

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO



TÍTULO: Un modelo de control de gestión de Pymes



Alumno: Saúl Navarro González

Director: Juan Francisco Sánchez García

Septiembre 2011

Índice

1 Introducción

2 Un modelo para el control de la gestión de las pequeñas empresas

2.1 *Antecedentes: situación de la gestión en las Pymes españolas*

2.2 *Supuestos de partida para el modelo*

2.3 *Objetivos*

3 Estructura del modelo

3.1 *Descripción de la estructura*

3.2 *Menú de inicio y configuración inicial*

3.3 *Análisis del Entorno*

3.4 *Análisis Interno*

3.5 *Planificación*

3.6 *Control*

4 Como conseguir los objetivos: uso del modelo

4.1 *Seguimiento de la actualidad económica*

4.2 *Conocimiento de las estructuras del negocio*

4.3 *Planificación de los ejercicios posteriores*

4.4 *Técnicas de gestión y control que permite desarrollar el modelo*

5 Conclusiones y mejoras

5.1 *Conclusiones*

5.2 *Mejoras*

6 Bibliografía

1 Introducción

En estos momentos el foco de la información está puesto sobre la situación económica. El entorno cada vez más hostil lastra los resultados de las empresas. Esto acarrea consecuencias negativas para toda la sociedad. Y es que en muchas ocasiones no hay forma de evitar que esos factores externos acaben con un negocio, sobre todo cuando se trata de empresas de tamaño reducido. Sin embargo, a veces sucede que es la propia falta de adaptación al medio lo que da al traste con esas pequeñas compañías. Negocios que por falta de un sistema básico de gestión mueren antes de tiempo. Por ese motivo este trabajo aborda la construcción y uso de un modelo para el control de la gestión de las pymes.

Puesto que este trabajo está orientado a las necesidades de planificación, gestión y control que tienen las pequeñas y muy pequeñas empresas, en primer lugar vamos describir como son en España.

Según el Directorio Central de Empresas [1] en el año 2010 había en España 3.287.374 empresas de las cuales el 99,88 % eran Pymes siguiendo la clasificación por número de trabajadores. De éstas el 99,33 % tenían menos de 50 trabajadores. En cuanto a la distribución por sectores hay que resaltar que la mayoría de las Pymes con un 53,7 % están encuadradas en otros servicios, seguidas por las que se dedican al comercio con un 24,2 %. Más lejos quedan en la clasificación las empresas constructoras, 15,5 % e industriales, 7 %.

La división de las empresas por su forma jurídica refleja que la mayoría son personas físicas con un 53,1 %, a continuación están las sociedades limitadas cuyo porcentaje es del 34,2 %. En menor cantidad se encuentra las sociedades anónimas y otros tipos de sociedades.

En la actualidad las empresas se enfrentan a una situación difícil. En especial las Pymes. Al entorno cada vez más cambiante, con clientes más exigentes, mayor número de competidores, renovación y aparición continua de nuevos productos etc., hay que sumarle la situación de crisis. Si competir ya era complicado por la limitación de recursos característica de este tipo de empresas los nuevos factores externos han dado lugar a la desaparición de muchas de ellas. Sin embargo, siguen siendo una parte importantísima del tejido empresarial de España.

No solo del entorno depende su supervivencia. Un ambiente hostil y una menor capacidad deben ser combatidos con creatividad y conocimiento profundo del entorno, los clientes y el negocio. Gran parte de las pequeñas compañías no emplea sistemas de previsión, ya sean formales o informales, no fijan objetivos para sus negocios y no controlan la evolución de sus empresas. Por tanto, si no conocen sus propias necesidades no podrán solucionar sus problemas.

Es necesario que las Pymes aprendan a ser proactivas. Deben tratar de visionar el futuro para prever las amenazas y las oportunidades y adaptarse a ellas antes de que se hagan realidad.

Existen diversas herramientas y técnicas que ayudan a realizar los procesos de análisis, planificación y control. Si bien algunas de las técnicas son relativamente sencillas requieren de continuidad para ser efectivas. Seguimiento de la evolución de los indicadores económicos, análisis de los ratios de ejercicios anteriores, realización de un cierre contable mensual, control de los flujos de efectivo mediante previsiones de cobros y pagos o el control de los márgenes son algunas de ellas. Más adelante veremos en detalle cuales son y como utilizarlas en este modelo.

El presupuesto es la principal herramienta de trabajo para la previsión. Para hacer el presupuesto es necesario conocer previamente la previsión de ventas. La manera más completa de llevarla a cabo es investigar pormenorizadamente los productos, mercados, la demanda, los cambios legislativos, etc. Y en función de esto formular la previsión de ventas. Conociendo cuales son las estructuras de costes habituales y añadiendo los datos históricos podremos elaborar el presupuesto.

Existen en el mercado aplicaciones informáticas que facilitan estas labores. No obstante, muchas suelen estar fuera del alcance de las Pymes por precio, necesidad de conocimientos contables expertos y otros factores.

Con el modelo que presentamos en este trabajo se pretenden cubrir estas necesidades: un uso sencillo, exposición clara de la situación del entorno y la empresa y métodos sencillos para la planificación y control. Se pretende que esta herramienta sea un apoyo en la toma de decisiones.

2 Un modelo para el control de gestión en las pequeñas empresas

2.1 *Antecedentes: situación de la gestión en las Pymes españolas*

Una parte importante de las Pymes españolas no atribuyen la importancia necesaria a las herramientas de gestión. Por tanto, no las utilizan o no lo hacen de manera adecuada.

