

SESIÓN 7

FINANZAS

QUÉ DICEN DE TI TUS ESTADOS FINANCIEROS



VICENTE ESTEVE
Asesor financiero de Startups
@vicente_esteve

#scaleupvlc

ESTADOS FINANCIEROS

LOS ESTADOS FINANCIEROS AYUDAN A RESPONDER A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

▶ ¿Qué tengo y qué debo?

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO

LO QUE
TENGO

PASIVO

CÓMO LO
FINANCIO

QUÉ DEBO

- ▶ Activo = Pasivo
 - ▶ Partida doble
- ▶ Visión estática

▶ ¿A qué me dedico? ¿Soy rentable?

CUENTA DE RESULTADOS

- ▶ Ingresos < Gastos
 - ▶ **Pérdidas**
- ▶ Ingresos > Gastos
 - ▶ **Beneficios**
- ▶ Principio de devengo
- ▶ Visión dinámica

▶ ¿Cuánto dinero genero o necesito?

CASH FLOW

- ▶ Cobros < Pagos
 - ▶ **Necesito caja**
- ▶ Cobros > Pagos
 - ▶ **Genero caja**
- ▶ Visión dinámica

LOS ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE DE SITUACIÓN

ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

ACTIVO NO CORRIENTE

- ▶ Patentes, Software (producto),
- ▶ Moldes, Ordenadores, Móviles...
- ▶ Impuesto diferido
- ▶ **en general, bienes que nos permiten generar ingresos a largo plazo (+12 meses)**

ACTIVO CORRIENTE

- ▶ Existencias de producto que todavía no he vendido
- ▶ Anticipos a mis proveedores. Les he pagado por algo que aún no he recibido.
- ▶ Cuentas a cobrar. Lo que me deben mis clientes por productos ya entregados o servicios ya vendidos
- ▶ Lo que me debe Hacienda
- ▶ Caja
- ▶ **En general, dinero o activos que se convertirán en dinero en el corto plazo (≤ 12 meses)**

PATRIMONIO NETO

- ▶ Entradas de capital de socios y resultados acumulados (las pérdidas restan patrimonio)
- ▶ **La diferencia entre activo y pasivo, lo que es de los socios**

PASIVO NO CORRIENTE

- ▶ **Recursos de financiación ajena que se tienen que devolver ≥ 12 meses**

PASIVO CORRIENTE

- ▶ Deudas con proveedores, empleados, Hacienda, etc... que tengo que pagar antes de 12 meses
- ▶ Anticipos de mis clientes. Tengo una deuda con ellos: o les devuelvo el dinero o les entrego el producto / servicio por el que han pagado
- ▶ **Recursos de financiación ajena que se tienen que devolver ≤ 12 meses**

ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

ACTIVO NO CORRIENTE

- ▶ Patentes, Software (producto),
- ▶ Moldes, Ordenadores, Móviles...
- ▶ Impuesto diferido
- ▶ **en general, bienes que nos permiten generar ingresos a largo plazo (+12 meses)**

ACTIVO CORRIENTE

- ▶ Existencias de producto que todavía no he vendido
- ▶ Anticipos a mis proveedores. Les he pagado por algo que aún no he recibido.
- ▶ Cuentas a cobrar. Lo que me deben mis clientes por productos ya entregados o servicios ya vendidos
- ▶ Lo que me debe Hacienda
- ▶ Caja
- ▶ **En general, dinero o activos que se convertirán en dinero en el corto plazo (≤ 12 meses)**

PATRIMONIO NETO

- ▶ Entradas de capital de socios y resultados acumulados (las pérdidas restan patrimonio)
- ▶ **La diferencia entre activo y pasivo, lo que es de los socios**

PASIVO NO CORRIENTE

- ▶ Recursos de financiación ajena que se tienen que devolver ≥ 12 meses

PASIVO CORRIENTE

- ▶ Deudas con proveedores, empleados, Hacienda, etc... que tengo que pagar antes de 12 meses
- ▶ Anticipos de mis clientes. Tengo una deuda con ellos: o les devuelvo el dinero o les entrego el producto / servicio por el que han pagado
- ▶ Recursos de financiación ajena que se tienen que devolver ≤ 12 meses

**LO QUE VALES ES LA
DIFERENCIA ENTRE LO QUE
TIENES Y LO QUE DEBES**

Anónimo

LOS ESTADOS FINANCIEROS

CUENTA DE RESULTADOS

ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA COMPAÑÍA

LA CUENTA DE RESULTADOS REFLEJA LA RENTABILIDAD DE UNA COMPAÑÍA DERIVADA DEL EJERCICIO DE SU ACTIVIDAD, DEL DESEMPEÑO DE SUS OPERACIONES.

