



Funded by
the European Union



BEYOND CAPITAL

LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES

KA220-VET-ECFF84E6

Módulo 2:

Creación del plan estratégico y creación de una función financiera para empresas en fase inicial: análisis de necesidades, planificación financiera y gestión.

Versión:	Autor:	Date:
V.1	EXEO LAB & GEINNOVA	31/10/2022

Módulo 2 - Creación del plan estratégico y creación de una función financiera para empresas en fase inicial: análisis de necesidades, planificación financiera y gestión

Introducción

Este módulo pretende dotar a los emprendedores sociales de las habilidades necesarias para crear un plan de negocio y gestionar los procesos financieros también a través de herramientas innovadoras y digitales.

La capacidad de comprender el concepto de planificación de una estrategia y de los recursos financieros que deben asignarse en función de objetivos previamente fijados mediante un modelo de gestión innovador es el criterio según el cual los empresarios adquirirán competencias.

El contenido del módulo abordará los siguientes temas:

- El objetivo de la planificación
- Creación del plan de empresa
- Balance económico y sus componentes
- Gestión financiera digital

Objetivos de aprendizaje

Al final de este módulo, podrás:

- Aprender a planificar un negocio
- Saber alcanzar los objetivos fijados
- Comprender las diferencias entre los distintos tipos de gestión financiera
- Conocer las herramientas que componen la gestión financiera
- Entender cómo utilizar los recursos disponibles dentro de la organización.
- Saber calcular los flujos de tesorería, elaborar un balance y controlar las pérdidas y ganancias de la empresa.
- Conocer las herramientas digitales para los procesos financieros

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Conocimientos

- Aprender a planificar un negocio y a identificar objetivos
- Saber exactamente cómo alcanzar los objetivos fijados
- Comprender las diferencias entre los distintos tipos de gestión financiera
- Conocer las herramientas exactas que componen la gestión financiera.
- Comprender cómo utilizar eficazmente los recursos disponibles en la organización.
- Saber calcular los flujos de caja, elaborar un balance y controlar las pérdidas y ganancias de la empresa.
- Conocer las herramientas digitales para los procesos financieros

Habilidades

- Definir y centrarse en las ideas, estrategias y visión empresariales
- Identificar posibles obstáculos y puntos fuertes
- Planificar estrategias a corto y largo plazo
- Adquirir una visión empresarial concreta que pueda garantizar el éxito de la empresa social.
- Planificar estratégicamente los recursos financieros necesarios para la empresa.
- Análisis de mercado y viabilidad
- Adaptarse a las situaciones cambiantes de la empresa social y del contexto en el que opera mediante habilidades de resolución de problemas.
- Gestionar eficazmente la tesorería y los flujos de trabajo
- Identificar oportunidades potenciales en la gestión financiera digitalizada.

Competencias

- Adoptar las medidas específicas necesarias para que las ideas empresariales tengan éxito alcanzando los objetivos a corto y largo plazo
- La dirección está mejor preparada para gestionar la incertidumbre y centrarse en los puntos fuertes.
- Tener control sobre el presupuesto que hace que la empresa adquiera riqueza
- Asignación de recursos para alcanzar los objetivos estratégicos
- Pensamiento crítico, lógico y sistemático
- Minimizar los riesgos de fracaso adaptando métodos y estrategias diversificadas.
- Crear valor social persiguiendo intereses comunes mediante un modelo de gestión innovador.

Objetivo:	Criterios de rendimiento:
Proporcionar a los emprendedores sociales las habilidades necesarias para crear un plan de negocio y gestionar los procesos financieros también a través de herramientas innovadoras y digitales.	La capacidad de comprender el concepto de planificación de una estrategia y los recursos financieros a asignar en función de los objetivos previamente fijados mediante un modelo de gestión innovador.

Índice detallado

Cartografía de los procesos económicos y financieros de las empresas sociales

1. **El proceso de planificación empresarial**
 - 1.1 Finalidad de los instrumentos de planificación y gestión
 - 1.2 Planificación del orden del día teniendo en cuenta las prioridades y las necesidades internas
 - 1.3 Articular la misión de la empresa social
 - 1.4 Esbozar las acciones específicas para alcanzar metas y objetivos
 - 1.5 Establecer objetivos para planificar, medir y mejorar el rendimiento
 - 1.6 Ecosistemas de apoyo a la empresa social: mantener una comunicación eficaz con las partes interesadas, los financiadores o inversores, la comunidad, la junta directiva, los empleados y los voluntarios (red)
 - 1.7 ¿Qué es un plan de empresa?

2. **El balance económico de la empresa social**
 - 2.1 Características y gestión de los objetivos financieros
 - 2.2 Planificación de los recursos, costes e ingresos necesarios

Planificación y gestión financiera de las empresas sociales e innovación y digitalización de los procesos financieros

3. **Introducción a la gestión financiera**
 - 3.1 ¿Qué es la gestión financiera?
 - 3.2 Objetivos
 - 3.3 Elementos de la gestión financiera

4. **Componentes de la gestión financiera - Construcción, lectura y comprensión**

4.1 El balance

4.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

4.3 El estado de flujos de tesorería

4.4 La importancia de los indicadores presupuestarios de los estados anteriores a efectos de control y gestión gestión

5. Automatización y gestión financiera

5.1 Big Data para la gestión en tiempo real

5.2 Consejos sobre las herramientas

Contenido principal

1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

1.1 FINALIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

La importancia de la planificación

Una de las principales causas del éxito de las empresas es la definición de sus propios objetivos. Es importante comprender qué condiciones deben cumplirse para lograr la máxima eficacia subordinando las actividades a los objetivos. Para alcanzar el éxito es necesario:

1. Sepa claramente lo que busca;
2. Desarrolle un plan para conseguirlo;
3. Concéntrate, trabaja y esfuérate por alcanzarlo.

Los objetivos establecen lo que una empresa pretende conseguir. Para definir correctamente los objetivos, éstos deben reunir una serie de características que ayudarán a su empresa a ser más eficaz. Los objetivos SMART permiten crear, seguir y cumplir objetivos a corto y largo plazo.

