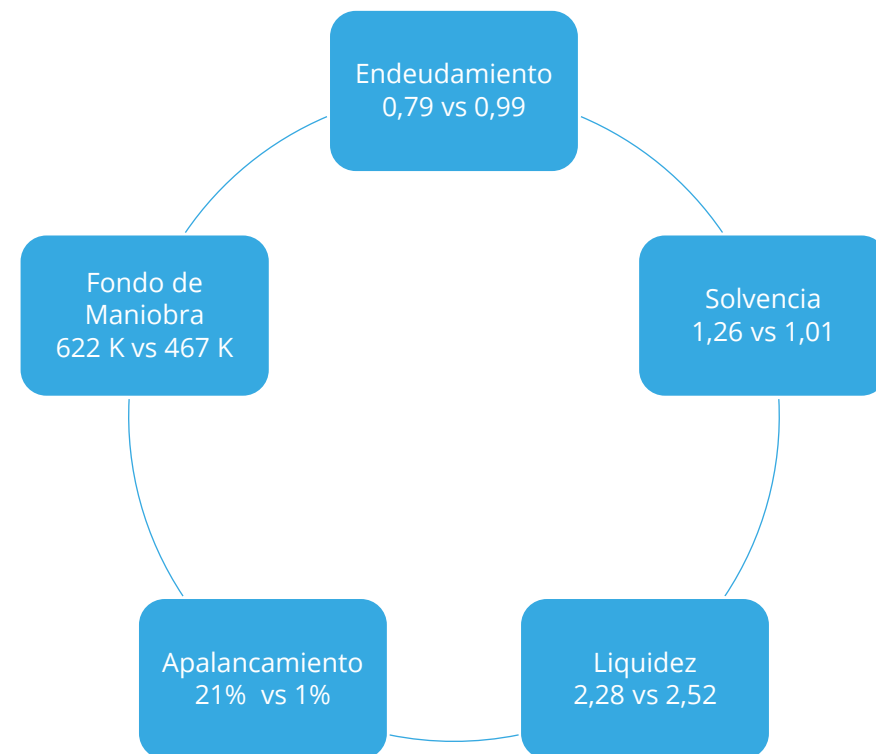
Cuenta de Pérdidas y Ganancias Mensualizada Ejercicio 2022



EMPRESA, S.L.

Balance de Situación Ejercicio 2022 VS 2021

<i>Euros</i>	2022	2023
ACTIVO	983.262	786.587
Inmovilizado intangible	1.367	1.367
Inmovilizado Material	34.683	32.303
Inversiones financieras a L/P	8.640	8.640
Inversiones financieras a C/P	94.336	67.740
Deudores ciales. y otras ctas. a cobrar	797.491	631.190
Periodificaciones a CP	4.730	24.267
Efectivo y otros activos líquidos equiv.	42.015	21.080
PASIVO	-983.262	-786.587
Fondos Propios	-203.978	-11.085
Reservas	0	
Deudas a L/P	-463.034	-498.008
Deudas a C/P	-113.221	-109.193
Acreedores ciales. y otras ctas. a pagar	-203.030	-168.300



Solvencia: Capacidad de la empresa para responder con su patrimonio a las deudas globales (Aconsejable >1,5)

Endeudamiento: Nivel de Fondos ajenos respecto del total de los recursos financiados en la empresa (Aconsejable <0,5)

Liquidez: Proporción de deudas a corto plazo cubiertas con bienes del Activo (Aconsejable >1,5)

Apalancamiento: Nivel de inversión cubierta con fondos propios (Aconsejable >50%)

EMPRESA, S.L.

Estado de Flujos de Efectivo Ejercicio 2022

¿Cómo es posible que en Tesorería sólo tengamos 42.015€ con un resultado de 192.892€?

¿Dónde está el dinero?

PYG	Total 2022
Importe neto de la cifra de negocios	955.869
Aprovisionamientos	-85.477
Gastos de personal	-270.613
Otros gastos de explotación	-404.784
Deterioro y Rdos de Inmovilizado	27.156
Otros resultados	-10
Resultdo financiero	-29.249
Total Resultado (antes de impuestos)	192.892

	Euros	
	2022	2023
ACTIVO	983.262	786.587
Inmovilizado intangible	1.367	1.367
Inmovilizado Material	34.683	32.303
Inversiones financieras a L/P	8.640	8.640
Inversiones financieras a C/P	94.336	67.740
Deudores ciales. y otras ctas. a cobrar	797.491	631.190
Periodificaciones a CP	4.730	24.267
Efectivo y otros activos líquidos equiv.	42.015	21.080
PASIVO	-983.262	-786.587
Fondos Propios	-203.978	-11.085
Reservas	0	
Deudas a L/P	-463.034	-498.008
Deudas a C/P	-113.221	-109.193
Acreedores ciales. y otras ctas. a pagar	-203.030	-168.300

