



Farming concepts and innovative  
funding/financing

# MÓDULO B: Aspectos financieros

## Conocimientos y competencias básicas



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.  
Proyecto n° 2019-1-BE01-KA202-050397

# INTRODUCCIÓN

Este módulo se centra en los conocimientos y las competencias necesarios para la gestión económica financiera de las explotaciones agrícolas, con una perspectiva por capítulos.

Los principales temas que se abordan y que son aplicables al sector agrícola son:

- Planificación financiera.
- Estado financiero.
- Presupuestación y elaboración de informes.
- Del plan financiero al plan empresarial.

# OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los principales objetivos de aprendizaje de este módulo son:

- Conocer las herramientas clave necesarias para la gestión económica y financiera de las explotaciones.
- Conocer y gestionar los documentos necesarios para el estado financiero.
- Obtener las competencias adecuadas para los procedimientos de elaboración de presupuestos e informes.
- Adquirir habilidades que te asistan en el desarrollo de la planificación de tu finca, desde el plan financiero hasta el plan de negocio.

# ÍNDICE

<b>1. Por qué aplicar las finanzas a la agricultura</b> .....	5
<b>2. Dentro del plan financiero</b> .....	7
<b>3. El estado financiero</b> .....	14
<b>4. El presupuesto y los informes</b> .....	30
<b>5. Del plan financiero al plan de negocio</b> .....	33
<b>Conclusiones</b> .....	35

# 1. ¿POR QUÉ APLICAR LAS FINANZAS A LA AGRICULTURA?

## 1.1. Aspectos financieros: qué son y cómo se pueden utilizar

La agricultura no se limita a las actividades agrícolas; también incluye la planificación financiera. El plan financiero debe formar parte siempre de los trabajos empresariales porque, al igual que el agricultor necesita planificar los trabajos en el campo, también está llamado a organizar y tener bajo control el flujo de caja, los costes financieros, todo lo relacionado con las actividades laborales y todos los factores de producción necesarios para generar ingresos y, supuestamente, beneficios netos.



## 1.2. El plan financiero

El plan financiero es una herramienta integrada necesaria para profundizar en el funcionamiento de la explotación. Los agricultores deben trabajar estrechamente con el plan financiero para mantener bajo control los gastos, los costes de funcionamiento, los costes financieros, el flujo de caja y la previsión de ventas. Los agricultores deben familiarizarse con el plan financiero para tomar decisiones estratégicas para el futuro que incluyan las actividades presupuestarias y de información necesarias para “ajustar la ruta” durante todo el año.

1. **Empieza por establecer objetivos financieros.**
2. **Controla tu dinero y redirígelo hacia tus objetivos.**
3. **Consigue tu encaje con el empleador.**
4. **Asegúrate de que las emergencias no se conviertan en catástrofes.**
5. **Aborda la deuda de alto interés.**
6. **Invierte para aumentar tus ahorros.**

Un plan financiero es una imagen completa de tus finanzas actuales, de tus objetivos financieros y de las estrategias que has establecido para alcanzarlos. Una buena planificación financiera debe incluir detalles sobre el flujo de caja, los ahorros, las deudas, las inversiones, los seguros y cualquier otro elemento de la vida financiera. Además, es importante porque permite sacar el máximo provecho de los activos y ayuda a garantizar el cumplimiento de los objetivos futuros.

La planificación financiera no es sólo para los ricos: crear una hoja de ruta para el futuro financiero es para todos una forma de seguir durante todo el año para respetar los principios de eficacia y eficiencia.

Un buen plan financiero se guía por sus objetivos financieros. Haz que tus objetivos financieros te inspiren y empieza con metas porque te inspirarán para completar los siguientes pasos y te proporcionarán una guía mientras trabajas para hacer realidad esos objetivos.

# 2. DENTRO DEL PLAN FINANCIERO

## 2.1. Previsión de ventas

Es una herramienta muy valiosa para la gestión porque permite tomar decisiones estratégicas con mayor precisión, partiendo de una base de información real. Las metodologías utilizables se dividen tradicionalmente en dos grandes familias: técnicas cuantitativas de previsión de ventas y técnicas cualitativas. En el primer caso, el enfoque de la previsión es matemático, basado en fórmulas y datos estadísticos. El otro tipo de enfoque incluye todos aquellos métodos que se utilizan cuando no hay suficientes datos históricos. De este modo, se obliga a predecir los resultados a partir de elementos más subjetivos como, por ejemplo, la experiencia de un grupo de vendedores expertos, las encuestas o los estudios de mercado realizados a los clientes.

### Actividades clave

1. **Planificación de ventas:** Los agricultores pueden organizar mejor sus actividades anticipando y gestionando los periodos de baja actividad.
2. **Previsión de la demanda del producto:** Conocer el futuro volumen potencial de ventas reduce el riesgo de quedarse con el almacén vacío y, en consecuencia, los retrasos en las entregas.
3. **Organización y planificación financiera:** La previsión de las ventas ayuda a predecir cuál será el volumen de la facturación y los consiguientes beneficios para la empresa.
4. **Planificar las actividades de la empresa:** Si se conoce la magnitud de las ventas futuras, es más fácil tener una idea precisa de las necesidades financieras de la empresa.
5. **Mejora continua:** El análisis de los ciclos de ventas anteriores permite identificar con mayor claridad los modelos de trabajo eficaces, las estrategias exitosas y obtener una visión general del rendimiento de las fuerzas de ventas.
6. **Refuerzo de las actividades de comercialización:** Una buena actividad de previsión de ventas permite al departamento organizar promociones o estrategias específicas para hacer frente a cualquier periodo de baja estacionalidad.

## 2.2. Desembolso de gastos (costes de producción)

Los costes de producción son aquellos gastos en los que tiene que incurrir la empresa para producir bienes y servicios. Obviamente, al empresario le interesa mantener los costes lo más bajos posible, ya que el beneficio surge de la diferencia entre los ingresos y los costes. Sin embargo, esto no significa que siempre haya que apuntar sólo a la reducción de costes. Reducir los costes de producción para maximizar el beneficio a veces no es posible, ya que algunos costes se producen para cumplir con la normativa legal y por razones éticas/sociales.

TIPO DE COSTES

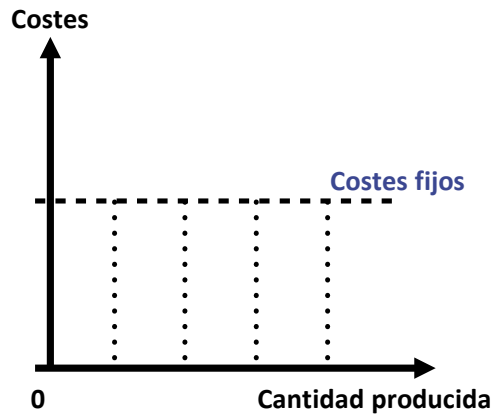


COSTES FIJOS

Los costes fijos no cambian al variar la cantidad producida.

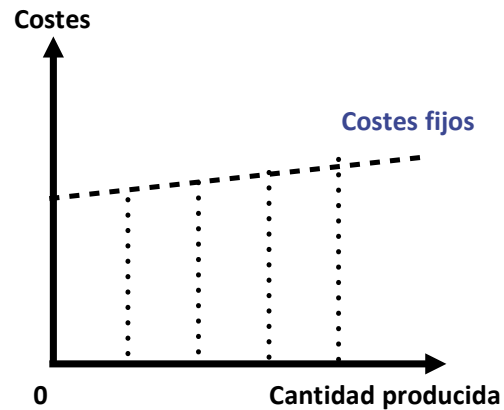
Los costes fijos son los de sueldos y salarios, alquileres pagados por los locales donde se desarrolla la actividad o intereses de las hipotecas. No varían en periodos limitados y tienen una tendencia de escala típica.

COSTES FIJOS, MODELO 1



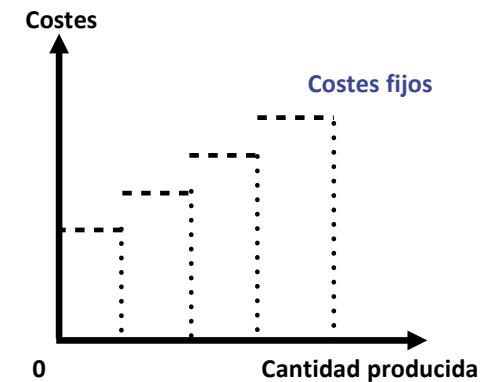
Independientemente de la cantidad producida, los costes fijos son invariables, por lo que sólo pueden reducirse notablemente al maximizar la producción; la línea de costes fijos permanece perfectamente lineal y no sufre desviaciones.

COSTES FIJOS, MODELO 2



Al aumentar la cantidad producida, los costes fijos crecen, pero levemente y con escaso impacto en la producción, ya que la variación se comprueba por un aumento de la producción máxima; la línea de costes fijos experimenta, por tanto, un ligero incremento.

COSTES FIJOS, MODELO 3



En ocasiones, la tendencia de los costes fijos adopta forma de "escala", donde el aumento de la productividad está asociado a un crecimiento de los costes fijos que tiende a un aumento neto (por ejemplo, por adquirir un nuevo almacén para aumentar la producción).