En abril de 2010 External financial management [2] (empresa que proporciona servicios de dirección financiera) junto con Staff Consultant (que realiza investigaciones de mercado) publicaron un estudio sobre la situación del control de la gestión en las Pymes en relación con la crisis.

El estudio hacía un cuestionario a pequeñas empresas de diversos sectores de la economía. En éste se les preguntaba por la aplicación de técnicas del control de la gestión como el control de los márgenes brutos, la realización del presupuesto o la realización de un cierre contable mensual completo.

Algunos de los resultados sorprenden dada la coyuntura actual. Este estudio detectó que únicamente un tercio de las Pymes llevan un control adecuado de su gestión. Solo el 32% lleva a cabo un cierre contable mensual y aunque “el 54% afirma tener un control presupuestario sólo un 28% parte de una previsión de ventas detallada por cliente y producto”. También resalta que el 27% realiza un control de tesorería y “sólo la mitad de las empresas tiene información sobre sus problemas de margen bruto” [2].

Con estos datos se extraen varias conclusiones. Una de ellas es que si gran parte de estos negocios no están realizando estas labores, no solo es el entorno lo que les hace vulnerables. Su propia debilidad interna puede ser determinante. Aplicar las medidas de control de gestión aumenta la capacidad de reacción e incluso el adelantarse a los acontecimientos, lo cual facilita que las empresas estén mejor situadas ante entornos perjudiciales.

2.2 Supuestos de partida para el modelo

Hay que tener en cuenta que para realizar este modelo hemos partido de unos supuestos que restringen los cálculos y hacen que el modelo sea sencillo. Esencialmente son:

- Análisis del entorno económico mediante índices.
- Análisis interno utilizando ratios.
- Modelo para control de gestión orientado a las Pymes.
- Modelo para empresas comerciales.
- Previsión de las ventas como variación de porcentaje sobre las del ejercicio anterior.
- Horizonte temporal de 2 ejercicios previstos.
- Imputación de los costes fijos y variables.

Análisis del entorno económico mediante índices

A la hora de analizar el medio económico en el que se mueve una empresa es posible utilizar muchas técnicas con el fin de aproximar cuales serán las tendencias futuras. Sin embargo, algunas son más costosas que otras de aplicar en términos de consecución de la información. Por este motivo hemos escogido el método de los índices para hacer el seguimiento y previsión del entorno externo. Este tipo de datos es posible encontrarlos fácilmente en prensa, televisión y de una forma más ordenada y accesible en páginas Web de organismos oficiales de estadística.

Análisis interno con Ratios

Aunque existen otros modelos de análisis de empresas que pueden resultar más eficaces hemos utilizado este, puesto que la información necesaria para llevarlo a cabo es la más asequible y su cálculo es más sencillo. La mayoría de gráficos que componen la información de salida son fáciles de comprender y más habituales en el entorno empresarial.

Modelo de control de gestión orientado a las Pymes

Con esto queremos señalar el carácter simplificado en los cálculos. Se utilizan los estados contables que corresponden a las pequeñas y medianas empresas.

Modelo para empresas comerciales

Hemos acotado el tipo de Pymes al que está dirigido, suponiendo que será utilizado únicamente por empresas comerciales. Es decir, que en ningún momento transforman las mercaderías que adquieren. Por tanto no se efectúan cálculos sobre los productos en curso y demás.

Método de cálculo de la previsión de ventas

En el modelo se determinan las ventas futuras como un aumento o disminución en tanto por ciento sobre el valor de los ingresos del ejercicio anterior. Si bien este es el método de cálculo, creemos conveniente señalar que lo más adecuado es el estudio pormenorizado de posibles ventas por productos y mercados para dar lugar a una previsión más acertada. Es posible realizar la previsión por este método y más tarde expresarlo como un aumento o disminución sobre el porcentaje del ejercicio anterior. De este modo se pueden conjugar el uso del modelo y un adecuado uso de las técnicas de previsión de ventas.

Horizonte temporal de 2 ejercicios previstos

En este modelo se van a proyectar solamente dos ejercicios. Hacerlo a más largo plazo en el caso de empresas de tamaño reducido es complicado. La escasez de recursos impide saber con certeza relativa que inversiones se podrán llevar a cabo en el futuro y con que financiación.

Imputación de los costes fijos y variables.

En el cálculo de la cuenta de resultados prevista se da la opción al usuario de imputar el porcentaje de gastos fijos y variables. Dada la sencillez en los cálculos del modelo no nos detenemos a discriminar de forma calculada que porcentaje de los gastos se corresponde con gastos fijos o variables. Ya que la cuenta de resultados previsionales por su forma distingue entre gastos fijos y variables se da la posibilidad al usuario de que, en base a su experiencia, determine los porcentajes de cada uno de estos conceptos. Sin embargo, esto no altera la determinación de la previsión o los estados contables previsionales.

2.3 Objetivos

Con este modelo se pretende proporcionar un sistema de control de la gestión para pequeñas empresas que cumpla con cinco objetivos principales:

- Proporcione una guía para la gestión y control del negocio.
- Sea fácil de usar.
- Exponga de forma gráfica la información.
- Fomente la realización periódica de las tareas de gestión y control.
- Impulse la actuación estratégica de las empresas.

El objetivo primero de este modelo es, sin duda, resultar una herramienta útil para la toma de decisiones dentro de la empresa. Nos debe ayudar a descubrir nuestras fortalezas y debilidades, tiene que ser un medio para decidir el futuro del negocio de manera racional.