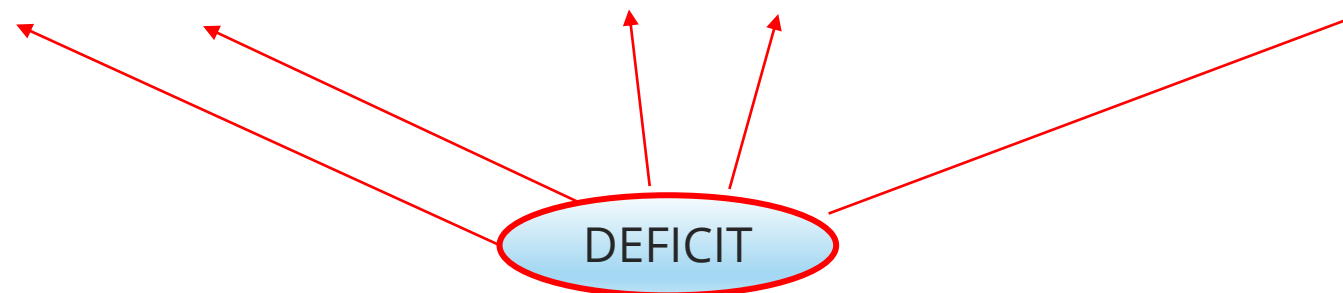


Tesorería inicial	21.080
Flujos de efectivo de las actividades de explotación	80.858
Resultado del ejercicio(+/-)	192.892
Ajustes por ingresos que no representen COBROS (-)	
Ajustes por pagos que no representen PAGOS (+)	19.537
Ajustes del capital corriente (+/-)	-131.571
Existencias	0
Deudores	-166.301
Proveedores y otros acreedores	34.730
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	-2.380
Cobros por desinversiones	
Pagos por desinversiones	-2.380
Flujos de efectivo de las actividades de financiación	-30.947
Cobros	4.028
Pagos	-34.975
Movimientos con socios	-11.014
Partidas pendientes de aplicación	-15.582
Tesorería final	42.015

Empresa, S.L.

Generación de Flujos de Caja Enero-Diciembre 2022

Movimientos bancarios_Ej. 2022	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Saldo inicial	21.080	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21.080
Cobros de clientes	20.812	61.013	55.738	103.699	63.283	37.764	117.001	124.693	131.102	144.163	53.739	130.487	1.043.494
Cuenta Corriente con Socios	-1.208	-1.065	7.182	-3.774	-1.065	-410	-2.383	-1.065	-323	-1.813	0	-1.813	-7.738
Movimientos por operaciones de Financiacion	7.344	-5.111	-5.204	-1.788	31.620	12.092	-20.579	-19.813	-16.491	-51.769	9.200	0	-60.500
Pagos a Proveedores / Acreedores por serivico:	-27.170	-17.510	-11.692	-29.957	-29.643	-18.986	-36.535	-37.307	-32.577	-39.013	-14.700	-41.667	-336.758
Pagos de Comisiones Bancarias	-850	-388	-591	-1.267	-1.120	-657	-1.114	-532	-543	-459	-1.111	-654	-9.285
Pagos de Impuestos	-37.366	-1.641	-1.645	-35.150	0	-1.327	-26.560	-3.689	-6.376	-38.975	-1.348	0	-154.076
Pagos de Seguridad Social	-4.496	-4.641	-5.184	-5.197	-5.197	-5.555	-3.975	-5.794	-5.677	-5.784	-6.348	-7.132	-64.981
Pagos Financieros	-1.613	-652	-674	-1.858	-530	-534	-793	-395	-953	-825	-3.561	-282	-12.669
Pagos por Nóminas	-1.620	-12.950	-12.937	-16.288	-14.680	-11.747	-13.827	-16.077	-13.801	-30.249	0	-20.672	-164.848
Pagos por Prestamos recibidos	20.304	-22.496	-17.185	17.862	-15.749	-10.862	21.105	-36.188	-31.476	31.125	-6.276	-4.794	-54.631
Partidas ptes. De aplicación	-2.033	0	0	-14.962	-28.940	-24.524	-18.666	-2.605	-194	-32.149	-21.619	-40.828	-186.518
Trasposos entre cuentas	-109.203	-20	0	-35	0	-15	28	1.480	0	5.495	12.995	118.721	29.446
Total General	-116.019	-5.461	7.808	11.284	-2.022	-24.762	13.704	2.707	22.692	-20.253	20.971	131.367	42.015



Conclusiones

1. Negocio rentable con una estructura de costes adecuada a falta de reconocer las amortizaciones aunque ***irregular en la frecuencia de generación de dicha rentabilidad.***
2. La ***estructura del Balance refleja unos altos niveles de endeudamiento y apalancamiento que pueden poner en riesgo la solvencia*** aunque dispone de un Fondo de Maniobra y liquidez en crecimiento.
3. La generación de ***flujos de caja presenta tensiones*** a lo largo del año cubiertos con líneas de financiación de circulante posiblemente, factoring, póliza de crédito....

Recomendaciones

1. Análisis de la estructura financiera de recursos de la sociedad para ***adecuar las líneas de financiación operativas a la realidad de*** la sociedad.
2. Revisión de la gestión de cobros y pagos con clientes y proveedores para dotar a la sociedad de un control de gestión eficiente ***que responda a las tensiones de tesorería actuales.***
3. Plan de Negocio que *documente* la estrategia y objetivos marcadas en la sociedad mediante el control y Seguimiento de unos Presupuestos de Ingresos-Gastos, Cobros-Pagos que sirvan de guía (brújula) para el cumplimiento de los mismos.