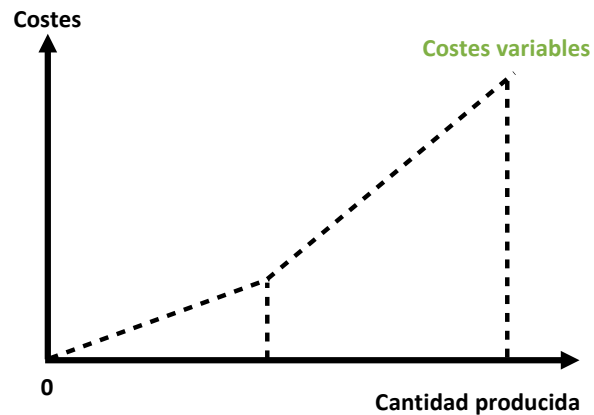
## TIPO DE COSTES



## COSTES VARIABLES

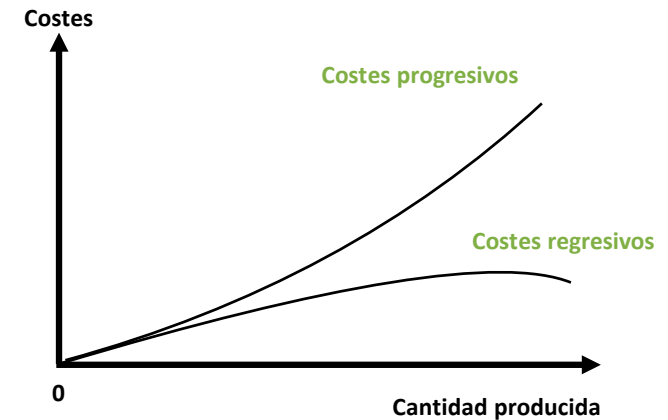
Los costes variables cambian según la cantidad producida; son los costes de las materias primas, la electricidad y los combustibles. Son nulos cuando la producción es inexistente y crecen al aumentar la cantidad producida, lentamente al inicio y luego más rápidamente.

### COSTES VARIABLES Tendencia general



Los costes progresivos son aquellos costes variables cuyo importe total aumenta más que proporcionalmente respecto a las cantidades producidas. Ejemplo: los costes de mantenimiento o de personal cuando se dan horas extras.

### COSTES VARIABLES Desembolso progresivo y regresivo



En los costes variables regresivos, la cantidad producida aumenta de forma menos que proporcional. Ejemplo: los costes de comprar materias primas que, a partir de ciertos umbrales, se benefician de descuentos por cantidad.



## TIPO DE COSTES

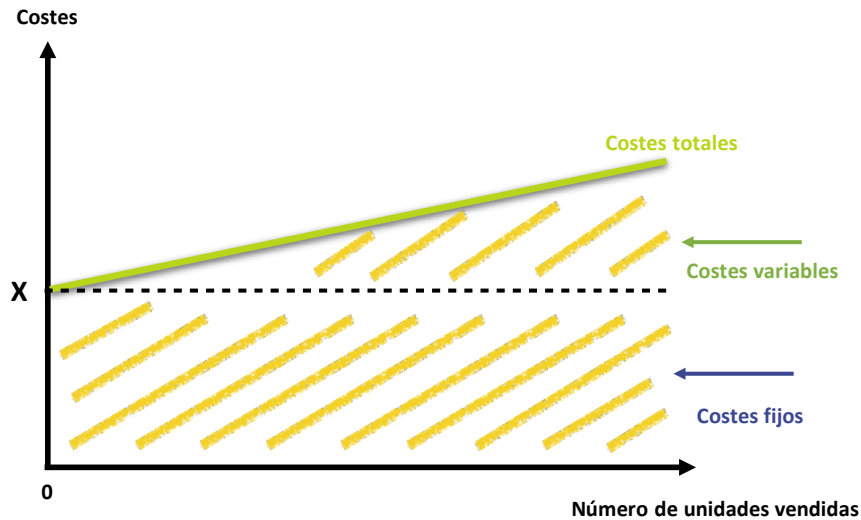


## COSTES TOTALES

Los costes totales de la empresa vienen dados por la suma de los costes fijos y los variables.

Para dibujar la curva de costes totales es necesario sumar la curva de costes fijos a la de costes variables.

La curva de costes totales no parte del origen de los ejes, sino de un punto concreto (denominado X en el gráfico de la izquierda) que representa los costes totales incurridos aunque la producción sea igual a cero (en este caso los costes de los activos fijos se mantienen aunque el proceso de producción se detenga).



Los costes fijos no varían con la cantidad producida, pero esto es cierto sólo dentro de ciertos límites.

Si la demanda de bienes crece y la empresa tiene que aumentar su capacidad de producción, los costes fijos aumentarán.

Por tanto, también podríamos decir que los costes fijos lo son a corto plazo, mientras que a largo plazo todos los costes son variables.

Por "corto plazo" entendemos el periodo de tiempo en el que la empresa no cambia el tamaño de sus plantas.

## 2.3. Flujo de caja

El flujo de caja indica las variaciones positivas o negativas de la liquidez de la explotación que se producen en un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. También se denomina flujo primario después de impuestos. En la práctica, se obtiene como la diferencia entre el total de entradas y salidas de efectivo y representa la cantidad de efectivo que posee la empresa en un momento determinado de su vida.

El flujo de caja es una medida de la capacidad de la empresa para autofinanciarse sin tener que contraer nuevas deudas. En la práctica, el análisis del flujo de caja es una de las principales herramientas de control de la gestión financiera de la explotación, que tiene como objetivo optimizar la gestión de la tesorería mediante la contención de las cargas financieras. Si el agricultor es capaz de estimar los flujos de caja a una fecha determinada con una buena aproximación, podrá negociar a tiempo las coberturas para asumir el déficit de liquidez. Esto también permite dar un uso más rentable a la liquidez actual, sin dejar de garantizar la solvencia financiera de la empresa incluso ante imprevistos. Las actividades de tesorería están estrechamente relacionadas con las operaciones de gestión de riesgos.

### Cómo gestionar mejor la tesorería de tu empresa

La gestión empresarial debe tener como objetivo alcanzar un flujo de caja positivo. De hecho, con la liquidez adecuada, la empresa puede pagar sin problemas los impuestos, los proveedores y otros acreedores, así como a los empleados, y, por qué no, realizar inversiones adicionales para apoyar el crecimiento del negocio. Algunos puntos de atención que hay que tener siempre en cuenta son:

1. **Aplicar estrategias eficaces de gestión de riesgos:** Identificar y controlar los riesgos del negocio (gestión de riesgos) permite prevenir posibles escenarios de falta de liquidez.
2. **Gestionar mejor las prórrogas de pago:** Es una buena idea llevar la cuenta de todas las prórrogas de pago concedidas, y programarlas para que los flujos de cobro sean constantes en el tiempo.
3. **Actualizar periódicamente las previsiones presupuestarias:** El presupuesto es el documento que indica la previsión de la situación patrimonial y económico-financiera al final de un periodo. Su habilidad aumenta a medida que pasa el tiempo y se acerca el plazo fijado, porque las previsiones que contiene se sustituyen por datos definitivos.
4. **Calcular cuidadosamente la depreciación de la maquinaria y el equipo y las existencias:** Te permitirá evitar amortizaciones masivas en la fase terminal de su vida útil, que podrían penalizar el flujo de caja.
5. **Equípate con tecnologías para gestionar la tesorería anticipadamente:** Hay muy buenos programas informáticos en el mercado para reducir o evitar el riesgo de liquidez (p.ej., plataformas y servicios que ofrecen capacidades de proyección y gestión anticipada del flujo de caja).

## 2.4. Construcción del precio de venta

Son sobre todo los empresarios los que se enfrentan inicialmente a la pregunta “¿Cómo debo calcular el precio de mi producto o servicio? ¿Qué es un precio razonable?”. El cálculo del precio de venta no debe confiarse en absoluto al instinto sino que, por el contrario, debe basarse en un cálculo preciso en el que se determine el precio perfecto para tu oferta en función de determinados factores. Lo ideal es que hayas completado el cálculo del precio incluso antes de terminar el desarrollo del producto o antes de ofrecer tu servicio. Se recomienda calcular el precio de venta ya durante la redacción del plan de negocio.



Los empresarios inexpertos suelen cometer los mismos errores al calcular sus precios. Por ejemplo, fijan un precio demasiado bajo y, por tanto, ponen en peligro a toda la empresa. Una vez que se ha fijado el precio de venta, es difícil volver a modificarlo: los clientes suelen reaccionar con enfado ante las subidas de precios, sobre todo si no hay innovaciones o mejoras en la oferta. A continuación, algunos errores comunes que hay que evitar:

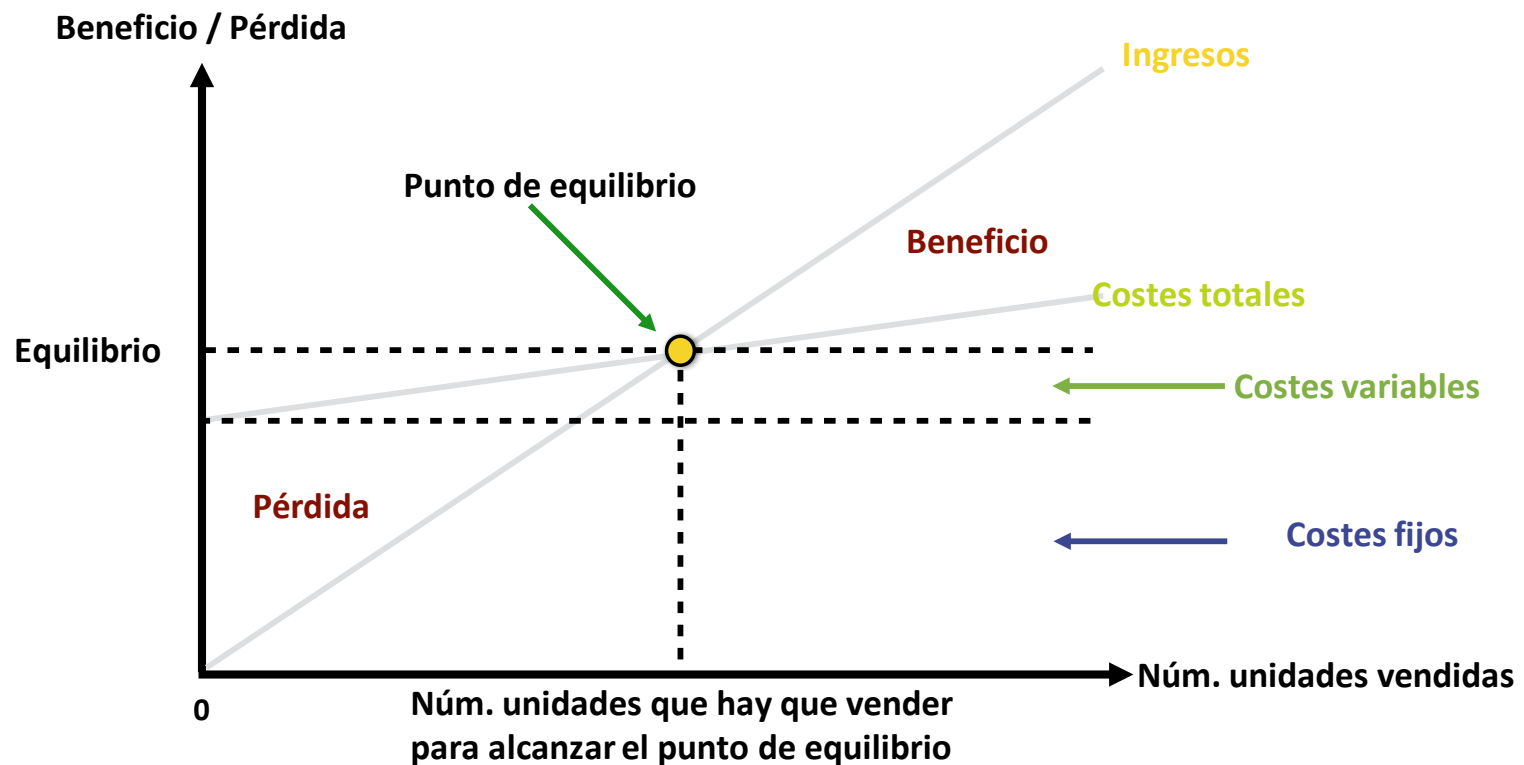
- No incluir todos los costes.
- Estimaciones incorrectas de la demanda.
- Generar costes demasiado elevados.
- Olvidar la remuneración.