SMART significa:

- **Específicos:** los objetivos deben describir el resultado deseado de forma detallada, centrada y bien definida;
- **Mensurables:** los objetivos deben incluir una medida que permita a las organizaciones supervisar los avances y saber cuándo se ha alcanzado el objetivo;
- **Alcanzables** (o **acordados**): puede decirse que los objetivos son alcanzables si se dispone de los recursos necesarios. Además, deben ser acordados por directivos y empleados para garantizar su compromiso con ellos;
- **Pertinentes** (o **realistas**): 'realista' sugiere que existe una comprensión clara de cómo podría alcanzarse el objetivo, mientras que 'pertinente' sugiere que los objetivos fijados son apropiados para el equipo y están alineados con la estrategia general de la organización;
- **Limitado en el tiempo:** es necesario fijar una fecha u hora en la que el objetivo debería haberse cumplido.

Metodología de trabajo de la gestión por objetivos

La planificación es la función de la gestión que consiste en fijar objetivos y determinar el curso de acción para alcanzarlos. La planificación exige que los directivos sean conscientes de las condiciones ambientales a las que se enfrenta su organización y prevean las condiciones futuras.

Hay muchos tipos diferentes de planes y planificación:

- **La planificación estratégica** consiste en analizar las oportunidades y amenazas de la competencia, así como los puntos fuertes y débiles de la organización, para luego determinar cómo posicionarla para competir eficazmente en su entorno. Tiene un marco temporal largo;
- **La planificación táctica** es una planificación de alcance intermedio (de uno a tres años) destinada a desarrollar medios relativamente concretos y específicos para aplicar el plan estratégico;
- Por lo general, la **planificación operativa** presupone la existencia de metas y objetivos para toda la organización o subunidades, y especifica los medios para alcanzarlos. La planificación operativa es una planificación a corto plazo (menos de un año) diseñada para desarrollar medidas de acción específicas que respalden los planes estratégicos y tácticos.

Gestión del tiempo

Entre las herramientas básicas de gestión más conocidas está la **regla 80/20**, también llamada principio de Pareto. Aplicada a la gestión del tiempo, significa que aproximadamente el 20 por ciento de tus esfuerzos producen el 80 por ciento de los resultados. Aprender a reconocer y centrarse en ese 20% es la clave para aprovechar el tiempo de la forma más eficaz.

No hay que hacer grandes cambios de repente, bastará con pequeños cambios en el estilo de vida y los hábitos de trabajo:

- **Cómete esa rana primero:** empieza por la tarea que parezca más compleja y difícil. Puede consumir algo de tiempo, pero los beneficios pueden ser enormes;
- **No pierdas de vista el objetivo principal:** fija un gran objetivo y trabaja en él todo el tiempo. Todas las subtareas y objetivos a corto plazo giran en torno al objetivo principal;
- **Identifica lo que más te distrae:** identifica lo que más te distrae para mantenerlo alejado.

El principio de Pareto puede cambiar el aspecto de tu día y la forma en que realizas tus tareas. Te permite centrarte en lo esencial y dejar de lado las distracciones que te frenan.

Herramientas de gestión

Las herramientas de gestión tecnológica tienen una doble función en relación con la iniciativa empresarial social. Pueden generar ideas de empresa o actuar como catalizadores y facilitadores de los procesos empresariales.

Algunos ejemplos de herramientas tecnológicas de gestión son - la lista no es exhaustiva -:

- SimpleMind permite a los usuarios crear mapas mentales para establecer fácilmente conexiones entre ideas;
- Evernote permite a los usuarios organizar toda su información archivando notas;
- Stratpad permite a los usuarios crear un plan de negocio y proyecciones financieras explicadas paso a paso;
- Anfix permite a los usuarios llevar la contabilidad y la facturación de su negocio;
- Skype permite la comunicación instantánea;
- LinkedIn es la red profesional más extendida del mundo;
- Google Analytics permite conocer y analizar el tráfico de su sitio web y las tendencias de la red

1.2 PLANIFICAR EL ORDEN DEL DÍA TENIENDO EN CUENTA LAS PRIORIDADES Y LAS NECESIDADES INTERNAS

Al planificar la agenda es muy importante tener en cuenta todo lo que requiere atención, todas tus tareas y necesidades internas. Una vez que tengas la lista completa de ambas podrás determinar cuáles son urgentes y cuáles importantes.

A la hora de decidir en qué tareas es más importante centrarse, puede dividir las en tres niveles de prioridad diferentes:

- **Las prioridades críticas** son sensibles al tiempo y de alto valor. Entre ellas se incluyen las tareas relacionadas con crisis o con plazos estrictos de los clientes. Las tareas de **alto** valor que no son sensibles al tiempo deben considerarse **de alta prioridad**. Son tareas que requieren reflexión, planificación y colaboración;
- **Las prioridades medias** pueden ser sensibles al tiempo pero no de gran valor. Las reuniones, las comunicaciones por correo electrónico y la organización de proyectos pueden entrar en esta categoría;
- **Los proyectos y tareas de baja prioridad son los que** no son sensibles al tiempo y no tienen un gran valor. Puedes dejar estas prioridades para más adelante en la semana.

Una vez organizadas las tareas en los distintos niveles de prioridad, deberá determinar las tareas en función de la cantidad de mano de obra necesaria para llevarlas a cabo.

1.3 ARTICULAR LA MISIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL

El punto de partida para cualquier empresa social es tener claro lo que se quiere conseguir, cuál es la motivación y cómo se va a hacer. Su empresa social debe tener una marca claramente definida y unas instrucciones de negocio que comuniquen **lo que** hace, **cómo** lo hace y **por qué** lo hace. Una empresa social se distingue de una empresa convencional porque se crea para abordar un problema o promover una causa como intención principal. Abordar ese problema o reto se convierte en la "**misión social**" de la organización.

Dado que las empresas sociales no se diferencian en nada de las empresas normales (¡a parte de su misión social!), hay que plasmar todo lo que la organización pretende hacer en un plan de empresa. Las empresas sociales a menudo se reducen a la pregunta "**¿Por qué?**": el núcleo de su empresa social, los **valores que** quiere perseguir. Esta pregunta suele ser lo que las diferencia de una empresa normal.

Una **visión** realmente llega al "**Por qué**" de su organización.