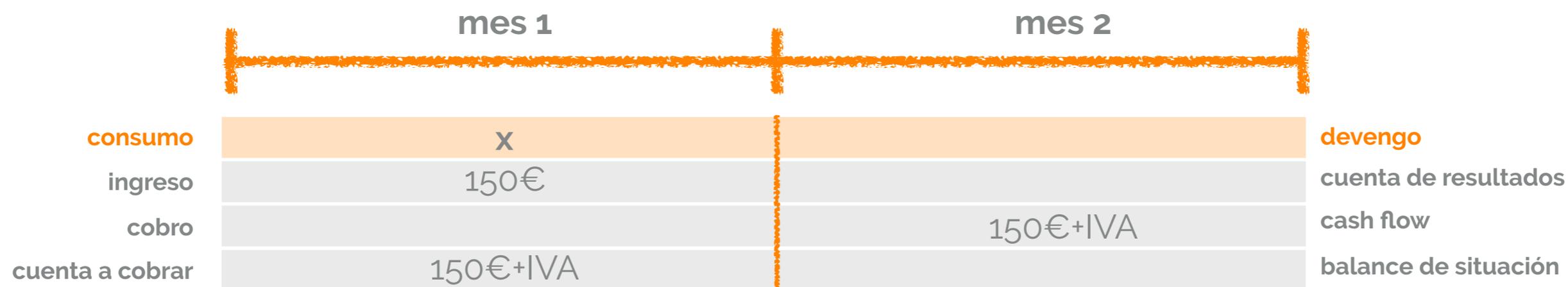
- ▶ A continuación podemos ver un ejemplo de una cuenta de resultados propia de empresas iniciales y de empresas consolidadas

	Fases iniciales	%	Consolidada	%
(+) Ventas	150		1.500	
(-) Costes directos	-130		-500	
Margen bruto	20	13 %	1.000	67 %
(-) Personal	-25		-250	
(-) Overheads	-50		-350	
EBITDA	-55	-37 %	400	27 %
(-) Amortización	-5		-50	
EBIT	-60	-40 %	350	23 %
(-) Resultado financiero	-5		-25	
EBT	-65	-43 %	325	22 %
(-) Impuestos	-		-81	
Resultado	-65	-43 %	244	16 %

- ▶ En fases iniciales lo habitual es tener pérdidas (márgenes negativos)
- ▶ Y es normal no haber alcanzado la eficiencia de los recursos (márgenes inferiores a los de empresas consolidadas)

EL PRINCIPIO DE DEVENGO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

- ▶ El principio de devengo establece que los hechos económicos **deben registrarse cuando se produce la corriente real de bienes y servicios, no cuando se produce la corriente monetaria.**
- ▶ **Ejemplo**
 - ▶ Compañía eléctrica
 - ▶ Factura por el consumo de un mes natural (m)
 - ▶ Si el consumo es de 150€ por un cliente en enero, el ingreso de 150€ estará registrado en la cuenta de resultados en enero
 - ▶ Factura en el mes siguiente (m+1) por el consumo del mes anterior (m), de forma que hasta m+1 no cobra
 - ▶ Ello implicará que en m habrá una cuenta a cobrar al cliente de 150€+IVA