Puedes encontrar más información relacionada con el “precio” desde una perspectiva financiera en el Módulo “Plan de Negocio”.

## 2.5. Análisis del punto de equilibrio

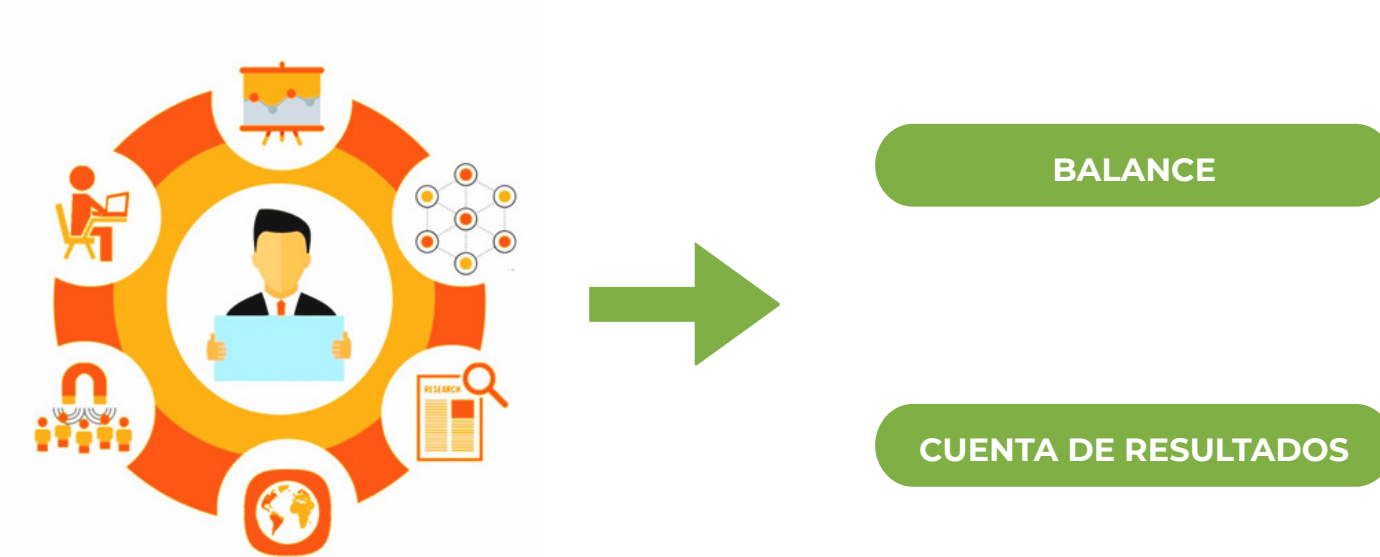
El análisis del punto de equilibrio implica calcular y examinar el margen de seguridad de una entidad en función de los ingresos recaudados y los costes asociados. En otras palabras, el análisis muestra cuántas ventas se necesitan para pagar el coste de la actividad. Analizando diferentes niveles de precios en relación con varios niveles de demanda, el análisis del punto de equilibrio determina qué nivel de ventas es necesario para cubrir los costes fijos totales de la empresa. Un análisis de la demanda daría a un vendedor una visión importante de la capacidad de venta.

El análisis del punto de equilibrio es útil para determinar el nivel de producción o la combinación de ventas deseada. El estudio es para uso exclusivo de la dirección de la empresa, ya que la métrica y los cálculos no son utilizados por partes externas, como inversores, reguladores o instituciones financieras. Este tipo de análisis implica el cálculo del punto de equilibrio. Este se calcula dividiendo los costes fijos totales de producción entre el precio por unidad individual menos los costes variables de producción. Los costes fijos son los que permanecen invariables independientemente del número de unidades vendidas.



# 3. EL ESTADO FINANCIERO

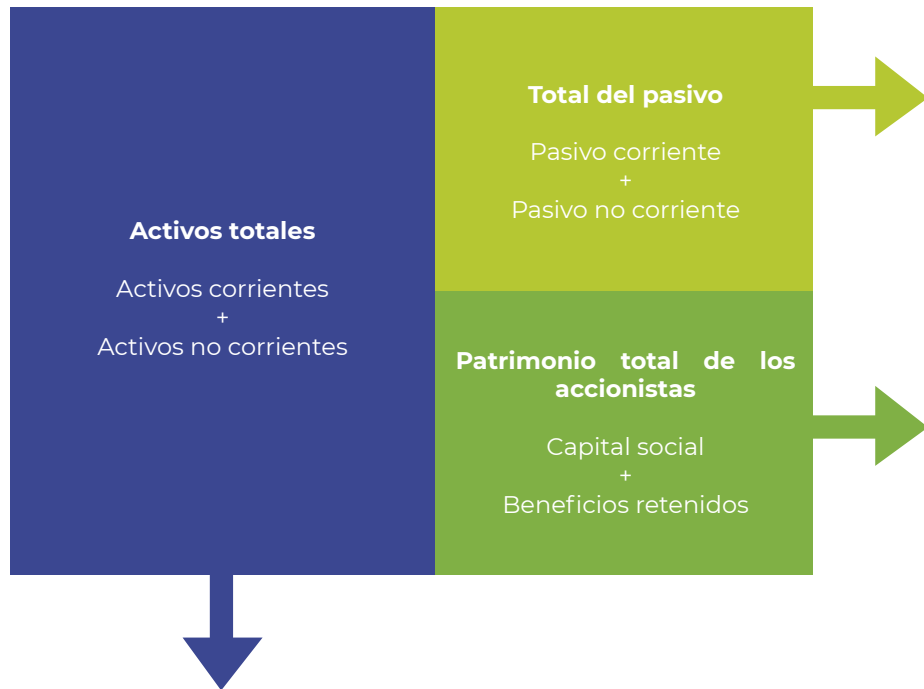
Los estados financieros son registros escritos que transmiten las actividades comerciales y los resultados financieros de una empresa. Los estados financieros suelen ser auditados por organismos gubernamentales, contables, empresas, etc., para garantizar su exactitud y con fines fiscales, de financiación o de inversión. Los estados financieros incluyen:



## 3.1. El balance

El balance es una parte importante del estado financiero que informa de los activos, pasivos y fondos propios de la empresa en un momento determinado, normalmente al final del año, y proporciona una base para calcular las tasas de rendimiento y evaluar su estructura de capital. El balance proporciona una instantánea de lo que una empresa posee y debe, así como de la cantidad invertida por los accionistas.

### Un balance sencillo



El pasivo y los fondos propios son dos fuentes que respaldan estos activos. Los fondos propios, denominados fondos de los accionistas en una empresa que cotiza en bolsa, son la cantidad de dinero invertida inicialmente en la empresa más los beneficios retenidos, y representan una fuente de financiación para la empresa.

Los fondos propios son la cantidad inicial de dinero invertida en una empresa. Si al final del ejercicio, una empresa decide reinvertir sus beneficios netos en la explotación (después de impuestos), estos beneficios retenidos se transferirán de la cuenta de resultados al balance y a la cuenta de fondos propios. Esta cuenta representa el patrimonio neto total de la empresa. Para que el balance esté equilibrado, el total del activo por un lado tiene que ser igual al total del pasivo más los fondos propios por el otro.

El activo se equilibra con las obligaciones financieras de la empresa, junto con las inversiones de capital aportadas a la empresa y sus beneficios retenidos.

Es importante tener en cuenta que un balance es una instantánea de la situación financiera de la empresa en un momento dado.



## ACTIVOS CORRIENTES

### EFFECTICO Y EQUIVALENTES

El más líquido de todos los activos, el efectivo, aparece en la primera línea del balance. Los equivalentes de efectivo también se agrupan en esta partida e incluyen activos con vencimiento a corto plazo inferior a tres meses o activos que la empresa puede liquidar con poca antelación, como los valores negociables. Las empresas suelen revelar qué equivalentes incluyen en las notas a pie de página del balance.

### CUENTAS POR COBRAR

Esta cuenta incluye el saldo de todos los ingresos por ventas que aún están a crédito, neto de cualquier provisión para cuentas dudosas (lo que genera un gasto por deudas incobrables). A medida que las empresas recuperan las cuentas por cobrar esta cuenta disminuye y el efectivo aumenta en la misma cantidad.

### INVENTARIO

El inventario incluye los importes de las materias primas, los productos en curso y los productos acabados. La empresa utiliza esta cuenta cuando informa de las ventas de bienes, generalmente bajo el coste de los bienes vendidos en la cuenta de resultados.