El modelo debe ser sencillo en su uso. Es decir, se trata de que el usuario únicamente tenga que introducir unos datos predeterminados o modificar unos parámetros concretos. En este caso el usuario únicamente debería introducir los datos estadísticos para el análisis externo, los balances y cuentas de resultados para el análisis interno, modificar los parámetros de la planificación y registrar mensualmente los estados contables mencionados en el apartado de control. Estos cuatro pasos dan lugar a los informes de donde se podrán extraer conclusiones.

Que el modelo exponga de forma gráfica los informes tiene como finalidad poder apreciar de un golpe de vista cual es la situación o como evolucionan los objetivos que se ha marcado la empresa.

Como hemos señalado hay cuatro acciones básicas para cumplimentar el modelo. Llevarlas a cabo requiere que previamente se hayan ejecutado en la empresa ciertas tareas de gestión como pueda ser realizar el control de la tesorería, de los resultados, de los saldos de clientes y proveedores, el control de las existencias y un cierre contable mensual. Por tanto, entendemos que utilizar el modelo fomenta que se realicen esas tareas que tan necesarias son para ser conscientes de la situación en la propia empresa.

El objetivo de fondo es que la realización del modelo impulse la actuación estratégica dentro de la empresa. Se trata de implantar el esquema básico estratégico. Conocer qué nos rodea y cómo somos, idear cómo deseamos ser y de que manera llegaremos a ello, controlar si se cumple lo que hemos previsto y retroalimentar el sistema con la información recogida para mejorar continuamente. De esta forma y aunque sea de un modo simplificado se pretende que ese espíritu forme parte de la empresa.

3 Estructura del modelo

3.1 Descripción de la estructura

Como en cualquier modelo de control de gestión la unidad básica de trabajo son los datos. Estos, debidamente procesados, constituirán la información con la que tomar las decisiones. Por ello, el ordenarlos racionalmente es el punto de partida.

Para inducir al usuario a seguir un proceso estratégico (o al menos una iniciación al mismo) hemos elegido una división funcional del modelo que contempla los procesos de análisis del entorno, análisis interno, planificación y control. De esta manera se pretende que antes de tomar decisiones el usuario observe los entornos globales y locales, que se fije en los cambios que suceden en su mismo sector y que se compare con las empresas de la competencia.

Una vez formada una idea clara del escenario en el que desempeña su actividad y de hacia dónde se dirigen los acontecimientos, el usuario debe prestar atención a las estructuras que rigen en su propia empresa. El análisis interno le proporcionará una visión de cuales son sus fortalezas y cuales sus debilidades.

Llegado a este punto, con la información que hemos referido en manos del usuario, este ya puede establecer las previsiones para ejercicios posteriores. La herramienta más importante que encontrará dentro de la división de planificación es la previsión de ventas. En base a ésta se establece el futuro de la empresa. En el área de planificación también se fijarán y cuantificarán los objetivos que deberá alcanzar, en años futuros, la compañía.

Por último tenemos la división de control. Es el último paso de cualquier proceso estratégico y a la vez el primero para la mejora continua de cualquier negocio. En este apartado se recogerán los datos reales correspondientes a los años previstos. Se compararán con las estimaciones de la planificación y se analizarán las desviaciones. Serán la medida adecuada para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos o si las estimaciones del entorno han sido las correctas.

Como hemos dicho, la anterior es la división por funciones del modelo. Sin embargo, para que tuviera una distribución interna lógica, dentro de cada partición los datos se han ordenado según su grado de transformación. Es decir, que primero se encuentran los datos de entrada o los parámetros que se modifican, a continuación las operaciones con datos de entrada y por último las salidas de datos, esto es, los gráficos e indicadores que nos proporcionarán la información.

A excepción de los gráficos el resto de los datos se organizan en cuadros. Cada uno tiene sobre la esquina superior izquierda una leyenda indicando el tipo de cuadro que es. Además, todos los cuadros tienen un título que señala el contenido del mismo.

Las características de cada tipo de cuadro son las que siguen:

Entrada de datos. Son los cuadros que recogen los datos que el usuario introduce o aquellos en los que se modifican parámetros que más tarde determinarán la información contenida en otros cuadros. Estos son los únicos que el usuario puede modificar, puesto que el resto contienen cálculos.

Operaciones con datos. Son aquellos cuadros en los que se producen los cálculos a partir de los datos de entrada o parámetros modificados. Muestran información de interés, sin embargo el usuario no debe modificarlos.

Salidas de datos. Son los gráficos e indicadores que resultan de las operaciones realizadas con los datos de partida introducidos por el usuario. Estos tampoco son susceptibles de modificación por parte del usuario.

Además de las divisiones por funciones el modelo cuenta con una pestaña dedicada al menú de inicio y algunas configuraciones iniciales con objeto de facilitar el acceso al usuario tanto a las partes de introducción de la información como a la impresión de informes.

3.2 Menú de inicio y configuración inicial

Es la primera pantalla del modelo. Tiene por objeto que el usuario acceda a las secciones que contienen los cuadros en los que ha de introducir datos o extraer informes. Contiene los botones que dan acceso directo a cada una de las partes del modelo, donde el usuario podrá introducir datos o imprimir informes. Estos botones utilizan Hipervínculos a una celda del apartado al que están dirigidas. Está organizada según la anteriormente descrita división del modelo.

Bajo el título Introducción de datos e informes hay cuatro botones: Análisis del entorno, Análisis interno, Planificación y Control.

Bajo el título de Opciones e Informes tenemos dos botones: Configuración inicial e Impresión de informe completo.