A menudo, cuando iniciamos una empresa social, nos enamoramos de la idea de cómo vamos a lograr los objetivos que nos hemos fijado para nuestra nueva aventura. Esto, sin embargo, suele ser un primer error, el **cómo** desarrolla la estrategia, responde a la pregunta "¿cómo marcarás la diferencia?", el "qué", es aquello para lo que has designado este negocio, responde a la pregunta "¿qué harás para marcar la diferencia?". El "qué" establece cuál es el **objetivo de la organización**.

La forma de establecer la declaración de misión consiste en filtrar los objetivos en una sola frase que englobe toda la visión. La declaración de misión debe ser breve, específica y medible. **En las empresas sociales, también puede describirse como "misión social"**. En resumen, la misión es la idea básica y directa de **por qué y qué vas a conseguir**. Inspirará a tu equipo, será inclusiva para tu público objetivo e indicará a posibles socios exactamente lo que pretendes hacer.

1.4 ESBOZAR LAS ACCIONES ESPECÍFICAS PARA ALCANZAR METAS Y OBJETIVOS

Una vez que haya decidido la declaración de misión de su causa, el siguiente paso será determinar el **cómo**. *Se trata de* ampliar la declaración de la visión, informando de **cómo se** planea llevar a cabo el cambio que se cree necesario.

Una vez que hayas determinado qué esperar y cómo lograr tus objetivos, es hora de examinar **quién** lo hará.

Una vez que hayas delegado la responsabilidad de la tarea en alguien, asegúrate de detallar **la rendición de cuentas**. De este modo, dejará claro cuáles son los objetivos y parámetros del proyecto. En función de los plazos y las necesidades de la organización, cada paso debe desglosarse, explicarse y fijarse un calendario para mantener la responsabilidad de la tarea.

Una vez elaborada la rendición de cuentas, querrás incluir suficientes detalles para asegurarte de que la persona a la que has encomendado la tarea comprende perfectamente cuál es el alcance, el límite y la finalidad de la misma. Una vez completado esto, estarás listo para distribuir el esquema de la acción a las personas designadas con total confianza.

1.5 ESTABLECER OBJETIVOS PARA PLANIFICAR, MEDIR Y MEJORAR EL RENDIMIENTO

Establecer objetivos para planificar, medir y mejorar el rendimiento es increíblemente importante para comprender en qué aspectos su organización está teniendo éxito, progresando, retrocediendo y fracasando. Estos factores trascienden todos los aspectos de su organización.

Uno de los principales retos de la gestión del rendimiento es seleccionar qué medir. Identifique las áreas clave que impulsan el rendimiento de su empresa y encuentre la forma de medirlas, adaptando después la medición a sus circunstancias y objetivos específicos. Este tipo de unidad de medida se denomina **indicador clave de rendimiento (KPI)**. Los dos atributos clave de un KPI son la cuantificabilidad (es decir, debe poder reducirlo a un número) y que capte directamente un factor clave de la empresa.

Los KPI son el núcleo de cualquier sistema de medición del rendimiento y fijación de objetivos. Si se utilizan correctamente, son una de las herramientas de gestión más potentes de que disponen las empresas en crecimiento. Los KPI deben cumplir una serie de criterios clave:

- deben estar lo más vinculadas posible a los objetivos de alto nivel de su empresa;
- deben ser cuantificables;
- deben referirse a aspectos del entorno empresarial sobre los que tenga control.

El propósito es, en última instancia, impulsar futuras mejoras en el rendimiento. Hay dos formas principales de conseguir este tipo de poder de gestión, utilizando los KPI para:

1. detectar posibles problemas u oportunidades;
2. Establezca objetivos para que los departamentos y empleados alcancen sus metas estratégicas.

1.6 ECO-SISTEMAS DE APOYO A LA EMPRESA SOCIAL: mantener una comunicación eficaz con las partes interesadas, los financiadores o inversores, la comunidad, el consejo de administración, los empleados y los voluntarios (red).

Los emprendedores sociales se distinguen de los comerciales por su objetivo de crear valor para la sociedad; y de las organizaciones tradicionales de apoyo social por su voluntad de crear modelos económicamente sostenibles que buscan aumentar su impacto. Sin embargo, los ideales y los sueños no bastan para poner en marcha y desarrollar un proyecto de emprendimiento social.

Es necesario delimitar el entorno en el que se desarrollará el proyecto para poder predecir y evaluar la interrelación entre la idea y el entorno. **La sostenibilidad a medio y largo plazo** es un reto al que se enfrentan todas las empresas, pero en el caso de las empresas sociales es aún más acuciante. Para que las empresas sociales puedan competir en el mercado en igualdad de condiciones, es importante que los emprendedores sepan identificar su ecosistema de apoyo, apoyándose en él para lograr su objetivo.

Una estrategia crucial para relacionarse con las partes interesadas y gestionarlas es la comunicación. Dicha comunicación puede ayudar a coordinar el trabajo dentro de la organización y a crear consenso sobre lo que hace que la organización sea eficaz.

Algunas de las formas más habituales de llevar a cabo este tipo de comunicación son:

- informes anuales a disposición del público
- reuniones periódicas con las partes interesadas (por ejemplo, reuniones comunitarias)
- reuniones periódicas y formación del personal y los voluntarios
- eventos de recaudación de fondos
- incluir a las partes interesadas en las actividades de planificación estratégica de la organización
- sitio web y redes sociales
- comunicados de prensa
- intervenciones de invitados en reuniones
- participación en equipos de proyectos de colaboración y grupos de trabajo
- testimonios públicos en sedes gubernamentales (como ayuntamientos)

Algunos de estos métodos de comunicación son más participativos y se comprometen con las partes interesadas de una forma que les capacita y les da voz. Otras estrategias son simplemente un medio de comunicar los principales valores y actividades de la organización y son menos potentes.

Cada uno de los métodos de comunicación enumerados puede dirigirse a un conjunto diferente de partes interesadas. Por ello, la gestión de las partes interesadas puede ser un proceso que lleve mucho tiempo a las organizaciones. No obstante, la gestión de las relaciones con las partes interesadas es una actividad importante para las organizaciones empresariales sociales.

1.7 ¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA?

Un plan de empresa es un documento escrito esencial que ofrece una descripción y una visión general de su empresa. El plan debe explicar su estrategia empresarial y sus objetivos clave.