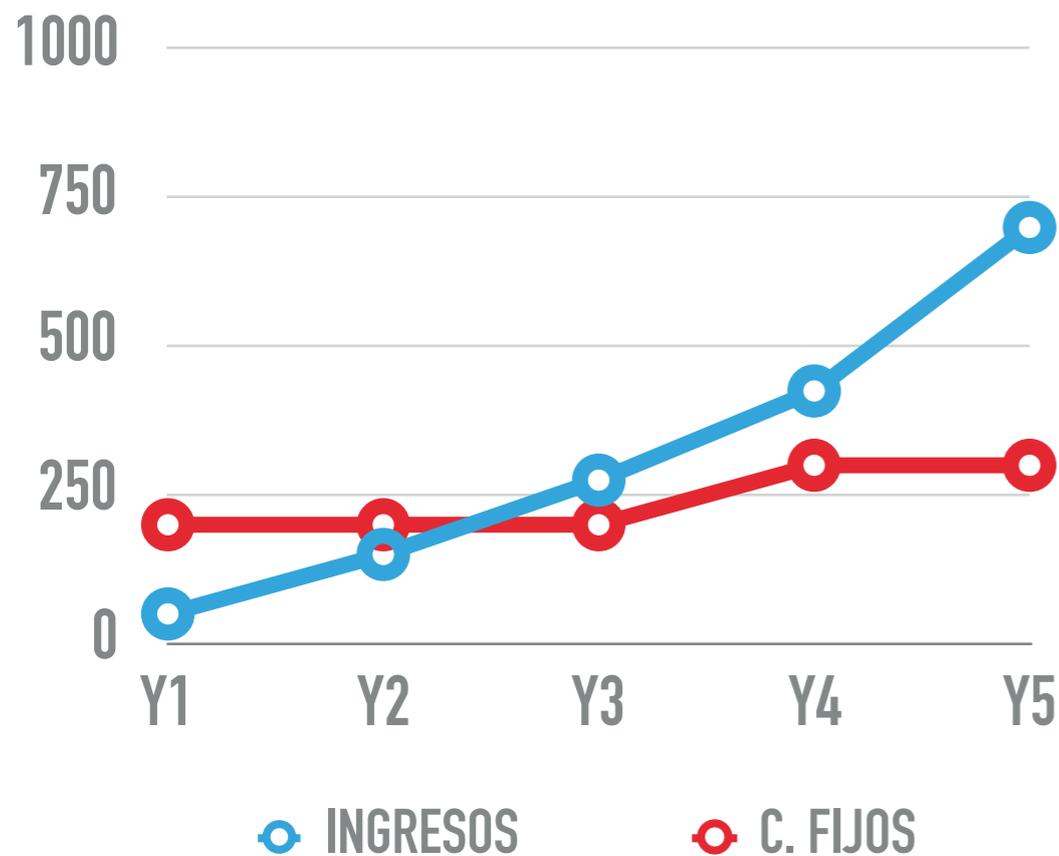
CUENTA DE RESULTADOS

MAGNITUDES DE LA CUENTA DE RESULTADOS

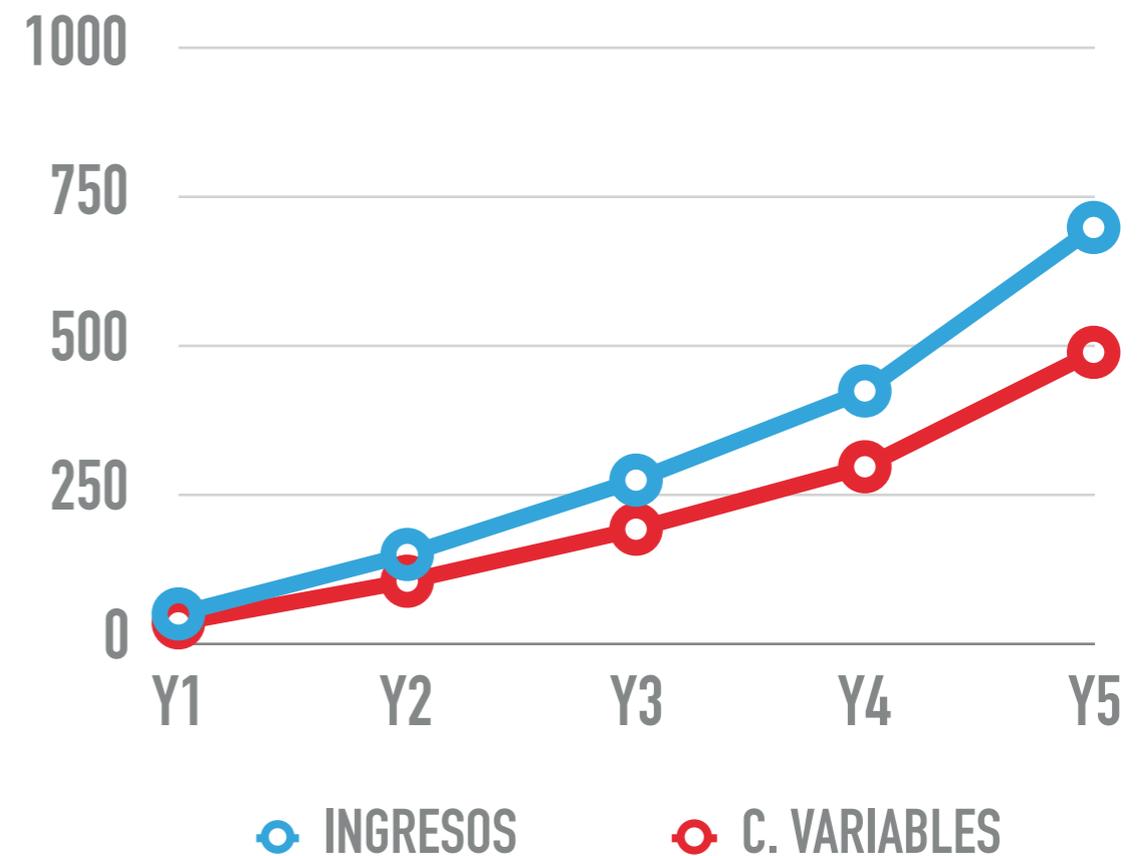
	Fases iniciales	%	Consolidada	%	
(+) Ventas	150		1.500		Unidades x precio
(-) Costes directos	-130		-500		Costes directos necesarios para la venta COGS (Coste de ventas), coste de plataformas de pago, coste de adquisición de clientes
Margen bruto	20	13 %	1.000	67 %	Diferencia entre ventas y el coste variable de vender Debe ser >0 dado que los costes son variables
(-) Personal	-25		-250		Sueldo bruto, Seguridad Social y formación
(-) Overheads	-50		-350		Alquileres, asesores, comunicación, viajes, licencias de software, teléfono, notario, registro, gestoría, comisiones bancarias (no por plataforma de pago), ...
EBITDA	-55	-37 %	400	27 %	Beneficios de las operaciones, sin considerar estructura financiera (intereses), fiscal (impuestos), productiva (amortizaciones) ni gastos/ingresos que no procedan de las operaciones
(-) Amortización	-5		-50		imputación a la cuenta de resultados del desgaste de activos no corrientes (intangible y material)
EBIT	-60	-40 %	350	23 %	Resultado de explotación, ya tengo en cuenta la estructura productiva
(-) Resultado financiero	-5		-25		Resultado derivado de la financiación de la actividad con deuda de terceros
EBT	-65	-43 %	325	22 %	Resultados antes del impuesto de sociedades
(-) Impuestos	-		-81		Impuesto sobre la actividad. Suele ser un 25% o menos.
Resultado	-65	-43 %	244	16 %	"La última línea" >>>> Beneficio o pérdida