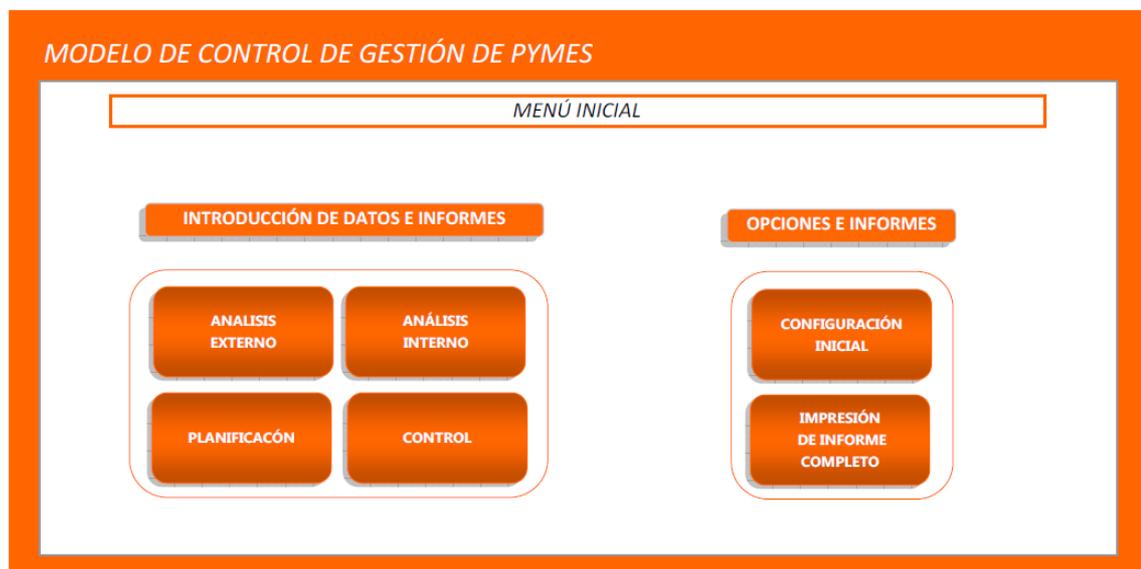


Imagen 1. Menú Inicial

El contenido de las pantallas a que enlazan los botones mencionados es el siguiente:

Análisis del entorno: lleva a la pantalla que contiene los botones de introducción de datos de esta división y a la impresión de sus informes correspondientes. Concretamente hay cuatro botones para el primer concepto. Estos son los de Índices económicos generales: datos históricos, Índices sectoriales: datos históricos, Índices económicos generales: años en curso e Índices sectoriales: años en curso.

En cuanto al segundo concepto hay que decir que existen dos botones. Dan la opción de imprimir los informes de la evolución de la perspectiva europea y española a través de los índices económicos generales y sectoriales. Sin distinción de horizonte temporal.

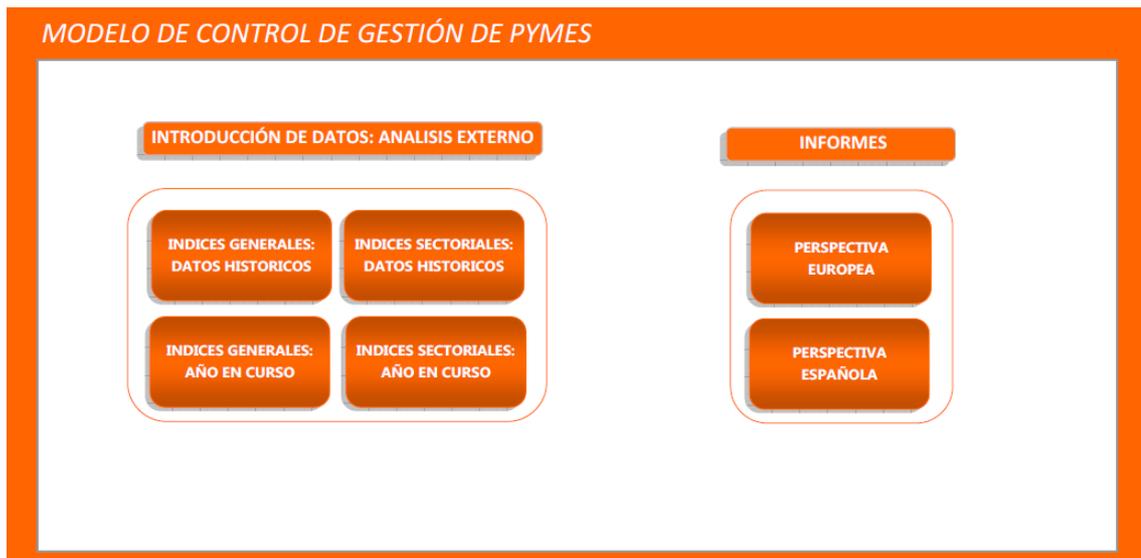


Imagen 2. Menú Inicial: Análisis Externo

Análisis interno: Este botón enlaza con la pantalla donde podremos introducir los datos relativos al análisis interno y extraer los informes de esta área. Se presenta dividido en dos grupos de botones. En el primero se encuentran los botones con los que se accede al registro de los Balances Históricos y las Cuentas de Resultados Históricas. El segundo grupo permite imprimir los informes llamados Gráficos de Estructura y Gráficos de evolución.



Imagen 3. Menú Inicial: Análisis Interno

Planificación: nos sitúa en la pantalla relativa a planificación y en esta se encuentran dos tipos distintos de botones, los que enlazan con la modificación de los parámetros de planificación y aquellos con los que se imprimen los informes y los estados previsionales que se calculan en esta sección.