En su forma más básica, el esquema de su plan de empresa debe explicar lo que pretende hacer y cómo va a hacerlo. Debe esbozar sus estrategias para toda la empresa, incluidas las proyecciones financieras y los planes operativos y de marketing.

Conocer sus objetivos a largo plazo le ayudará a dar pasos hacia ellos en el día a día de su empresa. También le servirá de referencia para medir el rendimiento de su empresa.

Su plan demostrará que conoce bien su empresa y el mercado en el que opera. Debe exponer cómo espera que funcione en los próximos años y cómo superará los posibles obstáculos. También debe ser una herramienta útil para:

- Centrar y desarrollar ideas;
- Identifique a sus profesionales;
- Piensa en las opciones y oportunidades.

Además, la mayoría de los bancos y prestamistas exigen un plan de negocio detallado para los préstamos, incluidos los de puesta en marcha, por lo que la planificación financiera es imprescindible. Un plan en profundidad te ayudará a convencer a bancos, inversores potenciales y otros contactos clave para que te apoyen y financien el crecimiento de tu empresa.

A medida que crezca, puede que busque contratar empleados y atraer a más talentos ampliando sus recursos. El plan también puede ser importante para atraer a nuevos directivos, socios comerciales y distribuidores.

En general, un plan de empresa debe incluir nueve secciones clave:

1. Un resumen ejecutivo: incluye la misión o visión de su empresa, su propuesta de valor y sus objetivos a largo plazo;
2. Una descripción de la empresa: esta breve parte de su plan de negocio detallará el nombre de su empresa, los años que lleva funcionando, las ofertas clave y la declaración de posicionamiento, los valores o una breve historia de la empresa;
3. La oportunidad de negocio: en esta sección se explican los problemas específicos que su empresa aborda en el mercado y cómo los resuelve;
4. Mercado objetivo: ¿quiénes son los clientes principales de su empresa y por qué? El mercado objetivo debe explicar los aspectos demográficos, psicográficos, conductuales y geográficos del cliente ideal;
5. Detalles de las estrategias de mercado: su plan de marketing ofrecerá un breve resumen de cómo comercializará su propuesta de valor única entre su público objetivo;
6. Análisis de la competencia: examinará los puntos fuertes y débiles de la competencia y le ayudará a orientar su estrategia para hacerse con una cuota de mercado en su plan de marketing. Un análisis DAFO es la forma de dar forma a esta sección;
7. Un plan de diseño y desarrollo de sus productos y servicios: el plan operativo describe sus instalaciones, equipos, inventario y necesidades de suministro;
8. Información sobre sus operaciones y plan de gestión: el plan de gestión describe la estructura de su empresa, la gestión y las necesidades de personal;
9. Información, planificación y factores financieros: esta sección que contiene sus factores financieros debe incluir su cuenta de resultados, su previsión o estado de tesorería y su balance. El objetivo es ofrecer una imagen precisa del valor actual de la empresa y de su capacidad para obtener beneficios.

Un plan de empresa es uno de los grandes pasos a la hora de poner en marcha un negocio, pero no hay que olvidarse de él. Si lo revisas y actualizas periódicamente, se convertirá en una herramienta para medir tu éxito o ayudarte a avanzar en una nueva dirección.

2. EL BALANCE ECONÓMICO DE LA EMPRESA SOCIAL

2.1 CARACTERÍSTICAS Y GESTIÓN DE LOS OBJETIVOS FINANCIEROS

Analizando más en profundidad la última sección del plan de empresa que trata sobre la información financiera, es importante destacar que el principal objetivo de la gestión de los objetivos financieros es controlar las finanzas de una organización de forma que se garantice el cumplimiento de los requisitos legales y el éxito empresarial. Para ello se requiere una planificación de alto nivel y una ejecución eficaz. Esta es también la razón por la que el departamento/equipo financiero desempeña un papel fundamental en cualquier organización. Se asegura de que se alcance el objetivo fundamental de la gestión financiera:

- tomar decisiones importantes mediante el análisis de pérdidas y ganancias, las previsiones financieras y el análisis de ratios;
- utilizar los recursos disponibles y asegurarse de que satisfacen las necesidades de una organización;
- Garantizar que una organización tome decisiones tras considerar los fondos disponibles y los riesgos potenciales en el futuro.

Crear disciplina financiera y mejorar la salud financiera de una organización son, en esencia, los principales objetivos de la gestión financiera. Estos objetivos ayudan a los gestores financieros, entre otras cosas, a determinar cuánto invertir y cuánto ahorrar.

2.2 PLANIFICAR LOS RECURSOS, COSTES E INGRESOS NECESARIOS

La planificación de recursos es un enfoque estratégico para garantizar que los recursos se utilizan de la manera más eficaz. Cuando se ejecuta correctamente, las organizaciones logran la máxima eficiencia y optimización en el uso de los recursos, sin infrautilizar ni sobreutilizar ninguno. Al identificar todos los recursos que necesita para llevar a cabo una empresa en un plazo determinado, obtendrá un mayor control sobre sus gastos y su tesorería.

En pocas palabras, un plan de recursos identifica, organiza y enumera los recursos necesarios para completar un proyecto. Dado que la mayoría de los gastos organizativos están relacionados con los recursos, es esencial que se utilicen de la manera más eficiente posible. Actúa como un plano para ayudar a garantizar que los proyectos y el trabajo se ejecuten a tiempo y dentro del presupuesto.

El término "recursos" incluye todo lo que pueda afectar a su capacidad para seguir en activo: equipos para fabricar productos o realizar el trabajo, maquinaria, materias primas, vehículos, personal, etc.

La correcta asignación de recursos puede ayudar a definir:

- ¿Qué necesitará en cuanto a equipos y personal?
- ¿Cuándo lo va a necesitar, inmediatamente o más tarde?

- ¿Cuánto costará adquirirlo, mantenerlo y utilizarlo?