## TOTAL PASIVOS

### BONOS PAGABLES

Esta cuenta incluye el importe amortizado de los bonos que la empresa haya emitido.

### DEUDA A LARGO PLAZO

Esta cuenta incluye el importe total de la deuda a largo plazo (excluyendo la parte corriente, si esa cuenta está presente en el pasivo corriente). Esta cuenta se deriva del calendario de la deuda, que describe toda la deuda pendiente de la empresa, el gasto de intereses y el reembolso del principal para cada período.

## TOTAL ACCIONES DE LOS ACCIONISTAS

### CAPITAL SOCIAL

Es el valor de los fondos que los accionistas han invertido en la empresa. Cuando se crea una empresa, los accionistas suelen poner dinero en efectivo.

### GANANCIAS RETENIDAS

Es la cantidad total de ingresos netos que la empresa decide conservar. Cada periodo, una empresa puede repartir dividendos a partir de sus ingresos netos. La cantidad que sobra (o excede) se añade a (se deduce de) los beneficios retenidos.

## Ejemplo de balance

	X	X+1	X+2
<b>Activos</b>			
Efectivo	100	130	30
	90	50	110
	10	20	80
<b>Activos actuales</b>	200	200	220
Propiedad y equipo	200	300	330
<b>Activos totales</b>	400	500	550
<b>Pasivo</b>			
Deuda a corto plazo	40	10	40
	40	10	40
Deuda a largo plazo	100	80	70
	140	90	110
Capital social	160	190	190
	100	220	250
	260	410	410
	400	500	550

## El agricultor tiene que “investigar”

- HAY UNA IMPORTANTE DISMINUCIÓN DE EFECTIVO ENTRE X+1 Y X+2 AÑOS, ¿POR QUÉ?
- LAS CUENTAS POR COBRAR ESTÁN AUMENTANDO, ¿POR QUÉ NO ESTAMOS COBRANDO EL PAGO MENSUAL DE NUESTRO CLIENTE?
- ¿EL VALOR DE LAS EXISTENCIAS ES MAYOR? ¿POR QUÉ? EN X+2 ¿POR QUÉ SE HA VENDIDO MENOS QUE EN X+1?
- EL EQUIPO ESTÁ AUMENTANDO, ¿POR QUÉ? ¿ESTAMOS INVIRTIENDO EN ACTIVOS FIJOS?
- LAS DEUDAS A LARGO PLAZO ESTÁN DISMINUYENDO, ES UNA BUENA TENDENCIA PARA LA GRANJA Y LOS INVERSORES
- ESTAMOS RETENIENDO BENEFICIOS, ¿POR QUÉ? ¿HAY ALGUNA RAZÓN EN PARTICULAR? ¿DEBERÍAMOS TOMAR OTRAS MEDIDAS COMO DISTRIBUIR O INVERTIR DE ALGUNA MANERA?
- HAY UN AUMENTO ANUAL CADA AÑO: PARECEMOS MÁS FUERTES ANTE LOS INVERSORES, EL SISTEMA BANCARIO, EL CLIENTE, EL PROVEEDOR Y EL EMPLEADO; LA TENDENCIA ES POSITIVA Y DEBE CONTINUAR EN EL FUTURO



## 3.2. Cuenta de resultados (ganancias y pérdidas)

La cuenta de resultados es otra parte del estado financiero que resume los ingresos, los costes y los gastos incurridos durante el año; incluye las depreciaciones, los intereses pagados y el cálculo de los impuestos. Estos registros proporcionan información sobre la capacidad o incapacidad de una empresa para generar beneficios mediante el aumento de los ingresos, la reducción de los costes o ambos.

La cuenta de resultados sigue una forma general, como se ve en el ejemplo siguiente. Comienza con una entrada para los ingresos, conocida como la línea superior, y resta los costos de hacer negocios, incluyendo el costo de los bienes vendidos, los gastos de operación, los gastos de impuestos y los gastos de intereses. La diferencia es el ingreso neto, también conocido como beneficio o ganancias.

Es importante comparar las cuentas de resultados de distintos periodos contables, ya que la evolución de los ingresos, los costes de explotación, el gasto en investigación y desarrollo y los beneficios netos a lo largo del tiempo son más significativos que las propias cifras.

### A. VALOR DE PRODUCCIÓN

1. Ingresos por ventas y servicios
2. Variación de las existencias de productos en curso, semielaborados y terminados
3. Variación del trabajo en curso sobre la demanda
4. Incremento de los activos fijos para obras internas
5. Otros ingresos

### B. COSTES DE PRODUCCIÓN

6. Materias primas y consumibles
7. Para los servicios
8. Utilización de activos de terceros
9. Costes de personal
10. Amortizaciones y depreciaciones
11. Variación de las existencias
12. Variación de las existencias de productos en curso, semielaborados, acabados y mercancías
13. Otras disposiciones
14. Diferentes gastos de gestión

BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EN INGLÉS, **EBITDA**)

## C. INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS

- 15. Ingresos de la inversión en acciones
- 16. Otros ingresos financieros
- 17. Intereses y otros gastos financieros

EBIT

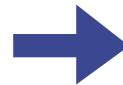
## D. AJUSTE FINANCIERO

- 18. Revalorización
- 19. Pérdida de valor

BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS

- 20. Impuestos
- 21. Beneficio (pérdida) neto

Esta estructura es la reconocida internacionalmente por la normativa interna en materia de estados financieros.



NIC (Normas Internacionales de Contabilidad)  
NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera)  
Cumplimiento de las normas.

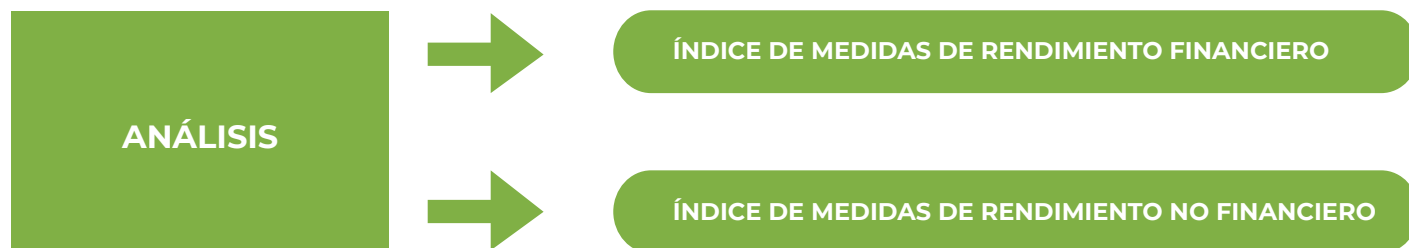
La cuenta de resultados, para ser analizada, debe ser reclasificada según producciones y agrupaciones específicas, lo que dará la oportunidad de analizar los estados financieros por índices y comparar la gestión de diferentes ejercicios para investigar el estado de salud de la empresa. Este tipo de análisis es especialmente útil para que el propietario entienda lo que está pasando, lo que está mal y cómo intervenir, pero también para los posibles inversores y el sistema bancario para la emisión de préstamos por diversos motivos.

### 3.3. Indicadores de medidas de rendimiento financiero

Analizar un estado financiero significa leer con más detalle los datos contables y extracontables de diversa índole y utilizarlos para formular evaluaciones y juicios sobre la gestión de la empresa.

El análisis es útil para determinar el “estado de salud” de la empresa y su posicionamiento respecto a 3 balances:

- **Económico:** la capacidad de la empresa para producir ingresos, durante un tiempo suficientemente largo, capaces de remunerar a todos los factores de producción;
- **Activos:** el equilibrio entre el activo y el pasivo;
- **Financiero:** la capacidad de la empresa para responder puntualmente a los compromisos adquiridos.



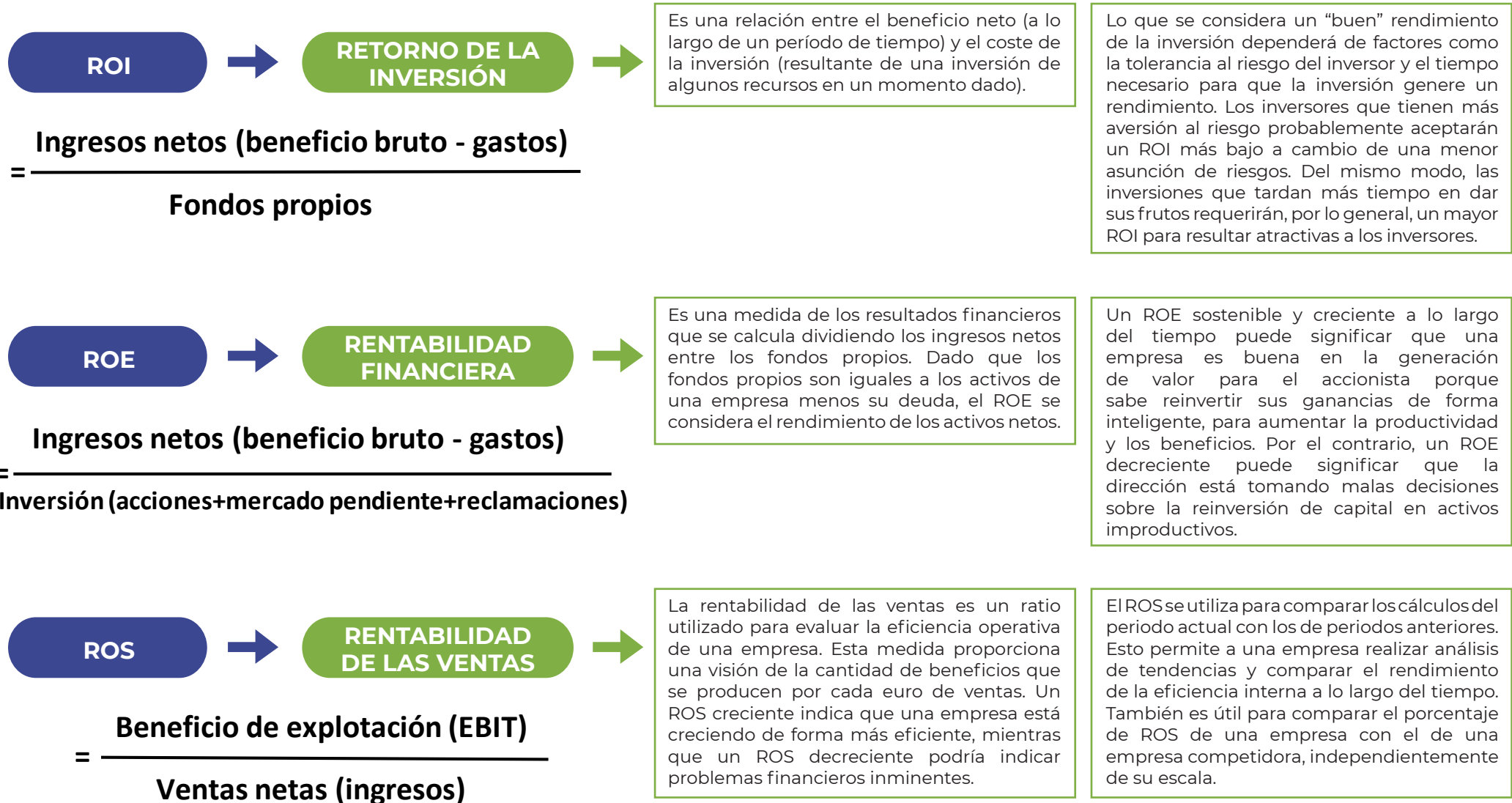
El análisis de los estados financieros es una actividad que se lleva a cabo con el uso de técnicas de procesamiento de datos principalmente cuantitativas. Se realizan encuestas sobre los estados financieros para obtener información sobre la dirección y la empresa. Mediante el análisis comparativo del balance de los distintos elementos disponibles, es posible formular un “juicio” sobre la salud de la empresa. El análisis tiene por objeto transformar los datos del balance y de los resultados en información utilizable para los proveedores, los clientes, el sistema bancario, los posibles inversores, etc. También es una herramienta fundamental para que el empresario investigue la situación de su empresa con herramientas claras que pueden proporcionar importantes indicaciones estratégicas.