Los botones del primer tipo son el de Modificación de los parámetros e imputación de costes fijos y variables. Los del segundo tipo, es decir, los relativos a informes constan de nueve botones; Objetivos fijados, estructura prevista, evolución prevista, Balance previsional, cuenta de resultados previsional, cuadro de cash flow, cuadro de necesidades netas del fondo de maniobra, presupuesto de capital y presupuesto de tesorería.



Imagen 4. Menú Inicial: Planificación

Control: En cuarto lugar tenemos el botón que lleva a la sección de control. Consta de dos apartados. Uno para la introducción de datos y el otro para la impresión de informes. El primero se compone de dos grupos de cuatro botones cada uno. Son para completar los datos del Balance, el control de Tesorería y la cuenta de resultados para cada semestre de cada año previsto. En el capítulo de informes encontramos que podemos elaborar los de Indicadores para cada semestre y para el año completo y los gráficos de estructura y evolución correspondientes.

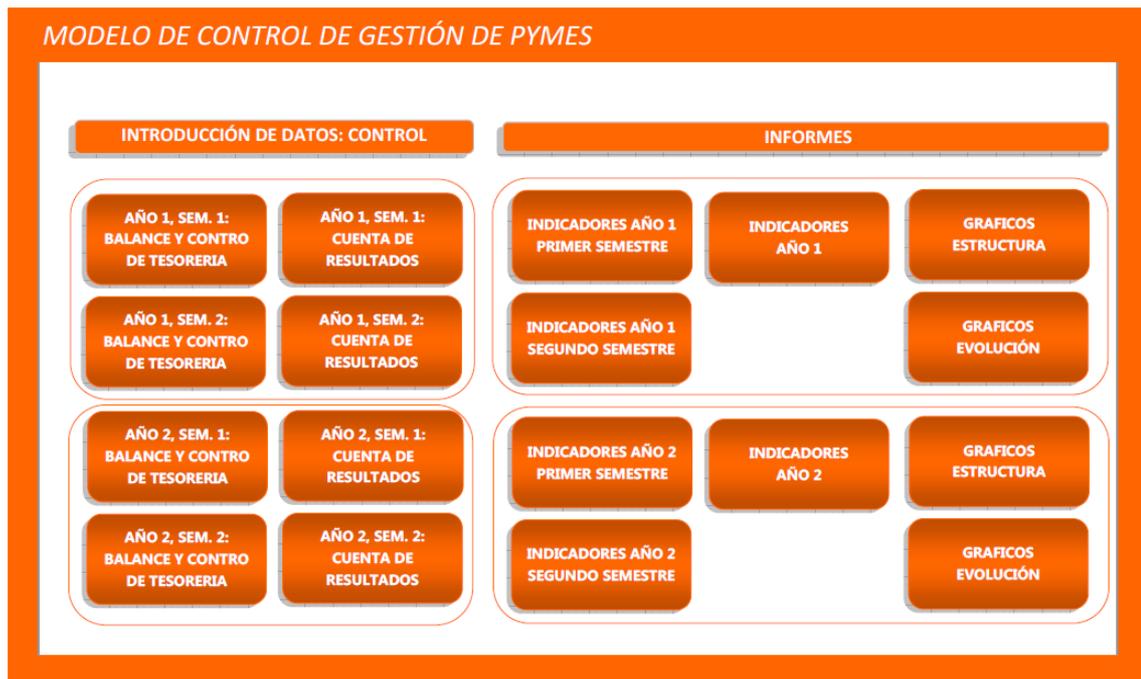


Imagen 5. Menú Inicial: Control

Finalmente, hay en este menú inicial un botón que nos lleva a las configuraciones iniciales y uno para la impresión del informe completo. Aunque éstas están en la misma división (Menú inicial) no se encuentran en la misma pantalla. Se trata de una serie de parámetros que el usuario puede modificar para adaptar el modelo a su caso concreto. Se han ordenado estas configuraciones iniciales según la división en la que hacen modificaciones. Únicamente el cuadro en el que se reflejan los ejercicios que estudiaremos afecta a todo el modelo (Situado en la configuración de análisis interno).

De esta manera es como queda la configuración inicial:

Configuración inicial: Análisis Externo; Factores de suavización seleccionados con los que se realizan las previsiones para los índices económicos generales y sectoriales. Es posible escoger un factor de suavizado diferente para cada índice en relación a si es regional, nacional o local.

Configuración inicial: Análisis Interno; Existencias iniciales del ejercicio en el que comienzan los datos históricos, serie de años escogida como datos históricos, (los ejercicios que se van a prever con el modelo son calculado automáticamente a partir de los anteriores) dividendos de los ejercicios anteriores a la previsión que hace el modelo y porcentajes de Impuestos correspondientes a cada ejercicio.