COSTES FIJOS VS COSTES VARIABLES

COSTES FIJOS



COSTES VARIABLES



- ▶ Los negocios tecnológicos basan su éxito en tener una estructura con gran parte de costes fijos.
- ▶ Sin embargo, la base del éxito en **fases iniciales** de modelos basados en **costes fijos elevados** **consiste en hacerlos variables** para optimizar la caja, **aunque ello penalice el margen**

EL PUNTO DE EQUILIBRIO

- ▶ También llamado **break even** o **umbral de rentabilidad**
- ▶ **Es el número mínimo de unidades de producto o servicio que una empresa debe vender para que su beneficio sea cero, dados sus costes fijos**
- ▶ Ejemplo

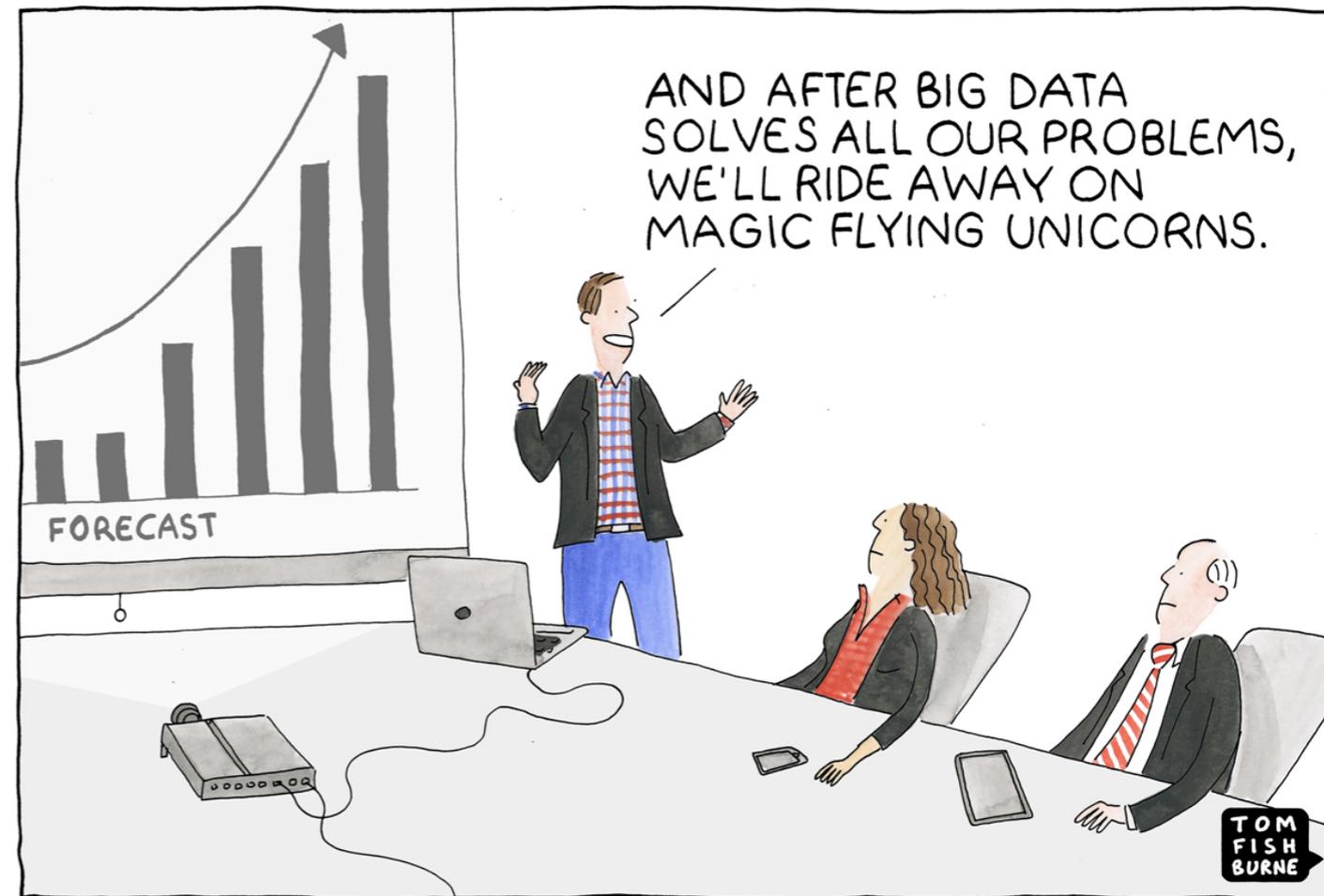
CF	
CF	250.000
<hr/>	
Precio unitario (PU)	50
<hr/>	
Coste variable unitario (CVU)	25