El análisis de los estados financieros, a través de la técnica de los índices, se lleva a cabo mediante la elaboración de relaciones específicas que se establecen entre las diferentes cantidades representadas en todo el informe.

Por lo tanto, los mejores resultados en términos de interpretación y evaluación se consiguen analizando una serie de estados financieros y estudiando la tendencia en el tiempo de los índices más significativos, con el fin de comprender en qué dirección se mueve la explotación.

Una vez reclasificados los estados financieros, es posible calcular los índices que devolverán la situación de la empresa en numerosos aspectos.

Los índices **ROI, ROE, ROS, ROD, LEVERAGE, EBITDA, EBIT** y otros se utilizan para comprobar la salud financiera de la explotación; la mayoría de ellos son índices importantes analizados por el sistema bancario para permitir la concesión de subvenciones, préstamos, etc. Por lo tanto, los agricultores deben mantenerlos bajo control y asegurarse de que su nivel puede ayudar a que la explotación tenga una buena reputación y sea atractiva para las partes interesadas externas.



**ROD**



**RETORNO DE LA DEUDA**



El retorno de la deuda (ROD) puede expresarse como la cuantificación del rendimiento o los ingresos netos de una empresa en relación con el importe de la deuda emitida por la empresa.

El retorno de la deuda se refiere a la cantidad de beneficios generados por cada dólar que tiene una empresa en deuda. El ROD es una habilidad de modelización financiera más que un factor de información financiera comúnmente utilizado. Además, las empresas que tienen una cantidad significativa de deuda relacionada con el capital y/o los activos son más propensas a las recesiones económicas durante un descenso de los beneficios y las medidas de crédito podrían ser más estrictas.

**Ingresos netos (beneficio bruto - gastos)**

= 

---

**Deudas a largo plazo**

**APALANCAMIENTO**



El término apalancamiento o ratio de endeudamiento es un indicador utilizado para medir la deuda de una empresa.

Las empresas recurren al endeudamiento (por ejemplo, el uso de capital ajeno, como los bancos u otros prestamistas) como fuente de financiación, tanto por su coste, generalmente inferior al del capital riesgo (especialmente la deuda a largo plazo), como por la ventaja fiscal que genera. Cuanto más alto sea el coeficiente de endeudamiento, más se considerará que la empresa y su actividad económica son arriesgadas.

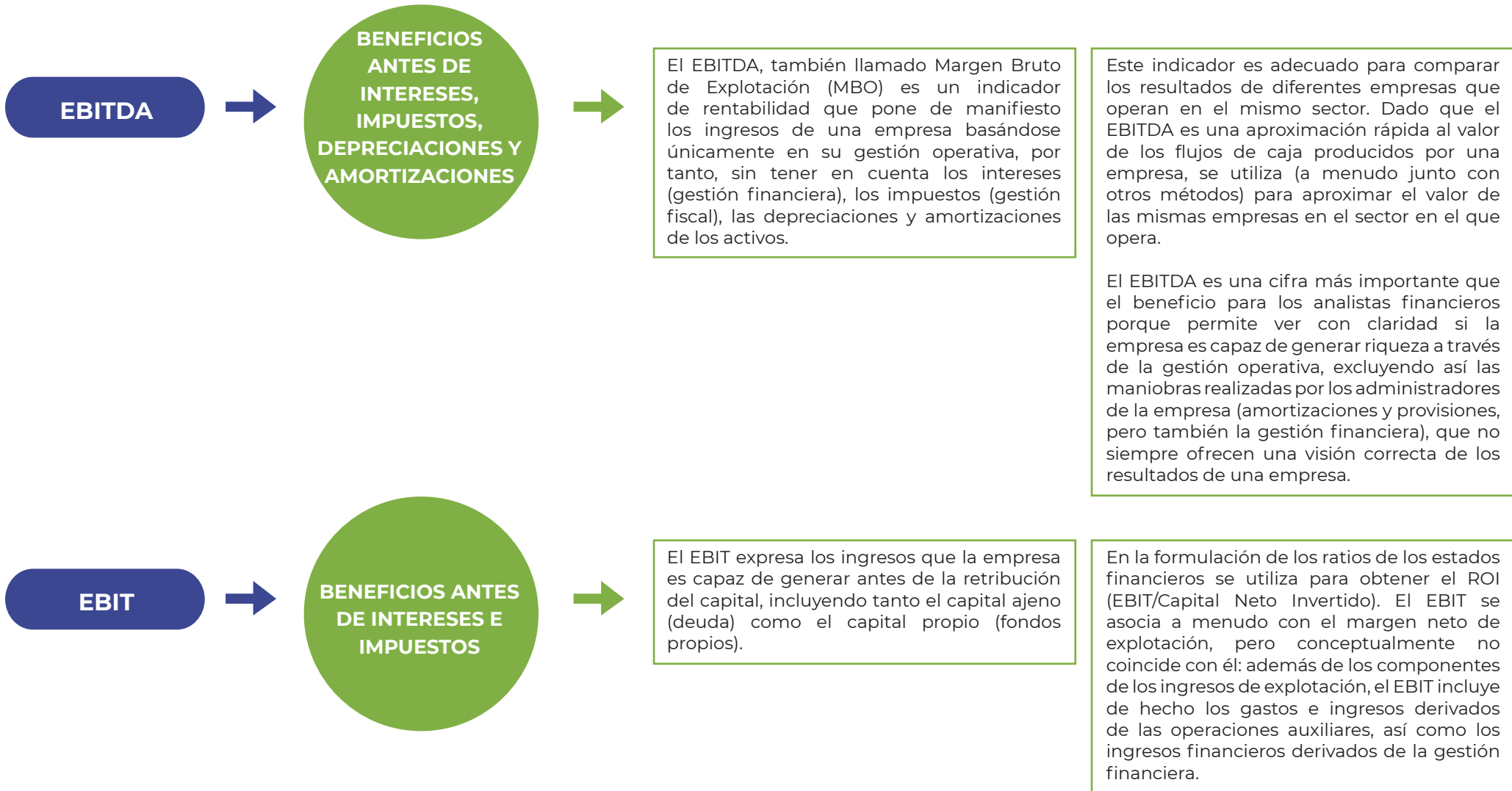
**Patrimonio neto de los accionistas  
(Capital social + reservas + superávit)**

= 

---

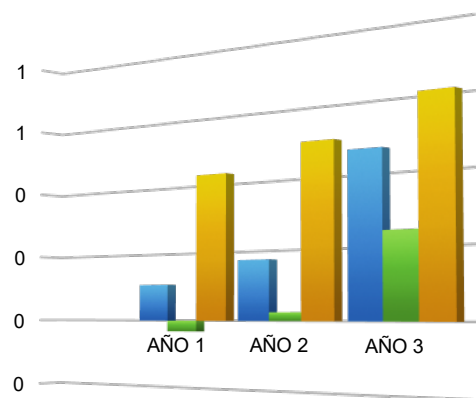
**Capital total**

**(fondos propios + bonos + préstamo a largo plazo)**



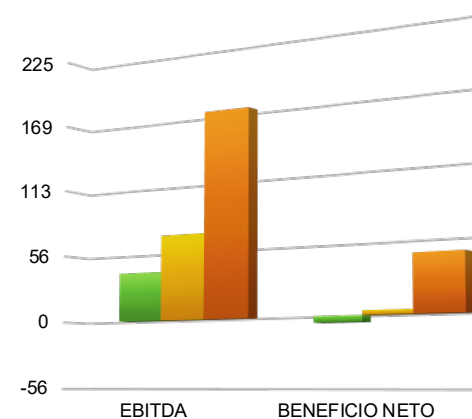
## Balance

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	100,00 €	110,00 €	80,00 €
INVERSIÓN A LARGO PLAZO	250,00 €	220,00 €	200,00 €
PROPIEDAD, PLANTAS, EQUIPOS	50,00 €	100,00 €	110,00 €
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>400,00 €</b>	<b>430,00 €</b>	<b>390,00 €</b>
PASIVO CORRIENTE	80,00 €	100,00 €	10,00 €
PASIVOS A LARGO PLAZO	150,00 €	180,00 €	180,00 €
EQUIDAD	170,00 €	150,00 €	200,00 €
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>400,00 €</b>	<b>430,00 €</b>	<b>390,00 €</b>



## Cuenta de resultados

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	100,00 €	150,00 €	300,00 €
COSTE DE PRODUCCIÓN	60,00 €	80,00 €	130,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>40,00 €</b>	<b>70,00 €</b>	<b>170,00 €</b>
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS	30,00 €	50,00 €	60,00 €
<b>EBIT</b>	<b>10,00 €</b>	<b>20,00 €</b>	<b>110,00 €</b>
AJUSTE FINANCIERO	15,00 €	15,00 €	45,00 €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-5,00 €</b>	<b>5,00 €</b>	<b>65,00 €</b>
IMPUESTOS	0,00 €	1,50 €	19,50 €
<b>BENEFICIO NETO (-PÉRDIDAS)</b>	<b>-5,00 €</b>	<b>3,50 €</b>	<b>45,50 €</b>



Para obtener un análisis concreto en el que apoyarse para tomar decisiones estratégicas, es necesario reclasificar los estados financieros según ciertas normas examinando al menos 3 años posteriores, preferiblemente 5, para evaluar el rendimiento de los distintos indicadores económicos y financieros.