La planificación de recursos ayudará a mejorar la salud general de la organización garantizando:

- Máxima utilización de los recursos: las empresas tienen que centrarse estratégicamente en maximizar la utilización de los recursos;
- Entrega a tiempo: las empresas se esfuerzan por entregar los proyectos a tiempo. Esto contribuye a la satisfacción y fidelidad de los clientes y garantiza que los proyectos futuros se inicien a tiempo;
- Cumplimiento del presupuesto: un gasto excesivo puede provocar la cancelación de proyectos, la pérdida de ingresos y la reducción de la rentabilidad. Sin una comprensión clara de los recursos, la gestión de presupuestos es un tiro en la oscuridad;
- Calendario previsible del proyecto: un conocimiento profundo de los recursos disponibles permite a las organizaciones estimar el tiempo necesario para realizar las tareas;
- Mejora del flujo de tareas: cuando las personas adecuadas trabajan en las tareas adecuadas en el momento adecuado, los proyectos avanzan a la máxima velocidad y con menos errores;
- Estimaciones más precisas: una gestión cuidadosa de los recursos y las competencias contribuye a que los plazos y presupuestos de los proyectos sean más exactos. Esto también puede ayudar a los directivos a estimar cuándo los proyectos empezarán a repercutir en los ingresos, los costes e incluso la rentabilidad.

3. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA

3.1 QUÉ ES LA GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera (FM) es la subunidad de la gestión que se centra en la generación de información financiera que pueda utilizarse para mejorar la toma de decisiones.

Los expertos financieros Guthman y Dougal dieron esta definición: *"La gestión financiera es la actividad relacionada con la planificación, la obtención, el control y la administración de los fondos utilizados en la empresa"*.

El FM es esencial para las empresas y organizaciones, ya que traza el camino correcto para alcanzar los objetivos empresariales. Hay muchas razones por las que el FM es esencial en una empresa social, ya que puede ayudar a mejorar el valor de la organización, a planificar el crecimiento futuro de la misma para lograr la estabilidad económica.

3.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Las organizaciones tienen que gestionar los fondos con eficacia para tener éxito. Hay algunos objetivos cruciales que las organizaciones deben tener en cuenta, entre ellos:

- **Maximización de beneficios**

El objetivo básico de la gestión financiera es lograr un beneficio óptimo, tanto a corto como a largo plazo.

- **Alta eficacia**

El FM intenta aumentar la eficacia de todos los departamentos de la empresa. La correcta distribución de los fondos entre todos, teniendo en cuenta los recursos y el trabajo necesarios, aumenta la eficiencia de la organización en su conjunto.

- **Reducir riesgos**

La gestión de una organización implica riesgos, sobre todo por la incertidumbre que la acompaña. Los gestores financieros tienen que evitar las situaciones de alto riesgo y asumir riesgos calculados.

- **Movilización adecuada**

Uno de los principales objetivos de la función financiera es la movilización eficaz. Implica que los gestores tienen que tomar decisiones sobre la asignación y utilización de diversos fondos.

- **Supervivencia empresarial**

En el mundo competitivo, la supervivencia de la organización es un objetivo primordial. Si ésta se ve minada por amenazas externas, el empresario necesita mantener el control de la gestión incluso subcontratando a miembros ajenos a la empresa.

- **Estructura equilibrada**

Los gestores financieros tienen que preparar una estructura de capital firme que tenga en cuenta todas las fuentes de capital. Este equilibrio es crucial para la liquidez, la flexibilidad, la economía y la estabilidad.

3.3 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

El mundo de la FM consta básicamente de tres elementos clave, que son:

- **Planificación financiera**

La planificación financiera es una forma de calcular el capital que necesita una organización y asignar los recursos adecuadamente. Es necesario hacer un seguimiento de determinados aspectos, como las metas y objetivos empresariales, las estrategias que deben aplicarse a corto y largo plazo.

Por tanto, para gestionar estos aspectos es esencial planificar correctamente para ayudar al empresario a alcanzar sus objetivos empresariales.

- **Control financiero**

Es una actividad clave para garantizar que la organización trabaja en pos de sus objetivos. Se trata de establecer unos KIP adecuados. Es crucial asegurarse de que todos los miembros del equipo son conscientes de los objetivos empresariales.

- **Toma de decisiones financieras**

Tras tener un plan adecuado y comprender todos los aspectos financieros, los empresarios tienen que decidir sobre la financiación, la asignación de recursos, la distribución de beneficios y mucho más.

4. COMPONENTES DE LA GESTIÓN FINANCIERA: CONSTRUCCIÓN, LECTURA Y COMPRENSIÓN

4.1 EL BALANCE

Para entender cómo abordar el mundo de la gestión financiera, en el sentido de control de los fondos de una organización, es necesario en primer lugar que toda empresa disponga de tres documentos básicos: el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujos de tesorería.

El balance contable es una imagen de la situación financiera de la empresa, a través de la cual es posible analizar la posición financiera. Con este documento cualquiera puede ver qué posee la empresa, cuántas deudas tiene y cuánto se ha invertido. La situación financiera es el punto principal del balance, pero ¿qué es? Es la capacidad de hacer frente a las deudas. Es diferente de la situación económica.

En otras palabras, el balance muestra los activos totales de la empresa y cómo se financian, mediante deuda o capital, y es útil para realizar análisis tanto internos como externos.

El balance es la última pieza elaborada en la gestión financiera y es el punto clave a partir del cual entender qué decisiones tomar en el futuro inmediato. Representa un documento resumido que contiene el historial de las finanzas de la organización.

Análisis **interno**

Los balances ayudan a comprender si una organización está teniendo éxito o dificultades mediante el análisis de la situación de liquidez. Con el análisis interno es posible comprender:

- si la organización es capaz de hacer frente a gastos futuros o a una crisis del mercado;
- tendencias de los activos y pasivos para asegurarse de que la organización funciona correctamente;

Si las cifras no son buenas y positivas, probablemente sea necesario dirigir la empresa de otra manera.

Análisis **externo**

Este documento es público y está a disposición de todos. Por ello, ayuda a los inversores y a las partes interesadas a evaluar la empresa, ver su situación financiera, los recursos actuales disponibles y todos los acuerdos de financiación. Para los inversores, esto puede ayudarles a comprender si merecería la pena invertir en esa empresa. Pueden extrapolar estas cifras para

determinar otros parámetros financieros, como el coeficiente deuda-capital, el multiplicador de capital y la liquidez.