CONFIGURACIÓN INICIAL

CONFIGURACIÓN INICIAL: ANÁLISIS EXTERNO

INDICES ECONÓMICOS GENERALES					
FACTORES DE SUAVIZACIÓN					
PIB UE	0,50	PIB ESPAÑA	0,50	PIB R. MURCIA	0,50
PIB pc UE	0,50	PIB pc ESPAÑA	0,50	PIB pc R. MURCIA	0,50
T. PARO UE	0,50	T. PARO ESPAÑA	0,50	T. PARO R. MURCIA	0,50
IPC UE	0,50	IPC ESPAÑA	0,50	IPC R. MURCIA	0,50
EURIBOR UE	0,50	EURIBOR ESPAÑA	0,50	EURIBOR R. MURCIA	0,50
C. LABORALES UE	0,50	C. LABORALES ESPAÑA	0,50	C. LABORALES R. MURCIA	0,50
P9 PETROLEO UE	0,50	P9 PETROLEO ESPAÑA	0,50	P9 PETROLEO R. MURCIA	0,50

INDICES SECTORIALES					
FACTORES DE SUAVIZACIÓN					
INGRESOS POR VENTAS UE	0,40	INGRESOS POR VENTAS ESPAÑA	0,40	INGRESOS POR VENTAS R. MURCIA	0,40
COSTES DE EXPLOTACION UE	0,70	COSTES DE EXPLOTACION ESPAÑA	0,70	COSTES DE EXPLOTACION R. MURCIA	0,70
BENEFICIO BRUTO UE	0,70	BENEFICIO BRUTO ESPAÑA	0,70	BENEFICIO BRUTO R. MURCIA	0,70
COSTES LABORALES UE	0,70	COSTES LABORALES ESPAÑA	0,70	COSTES LABORALES R. MURCIA	0,70
COSTES FINANCIEROS UE	0,70	COSTES FINANCIEROS ESPAÑA	0,70	COSTES FINANCIEROS R. MURCIA	0,70
MARGEN COMERCIAL UE	0,70	MARGEN COMERCIAL ESPAÑA	0,70	MARGEN COMERCIAL R. MURCIA	0,70
CUOTA DE MERCADO UE	0,70	CUOTA DE MERCADO ESPAÑA	0,70	CUOTA DE MERCADO R. MURCIA	0,70

CONFIGURACIÓN INICIAL: ANÁLISIS INTERNO

EXISTENCIAS INICIALES	2004	45.000,00
-----------------------	------	-----------

EJERCICIO ANTERIORES	2005	2006	2007	2008	2009	2010
----------------------	------	------	------	------	------	------

EJERCICIOS PREVISTOS	2011	2012	(ESTOS DOS SON CALCULADOS A PARTIR DE LOS CINCO ANTERIORES)			
----------------------	------	------	---	--	--	--

OTROS CONCEPTOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DIVIDENDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% IMPUESTOS (CON SIGNO NEGATIVO)	-25,00%	-25,00%	-25,00%	-25,00%	-25,00%	-25,00%

CONFIGURACIÓN INICIAL: CONTROL

TOLERANCIA EN LAS DESVIACIONES	10,00%
--------------------------------	--------

Imagen 6. Menú Inicial: Configuración Inicial

3.3 Análisis del Entorno

Es la segunda división en el modelo. Se pretende con ella que sea posible para el usuario registrar datos de la situación externa, compararlos con los mismos de ejercicios anteriores, contrastar sus datos con los del sector y hacer previsiones de la evolución de la situación.

Tratando de continuar con la idea de realizar un modelo que sea fácil de completar utilizamos índices como modo de conocer y seguir la actualidad económica.

Existen variados y numerosos índices con los que representar la realidad económica. Sin embargo, es necesario seleccionar un número reducido y manejable de ellos que consideremos clave. Además creemos necesario situarlos en un contexto geográfico y temporal. Por eso tomaremos los índices relativos a la Unión Europea, España y la Comunidad Autónoma donde opere la empresa en los años anteriores a los ejercicios previstos y en estos últimos.

Los índices que utilizamos son, en el ámbito general: PIB, PIBpc, tasa de paro, IPC, Euribor, costes laborales y precio de los combustibles.

Desde el punto de vista de los índices sectoriales sucede lo mismo, hemos elegido siete índices que son punto de referencia para comparar los resultados de una empresa con aquellas que operan en los mismos campos de actividad. Estos son: Ingresos por ventas, Costes de explotación, beneficios brutos, costes laborales, costes financieros, margen comercial y cuota de mercado (este último es un cálculo de la cuota de mercado de la empresa estudiada en el mercado de referencia, Europa, España o la Comunidad en la que se encuentre).

La organización de la división de análisis externo es la siguiente. Hay seis cuadros de entrada de datos. Para los índices económicos generales existen tres. El primero es donde se escriben las cifras relativas a los datos históricos y los dos siguientes donde registraremos los índices generales referentes a los ejercicios en curso.

ÍNDICES ECONÓMICOS GENERALES

ENTRADA DE DATOS HISTÓRICOS

SIGUIENTE

REGIONALES (UE)						
CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB UE						
PIB pc UE						
T. PARO UE						
IPC UE						
EURIBOR UE						
C. LABORALES UE						
Pº PETROLEO UE						
NACIONALES (ESPAÑA)						
CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB ESPAÑA						
PIB pc ESPAÑA						
T. PARO ESPAÑA						
IPC ESPAÑA						
EURIBOR ESPAÑA						
C. LABORALES ESPAÑA						
Pº PETROLEO ESPAÑA						
LOCALES (REGIÓN DE MURCIA)						
CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB R. MURCIA						
PIB pc R. MURCIA						
T. PARO R. MURCIA						
IPC R. MURCIA						
EURIBOR R. MURCIA						
C. LABORALES R. MURCIA						
Pº PETROLEO R. MURCIA						

Imagen 7. Cuadro Índices económicos generales: Entrada de datos históricos.