## 3.4. Indicadores de medidas de rendimiento no financiero

Normalmente, cuando hablamos de índices para medir el rendimiento sólo tenemos en cuenta los aspectos financieros. Sin embargo, existe otra cara de la misma moneda dada por el índice de medidas de rendimiento no financiero, no estrechamente relacionadas con las finanzas, que van a tener un impacto en otros aspectos de la vida y las operaciones de la granja como los clientes, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento.

La forma más fácil de definir las medidas de rendimiento no financiero es explicar lo que no son. Los indicadores no financieros no se expresan en forma de valores monetarios, sino que se centran en otros aspectos de la empresa y suelen ser medidas principales.

Este tipo de medidas pueden ser cuantitativas o cualitativas; muchas organizaciones consideran que las “habilidades blandas” de los empleados son las que más contribuyen al rendimiento no financiero, que puede medirse de diversas maneras.



Los indicadores clave de rendimiento, o KPI, son una parte importante de la información necesaria para determinar y explicar cómo progresa una organización hacia sus objetivos empresariales y de comercialización.

Un indicador clave de rendimiento es una medida cuantificable que una empresa utiliza para determinar en qué medida se están alcanzando sus objetivos operativos y estratégicos.

Esto significa que las distintas empresas tienen diferentes KPI en función de sus respectivos criterios de rendimiento o prioridades y, al mismo tiempo, los indicadores suelen seguir las normas del sector.

Estos indicadores son importantes a la hora de abordar los vehículos de comercialización para la gestión: sin estos indicadores y la orientación que proporcionan a las empresas, es casi imposible que alcancen todo su potencial.



## Los KPI no financieros son importantes sobre todo por dos razones fundamentales:

1. Ayudan a explicar y contextualizar los KPI financieros. Las medidas financieras suelen ser indicadores retrospectivos, que son bastante fáciles de recopilar y analizar porque están orientados al pasado. Las medidas retardadas informan de lo que ya ha sucedido, como los ingresos generados o los pedidos realizados durante un periodo de tiempo concreto. Las medidas de rendimiento no financiero pueden llenar los vacíos y dar respuestas sobre las fluctuaciones monetarias. Por ejemplo, si los esfuerzos de comercialización no dieron resultado en un trimestre, se puede esperar que las ventas sean lentas en el trimestre siguiente.
2. Los KPI no financieros son más fáciles de vincular a ciertos aspectos de su estrategia general. La mayoría de las organizaciones no tienen una misión basada en las finanzas (por ejemplo, si su misión es ofrecer el mejor servicio al cliente del sector, las cifras de ingresos no son una buena manera de hacer un seguimiento de ello, pero sí lo es algo como las puntuaciones de satisfacción del cliente).

- **Mensurabilidad:** Los KPI pueden presentarse en forma de números.
- **Practicidad:** Se integran bien en los procesos empresariales actuales.
- **Direccionalidad:** Ayuda a determinar si una empresa está mejorando.
- **Operatividad:** Pueden relacionarse con el contexto práctico para medir el cambio efectivo.



## ¿Por qué las empresas deben hacer un seguimiento de las medidas de rendimiento no financiero?

No hay duda de que el seguimiento de los KPI financieros es fundamental y la máxima prioridad para algunas organizaciones, pero eso no significa que se deban pasar por alto otros KPI a la hora de gestionar el rendimiento. Las empresas necesitan hacer un seguimiento de las medidas de rendimiento no financiero porque:

- **Ayudan a captar los puntos fuertes y débiles.** Si destacas en el servicio de atención al cliente pero tienes largos tiempos de espera antes de que un cliente llegue a un representante, eso se mostrará en un KPI no financiero como una encuesta de opinión. Estas mediciones pueden revelar tus competencias principales y poner de relieve otras áreas que no sabías que estaban sufriendo.
- **Afectan al rendimiento del negocio.** El exceso o la falta de rendimiento acabarán reflejándose en los resultados, y se pueden rastrear hasta el origen con medidas de rendimiento no financiero. Por ejemplo, si el presupuesto de contratación de RR.HH. se dispara, se puede ver que se debe a la alta tasa de rotación de empleados y al coste exorbitante (en tiempo y recursos) de la contratación.
- **Dan a los empleados una mejor retroalimentación sobre cómo cumplir los objetivos estratégicos.** Cuando se elaboran correctamente, los KPI no financieros son específicos, medibles y se ajustan a la estrategia general de la organización. Los miembros del equipo son capaces de ver exactamente lo que tienen que hacer para alcanzar sus objetivos y también entienden por qué tienen que producir el mismo informe cada mes o cómo sus tasas de asistencia conducen a la productividad. Existe una clara conexión entre las tareas diarias y la dirección estratégica.
- **Ser mejores en la adaptación a los factores externos.** Todas las empresas se enfrentan a riesgos externos fuera de su control que pueden afectar negativamente a medidas como los ingresos y los gastos. Las recesiones, las guerras y los acontecimientos inesperados son inevitables e imprevisibles.

## KPI no financieros - CLIENTE

- **Tasa de conversión:** El porcentaje de interacciones que resultan en una venta. Fórmula:  $(\text{Interacciones con transacciones completadas}) / (\text{Total de interacciones de venta}) = (\text{Tasa de conversión})$ .
- **Tasa de retención:** La porción de consumidores que permanecen como clientes durante todo un período de información. Fórmula:  $(\text{Clientes perdidos en un periodo determinado}) / (\text{Número de clientes al inicio de un periodo}) = (\text{Tasa de retención de clientes})$ .
- **Volumen de contactos por canal:** El número de solicitudes de asistencia por teléfono y correo electrónico. Esto permite a la organización no sólo comparar qué método prefieren los clientes, sino también hacer un seguimiento del número de solicitudes de asistencia técnica mes a mes.
- **Índice de satisfacción del cliente:** Indicador del éxito de una empresa a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Puntuación de promotores netos:** La probabilidad de que los clientes recomienden una marca a otros. Una puntuación de 1 a 10 que califica a los promotores (normalmente de 9 a 10) y a los detractores (menos de 6). Fórmula:  $(\text{Número de promotores}) - (\text{Número de detractores}) = (\text{Puntuación neta del promotor})$ .

## KPI no financieros - PROCESO INTERNO

- **Tickets de atención al cliente:** El número de nuevos tickets, el número de tickets resueltos y el tiempo de resolución.
- **Porcentaje de productos defectuosos:** Esto le dará el porcentaje de productos defectuosos en un marco de tiempo especificado. Fórmula:  $(\text{Número de unidades defectuosas en un período determinado}) / (\text{Número total de unidades producidas en un período determinado}) = (\text{Porcentaje de defectos del producto})$ .
- **Índice de puntualidad:** El porcentaje de veces que los productos fueron entregados puntualmente según lo programado. Fórmula:  $(\text{Número de unidades a tiempo en un período determinado}) / (\text{Número total de unidades enviadas en un período determinado}) = (\text{Índice de puntualidad})$ .
- **Medida de la eficiencia:** La eficiencia puede medirse de forma diferente en cada industria, por lo que este KPI común variará. Por ejemplo, la industria manufacturera puede medir la eficiencia analizando cuántas unidades se producen cada hora y el porcentaje de tiempo de actividad de la planta.
- **Porcentaje de proyectos atrasados:** El número de proyectos que se retrasan o se demoran. Puede extraerse del panel de control del estado de los proyectos. Fórmula:  $(\text{Número de proyectos atrasados en un período determinado}) / (\text{Número total de proyectos en un período determinado}) = (\text{Porcentaje de proyectos atrasados})$ .