El balance se basa en esta ecuación esencial: **Activo = Pasivo + Patrimonio neto**



Fuente: Curso de [análisis financiero](#) del CFI

Los activos

Siguiendo la ecuación esencial del balance ($A = L + E$), en el lado izquierdo están los activos.

Un activo es un recurso con valor económico que una organización controla para aumentar su valor y generar flujo de caja¹.

Los activos pueden clasificarse en corrientes y no corrientes, en función de su horizonte temporal de utilización.

- Corrientes: se espera que se utilicen en el plazo de un año porque son necesarios para las necesidades inmediatas de la empresa.
- No corrientes: tienen una vida útil más larga, por lo que se espera que se utilicen en más de un año.

El pasivo

En el otro lado de los balances están los pasivos.

Un pasivo es una obligación de dinero o servicio que la organización tiene que prestar a otra. Como los activos, también los pasivos son corrientes y no corrientes.

- Corrientes: se espera que se devuelvan en el plazo de un año;
- No corrientes: se espera que se devuelvan en más de un año.

Los fondos propios

Los fondos propios de los accionistas son la cantidad que los propietarios de la organización han invertido en su empresa. Los fondos propios son la diferencia entre el activo y el pasivo.

Puede ser positivo o negativo.

Un patrimonio neto positivo significa que la organización tiene activos suficientes para cubrir sus pasivos. En cambio, si es negativo, el pasivo de la empresa supera su activo.

Los fondos propios se componen de 2 elementos:

- **Capital compartido:** Es la cantidad de dinero invertida por los propietarios de la empresa. La empresa, para aumentar el capital social de su balance, puede dividirlo ofreciendo nuevas acciones y consiguiendo nuevos accionistas.
- **Beneficios no distribuidos:** Son, como dice la propia palabra, los beneficios que no se reparten los accionistas y se destinan a pagar deuda o a ser reinvertidos.

En pocas palabras, con el balance cualquiera puede ver:

1. Activos: lo que posee la empresa
2. Pasivo: lo que debe la empresa
3. Fondos propios: cuánto se ha invertido en la empresa

DIFERENCIAS ENTRE LOS BALANCES DE LAS EMPRESAS TRADICIONALES Y DE LAS EMPRESAS SOCIALES

Las empresas sociales también están obligadas a elaborar el balance al final del ejercicio fiscal. Sin embargo, este documento presenta algunas diferencias respecto al tradicional. El estatus de "empresa social" lo puede adquirir cualquier entidad económica. Lo importante es que ejerza de forma estable y duradera una actividad económica (sin ánimo de lucro) basada en el interés general y con fines cívicos, solidarios y socialmente útiles.

Por esta razón, la empresa social es más intensiva en mano de obra que en capital². Esto significa que sus activos no incluyen muchos equipos y maquinaria para fabricar productos, por lo que necesita menos financiación estructural. Muy a menudo, todos los elementos que posee la empresa social se prestan para su uso (también en este caso es necesario demostrar la utilidad social de las actividades). Por este motivo, el principal activo a tener en cuenta es la liquidez corriente y cómo ésta cubre el pasivo.

4.2 LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El segundo elemento esencial en el FM de cualquier empresa, incluidas las empresas sociales, es la cuenta de pérdidas y ganancias (PLA).

Proporciona los resultados financieros de las operaciones de una empresa social a lo largo de un periodo. Su cometido es describir cuánto dinero ha ganado la empresa durante su actividad y en qué gastos ha incurrido para generar estos ingresos. Así pues, el estado de pérdidas y ganancias muestra la capacidad de una empresa para generar ventas, gestionar gastos y crear beneficios.



Fuente: Curso de [análisis financiero](#) del CFI

La APA de una organización se representa a lo largo de un periodo, normalmente un año mensual, trimestral o fiscal.

Las principales categorías que pueden identificarse en el APA son:

- Ingresos: consisten en ventas de productos o servicios e ingresos recurrentes que no están directamente relacionados con actividades empresariales (por ejemplo, ingresos por alquileres);
- Beneficios: incluyen las transacciones únicas (como la venta de propiedades o equipos);
- Gastos: incluyen todos los costes de funcionamiento, como los salarios de los empleados, las comisiones de ventas y los gastos administrativos (que van desde el alquiler de instalaciones y equipos hasta los servicios públicos y el transporte);
- Pérdidas: Al igual que en el caso de los ingresos, se trata de costes o acontecimientos puntuales que representan una pérdida para la organización (por ejemplo, el pago de daños y perjuicios en un caso legal);
- Beneficio neto: También llamado "resultado final", es lo que calcula la cuenta de resultados. Para calcular el beneficio neto, se suman todos los ingresos y ganancias y se restan los gastos y pérdidas.

¿Por qué es importante la APA?

El APA proporciona un análisis de la visión general y ayuda a las empresas a identificar dónde necesitan afinar su estrategia empresarial. De este modo, las empresas pueden controlar su dirección y rentabilidad futuras.

Comparar diferentes estados de fondos a lo largo de los años permite a las empresas:

- Entender cómo se acumulan los ingresos y los gastos a lo largo del tiempo. Las cuentas de pérdidas y ganancias pueden ayudarte a entender de dónde proceden los costes, cómo recortarlos y cómo maximizar los ingresos netos.
- Planificar el futuro. Las empresas nuevas o incipientes incluyen una cuenta de pérdidas y ganancias como parte del plan de negocio. Aunque una empresa nueva no tenga beneficios o pérdidas reales de los que informar, es probable que ilustre a los posibles agentes cómo espera obtener beneficios con el tiempo.
- Finalizar los impuestos. Las empresas establecidas que preparan cuentas de resultados pueden utilizar la información de los informes de pérdidas y ganancias para completar sus impuestos.

Amado usted puede encontrar una plantilla de informe estándar completado por todas las categorías de correo:

[Company Name] © Corporate Finance Institute													
Profit and Loss (P&L) Statement													
USD \$ millions													
	2018												
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Full Year
Revenue stream 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenue stream 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Returns, Refunds, Discounts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Net Revenue	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cost of Goods Sold	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gross Profit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Expenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Advertising & Promotion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciation & Amortization	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Insurance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maintenance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Office Supplies	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rent	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salaries, Benefits & Wages	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Telecommunication	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Travel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Expense 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Expense 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Expenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Earnings Before Interest & Taxes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interest Expense	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Earnings Before Taxes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Income Taxes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net Earnings	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

¿Cómo se calculan las pérdidas y ganancias?