ÍNDICES ECONÓMICOS GENERALES

ENTRADA DE DATOS DEL EJERCICIO

2011

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

REGIONALES (UE)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
PIB					
PIB pc					
T. PARO					
IPC					
EURIBOR					
C. LABORALES					
Pº PETROLEO					
NACIONALES (ESPAÑA)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
PIB					
PIB pc					
T. PARO					
IPC					
EURIBOR					
C. LABORALES					
Pº PETROLEO					
LOCALES (REGIÓN DE MURCIA)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
PIB					
PIB pc					
T. PARO					
IPC					
EURIBOR					
C. LABORALES					
Pº PETROLEO					

Imagen 8. Cuadro Índices económicos generales: Entrada de datos ejercicio previsto 1.

ÍNDICES ECONÓMICOS GENERALES

ENTRADA DE DATOS DEL EJERCICIO	2012	ANTERIOR	INICIO	SIGUIENTE	
REGIONALES (UE)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
PIB					
PIB pc					
T. PARO					
IPC					
EURIBOR					
C. LABORALES					
Pº PETROLEO					
NACIONALES (ESPAÑA)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
PIB					
PIB pc					
T. PARO					
IPC					
EURIBOR					
C. LABORALES					
Pº PETROLEO					
LOCALES (REGIÓN DE MURCIA)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
PIB					
PIB pc					
T. PARO					
IPC					
EURIBOR					
C. LABORALES					
Pº PETROLEO					

Imagen 9. Cuadro Índices económicos generales: Entrada de datos ejercicio previsto 2.

Para los índices sectoriales se repite el esquema.

Seguidamente hay otros doce cuadros en los que se transforman los datos mencionados. En los seis primeros se calculan las tasas de variación entre ejercicios o entre trimestres según sea el cuadro de ejercicios pasados o en curso. Tres corresponde a los Índices económicos generales y los tres siguientes a los sectoriales.

ÍNDICES ECONÓMICOS GENERALES

OPERACIONES CON DATOS HISTÓRICOS

ANTERIOR
INICIO
SIGUIENTE

REGIONALES (UE)							
CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	PREVISTO 2011
TVA PIB UE	5,68%	5,96%	0,78%	-5,66%	4,17%	-9,83%	1,02%
TVA PIB pc UE	5,33%	5,49%	0,40%	-5,98%	-4,24%	-0,44%	-1,08%
TVA T. PARO UE	-10,47%	24,68%	-7,29%	6,74%	-11,58%	2,38%	-3,07%
TVA IPC UE	13,87%	-1,82%	1,85%	-4,44%	3,70%	-11,38%	0,91%
TVA EURIBOR UE	25,00%	44,00%	-19,44%	-17,24%	41,67%	-58,82%	8,62%
TVA C. LABORALES UE	-33,33%	-50,00%	421,00%	-51,44%	-16,60%	18,48%	-4,53%
TVA Pº PETROLEO UE	-1,02%	8,25%	4,76%	-10,00%	13,13%	-12,50%	3,08%
NACIONALES (ESPAÑA)							
CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	PREVISTO 2011
TVA PIB ESPAÑA	8,31%	7,04%	3,28%	-3,14%	0,82%	-0,85%	0,20%
TVA PIB pc ESPAÑA	7,86%	6,07%	-1,15%	-6,18%	-5,35%	-6,09%	-1,37%
TVA T. PARO ESPAÑA	-7,10%	-2,94%	37,29%	58,82%	11,05%	-10,00%	2,62%
TVA IPC ESPAÑA	3,52%	2,79%	4,08%	-0,29%	1,80%	-5,34%	0,45%
TVA EURIBOR ESPAÑA	25,00%	44,00%	-19,44%	-17,24%	41,67%	-66,47%	8,62%
TVA C. LABORALES ESPAÑA	-40,00%	-9,52%	140,00%	-22,15%	-30,14%	41,13%	-8,87%
TVA Pº PETROLEO ESPAÑA	-1,02%	8,25%	4,76%	-10,00%	13,13%	-6,25%	3,08%
LOCALES (REGIÓN DE MURCIA)							
CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	PREVISTO 2011
TVA PIB R. DE MURCIA	8,36%	7,51%	3,93%	-3,49%	0,52%	-0,52%	0,13%
TVA PIB pc R. DE MURCIA	3,08%	4,48%	2,38%	-9,30%	-7,69%	8,33%	-2,00%
TVA T. PARO R. DE MURCIA	20,00%	25,00%	-13,33%	23,08%	12,50%	19,44%	2,94%
TVA IPC R. DE MURCIA	11,11%	-3,64%	5,66%	1,79%	-1,75%	1,79%	-0,44%
TVA EURIBOR R. DE MURCIA	25,00%	44,00%	-19,44%	-17,24%	41,67%	-55,88%	8,62%
TVA C. LABORALES R. DE MURCIA	-3,45%	-12,50%	20,00%	-13,61%	-15,75%	18,69%	-4,27%
TVA Pº PETROLEO R. DE MURCIA	-1,02%	8,25%	4,76%	-10,00%	13,13%	-11,61%	3,08%

Imagen 10. Cuadro Índices económicos generales: Operaciones con datos históricos.