$$\text{Unidades} = \frac{\text{CF}}{\text{PU} - \text{CVU}}$$
$$\text{Unidades} = \frac{250.000}{50 - 25} = 10.000$$

- ▶ Si vende 10.000 unidades de su producto o servicio generará $10.000 * 50€ = 500.000€$ de ingresos
- ▶ Pero tendrá costes variables asociados a ese volumen de ventas de $10.000 * 25€ = 250.000€$
- ▶ Eso le dará un margen bruto de $500.000€ - 250.000€ = 250.000€$, equivalente a sus costes fijos
- ▶ A partir de ese volumen de ventas, la empresa tendrá beneficios por cada unidad de producto vendida
- ▶ **Es importante conocer cuál es el punto de equilibrio de una empresa y cuándo lo conseguirá, como parte de la planificación financiera**

EL GRAN ERROR DE LA CUENTA DE RESULTADOS

- ▶ En **fases iniciales** es fácil escuchar
 - ▶ “Importa una **senda creciente de ventas**”
 - ▶ “**Tener pérdidas es normal** en los primeros años”
- ▶ **Sí, pero no nos olvidemos que**
 - ▶ las ventas son vanidad y los beneficios son salud
 - ▶ la salud es el camino para vivir la realidad que es generar caja
- ▶ En definitiva, no hay que olvidar la **importancia de la última línea: el beneficio**



LOS ESTADOS FINANCIEROS

CASH FLOW

ESTADOS FINANCIEROS. CASH FLOW

EL CASH FLOW DEBE RESPONDER A VARIAS PREGUNTAS

¿CUÁNTA CAJA GENERAN MIS OPERACIONES?

¿CÓMO FINANCIÓ LAS OPERACIONES Y LAS INVERSIONES?

¿CUÁNTA CAJA QUEMO AL MES?

¿EN QUÉ MOMENTO ME QUEDO SIN CAJA?

CASH FLOW. EJEMPLO. COBROS

- ▶ Empresa con un modelo de suscripción por **10€/mes** que tiene 100 nuevos clientes cada mes, todos en España.
- ▶ Lo cobra todo en los primeros días del mes siguiente al de la prestación de servicio
- ▶ Está empezando su actividad
 - ▶ ¿En qué mes se reflejará en la cuenta de resultados el ingreso por la venta?
 - ▶ ¿En qué mes se producirá el cobro?