Puede calcular las pérdidas y ganancias restando los gastos totales de los ingresos en un periodo determinado siguiendo esta ecuación:

$$\text{Pérdidas y ganancias / Beneficio neto} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

Esto requiere ocho pasos (aunque los programas de contabilidad pueden realizar automáticamente un cálculo de pérdidas y ganancias, que veremos en la siguiente sección):

1. Calcular los ingresos;
2. Calcular los costes de los bienes y servicios que vende la empresa;
3. Reste los costes de las mercancías de los ingresos para obtener el beneficio bruto;
4. Calcule los gastos de funcionamiento (alquiler, viajes, equipamiento, etc.);
5. Resta los gastos de explotación del beneficio bruto para obtener el beneficio total de explotación;
6. Añada los ingresos adicionales (intereses/dividendos) al beneficio de explotación para obtener el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA);
7. Calcular los intereses, los impuestos adeudados, la depreciación y la amortización;
8. Reste los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones del EBITDA para obtener el beneficio neto.

¿Cuál es la diferencia entre un presupuesto de explotación y un balance?

Muchas personas confunden los estados financieros con los balances. Aunque ambos proporcionan datos financieros históricos, abordan esta información desde dos perspectivas diferentes:

- Un **balance** ilustra el valor de la empresa. Esto significa que examina el activo de la empresa (lo que posee la organización), el pasivo (préstamos o dinero que se debe a personas o determinadas entidades) y los fondos propios (valor de las acciones).
- El **estado de flujos de tesorería** muestra la evolución de la rentabilidad a lo largo del tiempo. Muestra el rendimiento de la organización durante un periodo determinado y el balance muestra el impacto de ese rendimiento en el valor de la empresa.

4.3 EL FLUJO DE CAJA

El flujo de caja (CF) es el último documento necesario para el buen FM de la empresa.

Es un resumen de ingresos y salidas, que detalla cómo entra y sale efectivo de la organización, y normalmente se registra en bandas mensuales.

Se trata de estimar los ingresos y gastos previstos, basándose en los años anteriores y en las actividades planificadas para los años futuros. Realizar este ejercicio permitirá a la organización asegurarse de que dispone de suficiente efectivo en el banco para mantenerse a flote a medida que avance la actividad a lo largo del año.

La CF se obtiene como la diferencia entre el total de entradas y salidas de efectivo y representa la cantidad de efectivo de que dispone la organización en un momento dado de su vida.

Básicamente, el análisis CF es una de las principales herramientas para controlar el FM de una empresa con el objetivo de optimizar la gestión de tesorería conteniendo los gastos de fondos.

La gestión empresarial debe aspirar a un FC positivo. De hecho, con la liquidez adecuada, la organización puede pagar sin problemas los impuestos, a los proveedores y a otros acreedores, así como a los empleados. Pero, ¿cómo se puede gestionar la CF de forma más eficaz? Existen ciertos trucos que permiten mejorar la liquidez de la empresa mediante una cuidadosa planificación del flujo de caja.

He aquí algunos consejos para una gestión eficaz, eficiente y positiva de la FC:

- Aplicar estrategias eficaces de gestión de riesgos;
- Actualizar periódicamente las previsiones presupuestarias;
- Equiparse de antemano con tecnología para gestionar el FC (existen en el mercado programas informáticos muy eficaces para reducir o eliminar el riesgo de tesorería, de los que se habla en el siguiente apartado).

4.4 INDICADORES PRESUPUESTARIOS

Controlar el nivel de rendimiento de la empresa es una condición primordial para su crecimiento y expansión continuos.

Hay muchos indicadores disponibles para gestionar el rendimiento de las empresas, pero algunos de ellos se han consolidado en la práctica empresarial y ahora presumen de un uso prácticamente universal.

Además, una evaluación del rendimiento basada exclusivamente en datos numéricos es ciertamente insuficiente.

Tener en cuenta únicamente parámetros cuantitativos ofrece una visión limitada del mundo interno de la empresa, lo que permite centrarse en cómo convertirla en el mejor competidor posible.

Por estas razones, los indicadores de tipo estrictamente económico-financiero, que de otro modo serían insuficientes, se complementan ahora con otros denominados Indicadores Clave de Rendimiento Corporativo (KPI), entre ellos la consideración del nivel de innovación y satisfacción de la organización interna, o el flujo de clientes nuevos y viceversa perdidos.

1. Retorno de la inversión (ROI)

Mide la ganancia o pérdida generada en una inversión en relación con la cantidad de dinero invertida.

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio neto} / \text{Coste de la inversión}) \times 100$$

2. Rentabilidad de los fondos propios (ROE)

Indica el rendimiento por intereses del capital aportado por el accionista.

$$\text{ROE} = (\text{Beneficio neto} / \text{Fondos propios}) \times 100$$

3. Rentabilidad de las ventas (ROS)

Es un indicador de la eficacia con la que una organización convierte las ventas en beneficios.

$$\text{ROS} = \text{Beneficio de explotación} / \text{Ventas netas}$$

4. Rentabilidad de los activos (ROA)

Es un indicador de lo rentable que es la organización en relación con sus activos totales.

$$\text{ROA} = \text{Beneficio neto} / \text{Activo total}$$

Un seguimiento consciente e inteligente de los resultados de la empresa permite evaluar cuántos y cuáles objetivos se han alcanzado, de modo que el empresario esté en condiciones de elaborar un plan de empresa para el futuro que sepa compensar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

5. AUTOMATIZACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA

5.1 BIG DATA PARA LA GESTIÓN EN TIEMPO REAL

Hoy en día, uno de los activos más importantes de una organización son los datos y su ágil gestión. Para mantenerse al día con la tecnología moderna, una empresa, y en este caso una empresa social, puede recibir numerosas ventajas en el FM de datos en tiempo real. Cualquier organización puede utilizar datos actualizados para recopilar información y evaluar las estrategias que deben aplicarse a corto y largo plazo, lo que también va seguido de un aumento de la eficacia y la precisión de la estrategia.