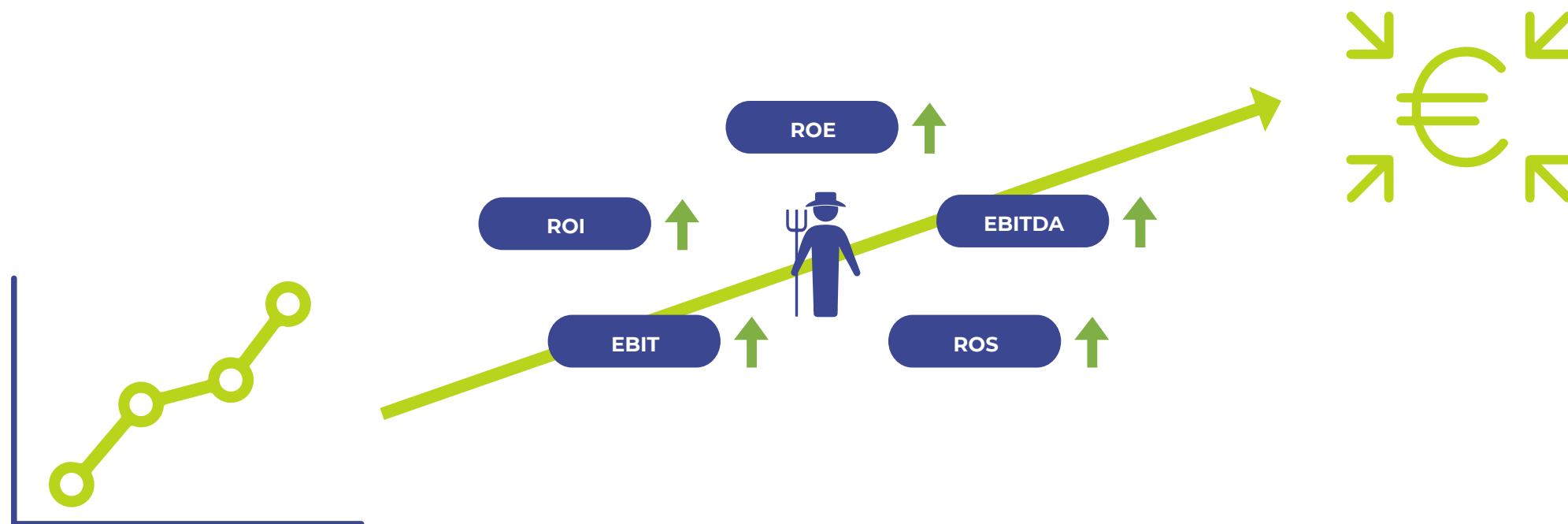
## KPI no financieros - APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **Ratio de competitividad salarial (SCR):** La competitividad de las opciones retributivas. Fórmula:  $(\text{Salario medio de la empresa}) / (\text{Salario medio ofrecido por la competencia o salario medio ofrecido por el sector}) = \text{SCR}$ .
- **Índice de productividad de los empleados:** La eficiencia de la fuerza de trabajo medida en el tiempo. Fórmula:  $(\text{Ingresos totales de la empresa}) / (\text{Número total de empleados}) = (\text{Índice de productividad de los empleados})$ .
- **Tasa de rotación de los empleados de mayor rendimiento:** El éxito de los esfuerzos de retención de los empleados de mayor rendimiento y los planes de sustitución de talento. Fórmula:  $(\text{Número de empleados de alto rendimiento que se marcharon el año pasado}) / (\text{Total de empleados de alto rendimiento identificados}) = (\text{Tasa de rotación de los empleados de alto rendimiento})$ .
- **Tiempo medio de contratación:** La eficiencia del proceso de contratación medido por el tiempo para reclutar, entrevistar y contratar.
- **Tasa de promoción interna:** El éxito de la retención y el crecimiento de los mejores empleados.  $(\text{Número de personas promocionadas}) / (\text{Número total de empleados}) = (\text{Tasa de promoción interna})$ .

### 3.5. Los buenos resultados financieros y no financieros generan riqueza

Los buenos resultados financieros indican riqueza para las explotaciones y también para los agricultores; los buenos indicadores significan buena salud y esto actuará positivamente en el sistema bancario, los inversores, los clientes y todas las partes interesadas que se preocupan por las operaciones agrícolas.

El agricultor debe enfocar las finanzas de una manera nueva e innovadora porque el futuro traerá nuevas herramientas y posibilidades. Una buena gestión de las finanzas será clave para aprovechar todas las oportunidades que ofrece el mercado de la financiación. Ya existen herramientas complejas a diferentes niveles y muchas otras estarán disponibles en un futuro próximo en el contexto de la nueva PAC y otras políticas agrícolas a nivel nacional y de la UE. Las finanzas y las operaciones deben tenerse en cuenta conjuntamente para afrontar los próximos retos y aprovechar las oportunidades.

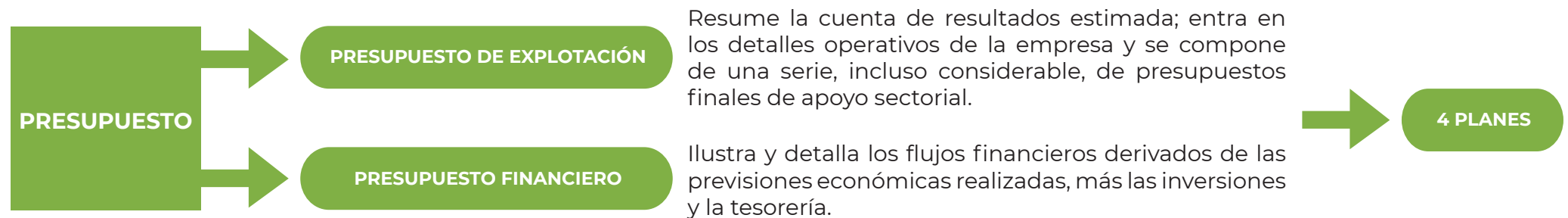


# 4. EL PRESUPUESTO Y LOS INFORMES

## 4.1. Las actividades presupuestarias

El presupuesto debe considerarse como una herramienta necesaria para gestionar la empresa a principios de año con el fin de programar las actividades y anotar las cifras previstas. Mientras que el estado financiero pretende comprobar la situación financiera y económica al final del año, el presupuesto fija los objetivos y las estrategias que hay que aplicar para alcanzarlos.

**El presupuesto es una de las herramientas fundamentales de planificación y control de la actividad económica**

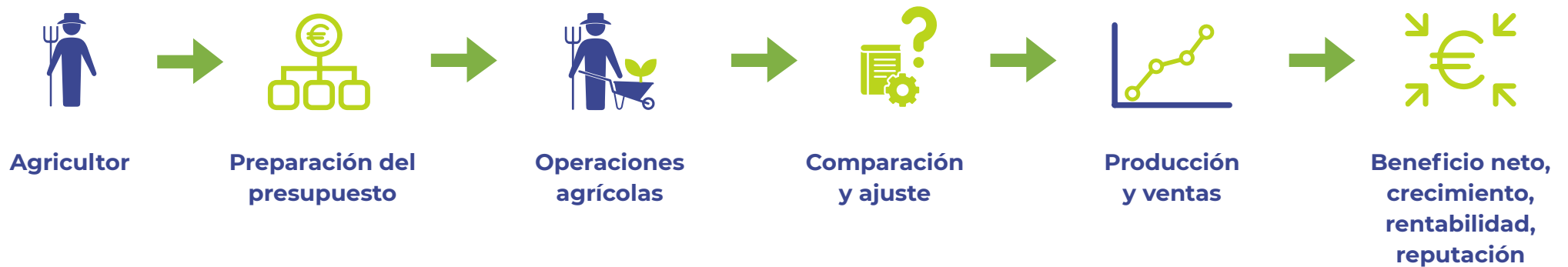


1. **Plan de inversiones (punto de partida del presupuesto)** Es el punto de partida. Proporciona la variación del capital fijo al balance, la depreciación al presupuesto económico y las necesidades de recursos al presupuesto financiero.
2. **Plan económico: ingresos, costes, márgenes, beneficios.** El presupuesto económico se divide en presupuestos divisionales, funcionales (u operativos) y, eventualmente, por proyecto / pedido (que asocia una línea de productos con una clase de clientes: producto / matriz de mercado).
3. **Plan de activos: activos fijos, activos corrientes, capital permanente, pasivos corrientes, etc.** Se compone de una tabla de fuentes-usos (autofinanciación por gestión de ingresos, incrementos de deuda a corto y largo plazo, desinversiones en inmovilizado y circulante); usos: peticiones de inmovilizado, incrementos de créditos y existencias, reembolsos de deuda, reembolsos de fondos propios y el presupuesto de tesorería o caja.
4. **Plan financiero: fuentes-usos, o necesidades-cobertura, dividido en corto y largo plazo.** Balance al final del ejercicio, que se obtiene sumando los flujos de caja del presupuesto financiero a los valores del balance inicial por aumento o disminución.

Evidentemente, la elaboración del presupuesto es una actividad compleja y su estructura depende del tamaño de la explotación. Las explotaciones pequeñas pueden preparar más fácilmente un presupuesto siguiendo la estructura mencionada. Es importante realizar este paso estratégico necesario para la planificación de la gestión de la granja, útil para mantener todo el faro en el punto correcto con el fin de garantizar el objetivo final: el aumento del beneficio neto año tras año.

## 4.2. Actividades de información

Es necesario llevar a cabo actividades de información a lo largo del año para mantener bajo control la situación real y supervisar si es necesario realizar algún ajuste para mantener o implementar las operaciones de funcionamiento tal y como se predijo a principios de año. La persona encargada de los informes echará un vistazo a las estimaciones presupuestarias y a los controles de los informes y comprobará si esas cifras se ajustan a los objetivos financieros previstos. A continuación, un sencillo gráfico de lo que supone la elaboración de informes. En general, el reporte ayuda a ajustar las decisiones tomadas a principios de año y sirve para operar mejor, con menos costes, mejor organización, mayor respeto al medio ambiente para maximizar los beneficios.