Clientes	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Nº de clientes	100	200	300	400	500	600

CASH FLOW	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Cobros	0,0 €	1.210,0 €	2.420,0 €	3.630,0 €	4.840,0 €	6.050,0 €

**100 CLIENTES * 10€ + 21% IVA
= 1.210€**

CASH FLOW. EJEMPLO. PAGOS

- ▶ Tiene los siguientes costes de las operaciones:
 - ▶ Paga a la **plataforma de pago de USA** un 3% por los cobros, y los paga en el mes en que se cobra
 - ▶ Paga 3.500€ de **sueldos** cada mes. Paga dentro del mes
 - ▶ Paga 1.000€ de **marketing online** cada mes, en Twitter y Facebook
 - ▶ Paga un **alquiler** de 250€ al mes
 - ▶ Tiene una **gestoría** a la que paga 150€ en el mes siguiente al devengo

CASH FLOW OPERATIVO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Cobros	0,0 €	1.210,0 €	2.420,0 €	3.630,0 €	4.840,0 €	6.050,0 €
Plataforma de pago	0,0 €	(36,3 €)	(72,6 €)	(108,9 €)	(145,2 €)	(181,5 €)
Sueldos	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)
Marketing	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)
Alquiler	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)
Gestoría	0,0 €	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)
CASH FLOW OPERATIVO	(4.802,5 €)	(3.810,3 €)	(2.636,6 €)	(1.462,9 €)	(289,2 €)	884,5 €

CASH FLOW. EJEMPLO. IMPUESTOS

- ▶ Como consecuencia de sus operaciones, la Startup paga los siguientes impuestos:
 - ▶ 800€ de **Seguridad Social** cada mes, con un gap de 1 mes entre el devengo y el pago (en el mes m+1 paga la SS del mes m)
 - ▶ 1.500€ de **IRPF** en los meses 1, 4, 7 y 10.
 - ▶ IVA en los meses 1, 4, 7 y 10. La cantidad de IVA depende del IVA repercutido a clientes (21%) y del IVA soportado por las facturas de la gestoría y de alquiler, que se van compensando. El resto de pagos no llevan IVA:

ESTIMACIÓN DEL IVA	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Repercutido	210,0 €	420,0 €	630,0 €	840,0 €	1.050,0 €	1.260,0 €
Soportado	(399,0 €)	(84,0 €)	(84,0 €)	(84,0 €)	(84,0 €)	(84,0 €)
Acumulado	(189,0 €)	147,0 €	693,0 €	756,0 €	1.722,0 €	2.898,0 €
Pago de IVA	0,0 €	0,0 €	0,0 €	(693,0 €)	0,0 €	0,0 €

CASH FLOW IMPUESTOS	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Seguridad Social	0,0 €	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)
IRPF	0,0 €	0,0 €	0,0 €	(1.500,0 €)	0,0 €	0,0 €
IVA	0,0 €	0,0 €	0,0 €	(693,0 €)	0,0 €	0,0 €
CASH FLOW IMPUESTOS	0,0 €	(800,0 €)	(800,0 €)	(2.993,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)

CASH FLOW. EJEMPLO.

- ▶ Agrupamos ahora los tres cash flows calculados:

CASH FLOW OPERATIVO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Cobros	0,0 €	1.210,0 €	2.420,0 €	3.630,0 €	4.840,0 €	6.050,0 €
Plataforma de pago	0,0 €	(36,3 €)	(72,6 €)	(108,9 €)	(145,2 €)	(181,5 €)
Sueldos	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)
Marketing	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)
Alquiler	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)
Gestoría	0,0 €	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)
CASH FLOW OPERATIVO	(4.802,5 €)	(3.810,3 €)	(2.636,6 €)	(1.462,9 €)	(289,2 €)	884,5 €
CASH FLOW CAPEX	0,0 €	(1.815,0 €)	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Seguridad Social	0,0 €	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)
IRPF	0,0 €	0,0 €	0,0 €	(1.500,0 €)	0,0 €	0,0 €
IVA	0,0 €	0,0 €	0,0 €	(693,0 €)	0,0 €	0,0 €
CASH FLOW IMPUESTOS	0,0 €	(800,0 €)	(800,0 €)	(2.993,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)
CASH FLOW DEL MES	(4.802,5 €)	(6.425,3 €)	(3.436,6 €)	(4.455,9 €)	(1.089,2 €)	84,5 €
CASH FLOW ACUMUL.	(4.802,5 €)	(11.227,8 €)	(14.664,4 €)	(19.120,3 €)	(20.209,5 €)	(20.125,0 €)

- ▶ En el mes 5 comenzamos a ingresar más que gastamos
- ▶ Hasta entonces necesitamos entorno a 20.300€ de financiación

CASH FLOW. EJEMPLO. FINANCIACIÓN

- ▶ Ahora que hemos estimado lo que vamos a quemar, debemos estimar **cómo financiarlo**:

FINANCIACIÓN	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
CASH FLOW DEL MES	(4.802,5 €)	(6.425,3 €)	(3.436,6 €)	(4.455,9 €)	(1.089,2 €)	84,5 €
Equity	25.000,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Deuda	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Subvenciones	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
CASH FLOW TOTAL AC.	20.197,5 €	13.772,2 €	10.335,6 €	5.879,7 €	4.790,5 €	4.875,0 €

- ▶ En este ejemplo, una entrada de capital de 25k en el momento de iniciar la actividad nos permitirá operar hasta alcanzar el punto en el que generamos caja neta positiva

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

CASH FLOW. EJEMPLO. 12 MESES

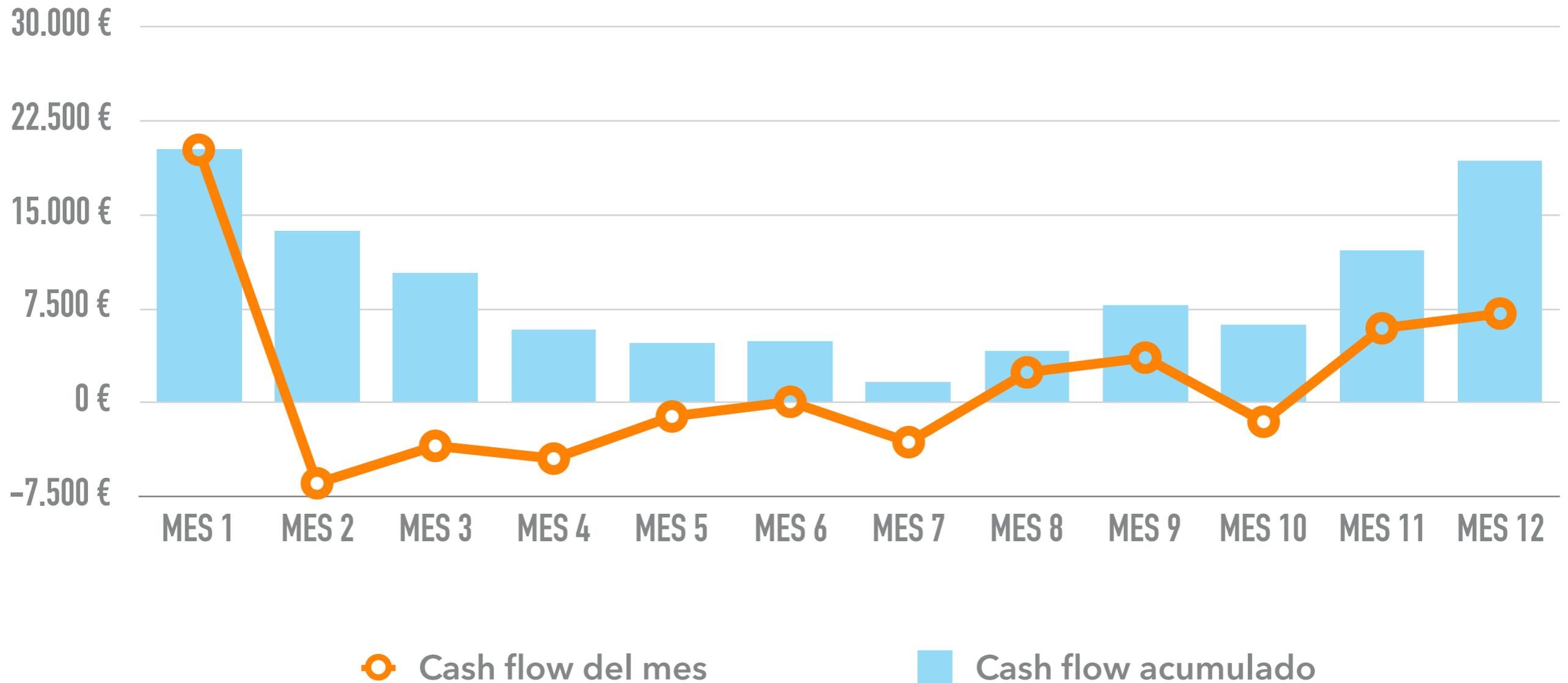
- ▶ Si añadimos 6 meses más a nuestras previsiones, tendríamos lo siguiente:

CASH FLOW OPERATIVO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Cobros	0,0 €	1.210,0 €	2.420,0 €	3.630,0 €	4.840,0 €	6.050,0 €	7.260,0 €	8.470,0 €	9.680,0 €	10.890,0 €	12.100,0 €	13.310,0 €
Plataforma de pago	0,0 €	(36,3 €)	(72,6 €)	(108,9 €)	(145,2 €)	(181,5 €)	(217,8 €)	(254,1 €)	(290,4 €)	(326,7 €)	(363,0 €)	(399,3 €)
Sueldos	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)	(3.500,0 €)
Marketing	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)	(1.000,0 €)
Alquiler	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)	(302,5 €)
Gestoría	0,0 €	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)	(181,5 €)
CASH FLOW OPERATIVO	(4.802,5 €)	(3.810,3 €)	(2.636,6 €)	(1.462,9 €)	(289,2 €)	884,5 €	2.058,2 €	3.231,9 €	4.405,6 €	5.579,3 €	6.753,0 €	7.926,7 €
CASH FLOW CAPEX	0,0 €	(1.815,0 €)	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Seguridad Social	0,0 €	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)
IRPF	0,0 €	0,0 €	0,0 €	(1.500,0 €)	0,0 €	0,0 €	(1.500,0 €)	0,0 €	0,0 €	(1.500,0 €)	0,0 €	0,0 €
IVA	0,0 €	0,0 €	0,0 €	(693,0 €)	0,0 €	0,0 €	(2.898,0 €)	0,0 €	0,0 €	(4.788,0 €)	0,0 €	0,0 €
CASH FLOW IMPUESTOS	0,0 €	(800,0 €)	(800,0 €)	(2.993,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(5.198,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)	(7.088,0 €)	(800,0 €)	(800,0 €)
CASH FLOW DEL MES	(4.802,5 €)	(6.425,3 €)	(3.436,6 €)	(4.455,9 €)	(1.089,2 €)	84,5 €	(3.139,8 €)	2.431,9 €	3.605,6 €	(1.508,7 €)	5.953,0 €	7.126,7 €
Equity	25.000,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
CASH FLOW TOTAL ACUM.	20.197,5 €	13.772,2 €	10.335,6 €	5.879,7 €	4.790,5 €	4.875,0 €	1.735,2 €	4.167,1 €	7.772,7 €	6.264,0 €	12.217,0 €	19.343,7 €

- ▶ Esta compañía tendría suficiente con los 25k para acabar el año con algo más de 19k en caja, y con posibilidades de invertir más en captación de clientes, mejorar el equipo, cambiar de oficinas, investigar nuevos mercados, etc...

CASH FLOW. EJEMPLO. ANÁLISIS GRÁFICO

► Es interesante analizar la evolución del cash flow gráficamente:



RECAPITULEMOS

BALANCE DE SITUACIÓN

- ▶ El balance de situación es el **gran olvidado**
- ▶ Es donde **vemos**:
 - ▶ **si la compañía puede tener problemas financieros**
 - ▶ **su nivel de solvencia** (patrimonio neto fuerte, nivel de endeudamiento razonable)
 - ▶ **resultados acumulados**
 - ▶ **estructura de financiación**
 - ▶ **activos importantes** >> riesgo de recuperabilidad
 - ▶ Estructura de la **deuda entre corto y largo plazo** >> riesgo de incapacidad de pago
- ▶ Importancia de los ratios:
 - ▶ Rotación de **existencias**
 - ▶ **Períodos medios** de cobro y pago
 - ▶ **Endeudamiento** (sobre activo, sobre patrimonio neto, DFN)
 - ▶ **NOF** (interesa que sean a negativas)
 - ▶ **FM** (interesa que sea positivo)

CUENTA DE RESULTADOS

- ▶ La importancia “real” de la última línea, versus el énfasis “posturil” en la primera
- ▶ Es donde vemos si la actividad de la **compañía “tira”**
 - ▶ Margen bruto
 - ▶ EBITDA
 - ▶ EBIT
 - ▶ EBT
- ▶ Importancia del **devengo vs el criterio de caja**
- ▶ **Activación de gastos** como inmovilizado
- ▶ Pago de **impuesto de sociedades**

OTROS ASPECTOS

- ▶ La información de seguimiento financiero **no sale del banco**
- ▶ **Debe obtenerse de una contabilidad de calidad y en plazo**, apoyado en seguimiento de caja
- ▶ Es la información que **un CEO debe poder entender y saber explicar**
- ▶ No hay que llevar la contabilidad para cumplir determinadas obligaciones fiscales
- ▶ Hay que **llevarla al día** para tener información buena para la toma de decisiones
 - ▶ Como consecuencia, cumpliremos las obligaciones fiscales.
- ▶ **Cierres mensuales**
- ▶ Trabajar con **budgets** de gastos e ingresos, también de caja
- ▶ **Seguimiento** mensual

“ Un 29% de las Startups fracasan porque el dinero se acaba o se gestiona mal *

VICENTE ESTEVE ▲

vicentesteve.com

vep@vicentesteve.com

@vicente_esteve