El software de análisis presupuestario y plan de negocio permite a los empresarios y emprendedores sociales realizar evaluaciones basadas en índices relacionados con:

- situación económica
- situación financiera
- situación del balance

El tratamiento de los datos del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias permite realizar una autoevaluación de la empresa, identificando cualquier área de riesgo en una fase temprana.

El software de análisis de balances y planes de negocio es la herramienta ideal para definir estrategias que minimicen los riesgos empresariales.

Valor de la automatización de procesos

La automatización de los procesos financieros, desde la compilación hasta la lectura y comprensión de los estados financieros, tiene las siguientes ventajas principales:

1. **Ahorro de tiempo:** Tareas manuales como el análisis de las desviaciones del balance pueden suponer una considerable pérdida de tiempo y esfuerzo. Gracias a sofisticadas herramientas de contabilidad, ya no es necesario realizarlas manualmente.
2. **Menor probabilidad de errores:** Por mucho que destaque el equipo dedicado a las finanzas y la gestión de cuentas, no deja de ser un ser humano. Automatizar los procesos puede reducir el margen de error.
3. **Mejor uso de los datos:** La recopilación automatizada de datos en tiempo real aumenta la utilidad de la información empresarial, permitiendo a las personas identificar y resolver los problemas a tiempo. Esto reduce el potencial de pérdidas.

5.2 CONSEJOS SOBRE HERRAMIENTAS

La gestión de la tesorería no tiene por qué ser un reto.

Si elige el software adecuado, podrá sentirse seguro sabiendo que, cuando consulte los datos de su tesorería, se los mostrará con precisión y en tiempo real.

Existen numerosas herramientas que pueden utilizarse, en función de las necesidades, requisitos y costes de cada empresa. A continuación se enumeran algunas de ellas:

Cubo

Cube es una plataforma de nueva generación que ofrece soluciones dinámicas de planificación financiera. Desde la preparación del flujo de caja hasta el análisis de escenarios futuros.

Esta plataforma es el único software que puede transferir automáticamente datos de cualquier tipo de hoja de cálculo a una base de datos multidimensional.

Basta con conectar las principales fuentes de datos a Cube y su mapeo inteligente transforma los datos en una única fuente que se puede analizar y explotar.

Pros:

- ✓ Integraciones intuitivas de hojas de cálculo con Excel y Google Sheets;
- ✓ Obtenga información más rápida e inteligente sobre sus datos financieros en tiempo real.

[Anaplan](#)

Anaplan es un software colaborativo y flexible en la nube que ayuda a orquestar mejor el rendimiento empresarial.

Está diseñado para ayudar a empresas de todos los tamaños a resolver los retos relacionados con las finanzas. Gracias al conjunto de herramientas incluidas en la plataforma Anaplan, los usuarios pueden agilizar los procesos financieros y comprender mejor desde el flujo de caja diario hasta las soluciones financieras más complejas.

Pros:

- ✓ Posibilidad de conectarse a cualquier número de flujos de planificación a través de un único cuadro de mandos;
- ✓ Interfaz de usuario intuitiva y personalizable;
- ✓ Se pueden obtener informes detallados en tiempo real con sólo unos clics.

[Vena](#)

Vena es un software de planificación financiera y tesorería basado en la nube.

Pros:

- ✓ Utiliza Excel
- ✓ Personal de apoyo bien informado y material de formación en línea;
- ✓ Las opciones flexibles de elaboración de informes facilitan el análisis de los datos;
- ✓ Basado en la nube con soporte móvil

[Planful](#)

Planful es una plataforma de análisis y planificación financiera basada en la nube.

La principal característica es que la plataforma se divide en cuatro áreas que pueden utilizarse todas juntas o por separado y que son: planificación estructurada, planificación dinámica, consolidación e informes.

Pros:

- ✓ Modelos de presupuestación, previsión y análisis de tesorería muy flexibles y fáciles de usar;
- ✓ Capacidad para elaborar informes complejos;
- ✓ Interfaz tipo Excel.

Adaptable

Se trata de un programa informático de presupuestación y planificación financiera para toda la empresa.

Este software facilita la planificación financiera y la colaboración en toda una organización sin necesidad de otros procesos manuales.

Puede crear presupuestos, previsiones y escenarios de forma sencilla.

Pros:

- ✓ Las funciones de planificación y previsión de escenarios permiten visualizar los flujos de caja futuros.

Reflexión / Autoevaluación

- 1) ¿Cómo elaborarías tu plan de empresa si fueras gerente de un empresario social?
- 2) **¿Cuáles son** los principales objetivos de financiación social que debe tener en cuenta un empresario?
- 3) ¿Cómo pueden beneficiar las herramientas digitales a la gestión financiera de las empresas sociales?

Referencias

<https://www.ntaskmanager.com/blog/best-resource-planning-tools/>

<https://dynamics.folio3.com/blog/financial-management/>

<https://peachyessay.com/blogs/business-plan-writing-guide/>

<https://medium.com/@georgesoutzos/gestión-de-las-partes-interesadas-un-desafío-ba-task-a8c0b3a1802f>

<https://blog.commlabindia.com/elearning-design/dealing-with-difficult-elearning-stakeholders>

<https://welldoneby.com/blog/best-project-management-tools-for-teams/>

<https://medium.com/@Aden.VaughanWilliams/can-you-apply-the-pareto-principle-to-recruitment-efe54234d657>

<https://www.fsb.org.uk/resources-page/what-is-a-business-plan.html>

<https://www.planview.com/resources/guide/resource-management-software/resource-planning/>

<https://www.thebalancemoney.com/business-plan-2947267>

<https://medium.com/swlh/the-80-20-rule-of-time-management-stop-wasting-your-time-1ca93026dd52>

<https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20es%20la%20funci%C3%B3n%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20y%20la%20previsi%C3%B3n%20de%20condiciones%20futuras.>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/balance-sheet/>

https://www.unipa.it/amministrazione/direzione generale/sspinternationalrelationsoffice/u.o.programmiedordinamentididatticiinternaz./content/documenti/Abbate_Slides/Indici-di-bilancio.pdf

<https://www.ptc.com/en/blogs/iiot/what-is-real-time-analytics-in-big-data>