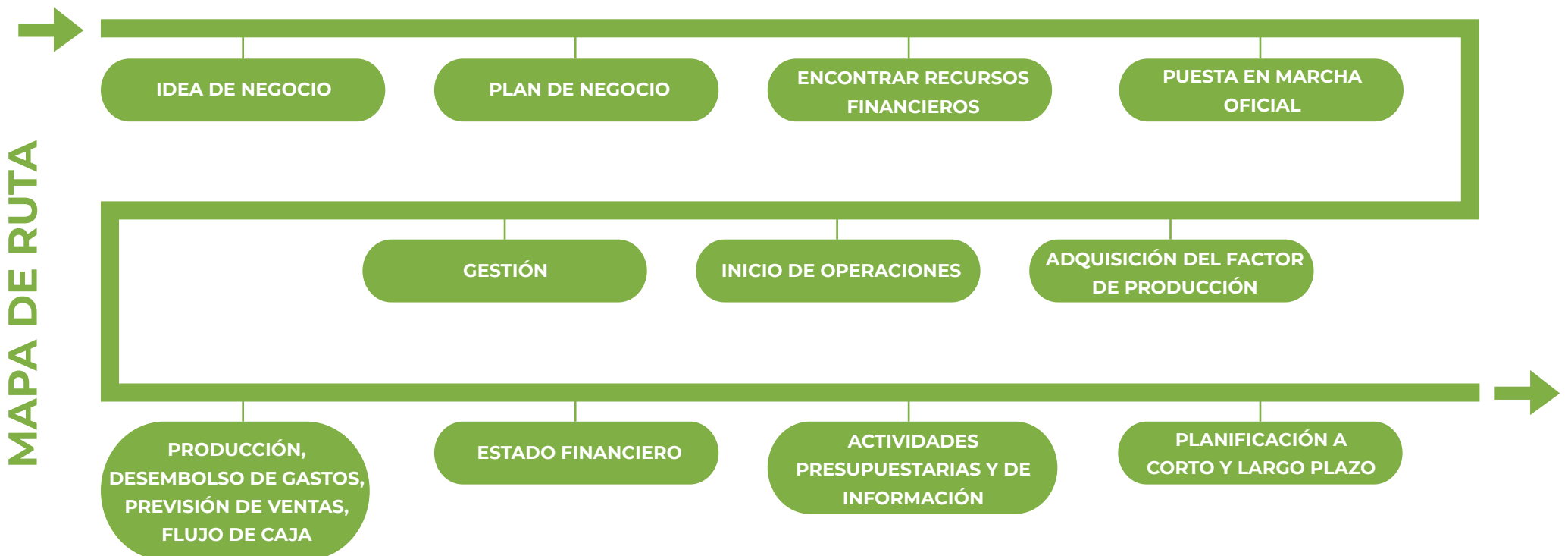


# 5. DEL PLAN FINANCIERO AL PLAN DE NEGOCIO

## 5.1. El plan de negocio

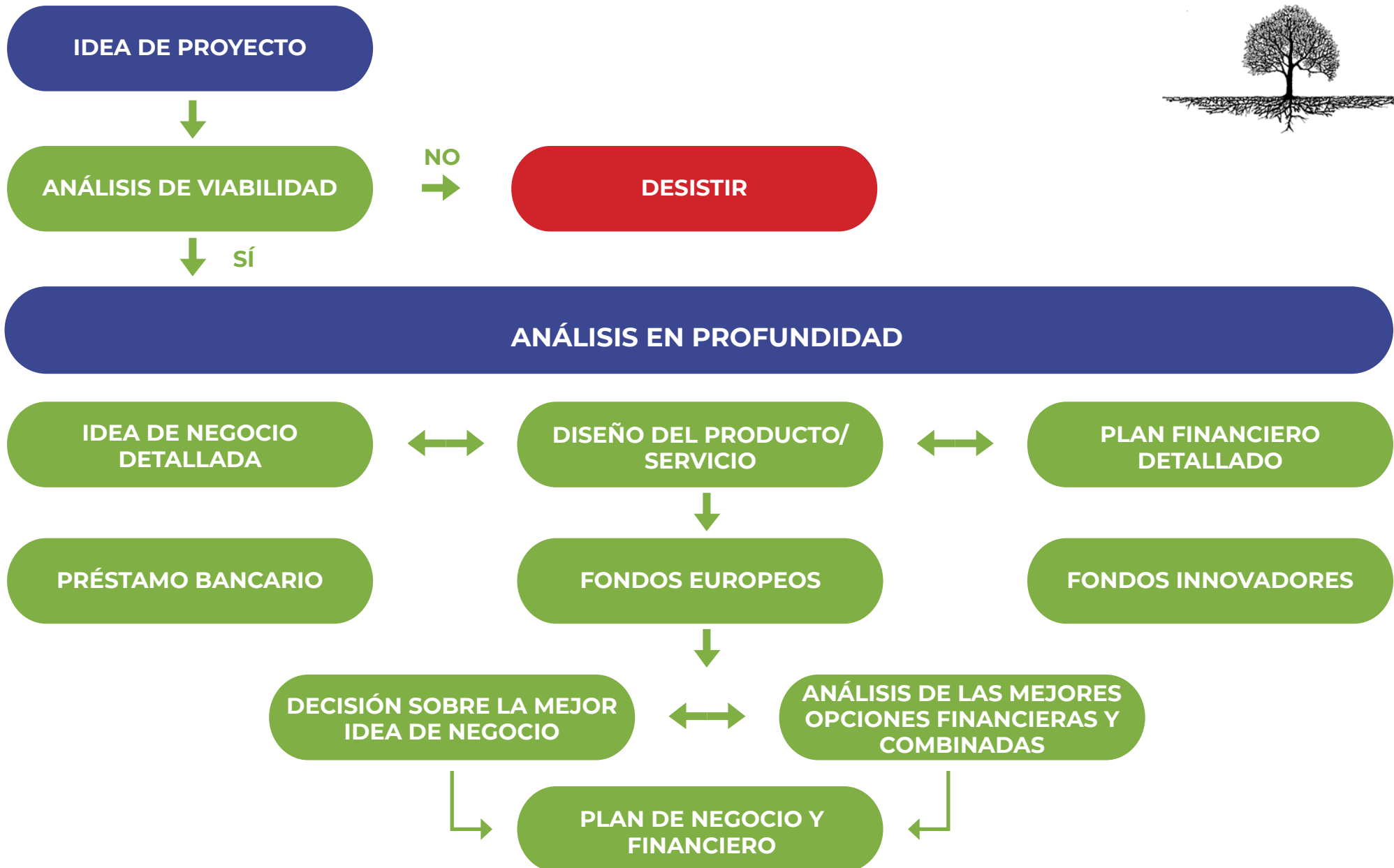
Un plan de negocio es un documento escrito que describe, de forma detallada, cómo una empresa, normalmente de nueva creación, define sus objetivos y cómo va a lograr sus metas. Un plan de negocio establece una hoja de ruta escrita para la explotación, desde el punto de vista de la comercialización, financiero y operativo. Los planes de negocio son documentos importantes que se utilizan para atraer inversiones antes de que una empresa haya establecido un historial probado. Aunque son especialmente útiles para las nuevas empresas, toda compañía debería tener un plan de negocio. Lo ideal es que el plan se revise y actualice periódicamente para ver si los objetivos se han cumplido o han cambiado y evolucionado. A veces, se crea un nuevo plan de negocio para una empresa ya establecida que ha decidido tomar una nueva dirección.

Se puede preparar un nuevo plan empresarial para cualquier nuevo proyecto que el agricultor desee establecer. En él se tiene en cuenta la idea de negocio, todos los costes relacionados necesarios para poner en marcha el proyecto, las fuentes de financiación relacionadas necesarias para cubrir los costes y la rentabilidad de toda la inversión con el correspondiente calendario de retorno económico y financiero.





## 5.2. Árbol de decisiones del plan de negocios y del plan financiero



# CONCLUSIONES

1. Este módulo se centra en los conocimientos básicos y las competencias necesarias para gestionar los aspectos financieros de las empresas, especialmente los relacionados con la planificación financiera de las explotaciones.
2. La prueba inicial tiene como objetivo aportar al alumno una perspectiva de las tareas de gestión y financieras a través de conocimientos básicos combinados con la resolución de problemas y habilidades.
3. Partiendo de los principios financieros básicos, este módulo introduce términos, conceptos y actividades clave para el alumno, allanando el camino para gestionar un plan financiero y empresarial.
4. Se identifican los tipos de costes y gastos y se describen brevemente para que el alumno pueda establecer actividades de previsión, presupuestación y control financiero que posteriormente puedan ser probadas en la realidad de su explotación.
5. Se estudian la comprensión del flujo de caja y otros términos relacionados con las habilidades necesarias para fijar los precios dentro de una estrategia agrícola, las competencias sobre el cálculo del ROI, el estado de cuentas, incluidas las pérdidas y ganancias, hasta los indicadores de rendimiento financiero y no financiero más comunes, los ejemplos de informes presupuestarios y las conexiones entre el plan financiero y el plan de negocio.
6. El test final tiene como objetivo recordar al alumno los conocimientos adquiridos y utilizarlos para la autoevaluación.



# REFERENCIAS/ENLACES

- Start-up: dall'idea all'impresa, Business Plan, Metodi di Valutazione, Canali di Finanziamento- Ipsoa, 2001
- Il sistema d'Azienda, schema e analisi - U. Bertini - Giappichelli editore, 1990
- L'analisi strategica per le decisioni aziendali - Robert M. Grant - Il Mulino, V Ed., 2016
- L'Economia Aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi - G. Paolone - L. D'Amico - Giappichelli Editore, 2011
- <https://www.investopedia.com>
- <https://money.com>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page)
- <https://www.entrepreneur.com>
- <https://www.inc.com/>
- <https://www.cbd.int/financial/interdevinno/lg-food-inno.pdf>
- <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/policy-brief6-english.pdf>

# SOCIOS



## COORDINADOR DEL PROYECTO

The European Council of Young  
Farmers (CEJA), Bélgica  
[www.ceja.eu](http://www.ceja.eu)

HOF UND  
LEBEN

Hof Und Leben (HuL), Alemania  
[www.hofundleben.de](http://www.hofundleben.de)



On Projects Advising (OnP), España  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)



Folkuniversitetet (FU), Suecia  
[www.folkuniversitetet.se](http://www.folkuniversitetet.se)



Agricoltura E' Vita (AéV), Italia  
[www.agricolturavita.it](http://www.agricolturavita.it)



Asociace  
soukromého  
zemědělství ČR  
The Association of Private Farming  
of Czech Republic (APF CR),  
República Checa  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Union de agricultores y ganaderos  
- jóvenes agricultores de Jaén  
(COAG-Jaén), España  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)

## Redes Sociales

Facebook: [@farminfin](https://www.facebook.com/farminfin)  
Twitter: [@farminfin](https://twitter.com/farminfin)

## Web del proyecto

[www.farminfin.eu](http://www.farminfin.eu)



Financiado por la Unión Europea. El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.  
Proyecto n° 2019-1-BE01-KA202-050397