ÍNDICES ECONÓMICOS GENERALES

OPERACIONES CON DATOS DEL EJERCICIO

2011
ANTERIOR
INICIO
SIGUIENTE

REGIONALES (UE)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
TVA PIB	#N/A	0,00%	-16,67%	-40,00%	-9,83%
TVA PIB pc	#N/A	-0,67%	0,22%	0,22%	-0,44%
TVA T. PARO	#N/A	5,56%	-10,53%	-1,18%	2,38%
TVA IPC	#N/A	0,99%	-99,03%	-2,02%	-11,38%
TVA EURIBOR	#N/A	1,82%	-9,82%	28,71%	-58,82%
TVA C. LABORALES	#N/A	-2,00%	-99,04%	4,26%	18,48%
TVA Pº PETROLEO	#N/A	-3,96%	-1,03%	2,08%	-12,50%
NACIONALES (ESPAÑA)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
TVA PIB	#N/A	-50,00%	100,00%	-16,67%	-0,85%
TVA PIB pc	#N/A	0,59%	0,52%	0,18%	-6,09%
TVA T. PARO	#N/A	5,88%	2,78%	2,70%	-10,00%
TVA IPC	#N/A	2,94%	-99,01%	0,29%	-5,34%
TVA EURIBOR	#N/A	-4,76%	-25,00%	-6,67%	-66,47%
TVA C. LABORALES	#N/A	12,31%	-99,07%	1,76%	41,13%
TVA Pº PETROLEO	#N/A	0,00%	0,95%	-0,94%	-6,25%
LOCALES (REGIÓN DE MURCIA)					
CONCEPTO	1T	2T	3T	4T	TOTAL AÑO
TVA PIB	#N/A	20,00%	0,00%	-50,00%	-0,52%
TVA PIB pc	#N/A	4,63%	0,02%	-1,12%	8,33%
TVA T. PARO	#N/A	-2,50%	2,56%	5,00%	19,44%
TVA IPC	#N/A	-1,74%	0,44%	-1,32%	1,79%
TVA EURIBOR	#N/A	-8,33%	18,18%	-7,69%	-55,88%
TVA C. LABORALES	#N/A	4,74%	-9,06%	-0,83%	18,69%
TVA Pº PETROLEO	#N/A	-4,85%	1,02%	-1,01%	-11,61%

Imagen 11. Cuadro Índices económicos generales: Operaciones con datos del ejercicio previsto 1.

En el ejercicio previsto 2 el cuadro de operaciones con datos del periodo es igual al Cuadro 5. En cuanto a los cuadros que reflejan las operaciones con datos de los índices Sectoriales tienen la misma estructura que los Cuadros 4 y 5 para sus respectivos tipos de datos.

En los seis siguientes se establecen previsiones de los índices siguiendo el método de suavizado exponencial. Este método consiste en lo siguiente:

“La suavización exponencial es una técnica de pronóstico de series de tiempo (promedios móviles) que pondera los datos históricos exponencialmente para que los datos mas recientes tengan más peso en el promedio móvil. Con la suavización exponencial simple, el pronóstico F_t se construye con la predicción del último periodo F_{t-1} mas una porción α de la diferencia entre el valor real del periodo anterior A_{t-1} y el pronóstico del periodo anterior F_{t-1} .

$$F_t = F_{t-1} + \alpha (A_{t-1} - F_{t-1})$$

La constante de suavización α es un número entre 0 y 1 que entra multiplicando en cada pronóstico, pero cuya influencia declina exponencialmente al volverse antiguos los datos.

Una α baja da más ponderación a los datos históricos. Una α de 1 refleja un ajuste total a los valores recientes, y los pronósticos serán los valores reales de los periodos anteriores.

ÍNDICES ECONÓMICOS GENERALES: PREVISIONES																																											
OPERACIONES CON DATOS HISTÓRICOS																																											
REGIONALES (UE)		PREVISIÓN																																									
CONCEPTO	2011	2012																																									
PIB UE	23.100,00	22.850,00																																									
PIB pc UE	23.100,00	22.850,00																																									
T. PARO UE	8,95%	8,68%																																									
IPC UE	107,07	108,04																																									
EURIBOR UE	2,90%	3,15%																																									
C. LABORALES UE	232,00	221,50																																									
Pº PETROLEO UE	1,06	1,09																																									
LOCALES (REGIÓN DE MURCIA)		PREVISIÓN																																									
CONCEPTO	2011	2012																																									
PIB R. MURCIA	27.253.596,50	27.289.170,75																																									
PIB pc R. MURCIA	18.750,00	18.375,00																																									
T. PARO R. MURCIA	17,00%	17,50%																																									
IPC R. MURCIA	113,00	112,50																																									
EURIBOR R. MURCIA	2,90%	3,15%																																									
C. LABORALES R. MURCIA	234,00	224,00																																									
Pº PETROLEO R. MURCIA	1,06	1,09																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ANTERIOR</th> <th>INICIO</th> <th>SIGUIENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">NACIONALES (ESPAÑA)</td> </tr> <tr> <td>CONCEPTO</td> <td>2011</td> <td>2012</td> <td></td> </tr> <tr> <td>PIB ESPAÑA</td> <td>23.650,00</td> <td>23.325,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>PIB pc ESPAÑA</td> <td>23.650,00</td> <td>23.325,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>T. PARO ESPAÑA</td> <td>19,01%</td> <td>19,50%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>IPC ESPAÑA</td> <td>107,63</td> <td>108,11</td> <td></td> </tr> <tr> <td>EURIBOR ESPAÑA</td> <td>2,90%</td> <td>3,15%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C. LABORALES ESPAÑA</td> <td>301,50</td> <td>274,75</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pº PETROLEO ESPAÑA</td> <td>1,06</td> <td>1,09</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					ANTERIOR	INICIO	SIGUIENTE	NACIONALES (ESPAÑA)				CONCEPTO	2011	2012		PIB ESPAÑA	23.650,00	23.325,00		PIB pc ESPAÑA	23.650,00	23.325,00		T. PARO ESPAÑA	19,01%	19,50%		IPC ESPAÑA	107,63	108,11		EURIBOR ESPAÑA	2,90%	3,15%		C. LABORALES ESPAÑA	301,50	274,75		Pº PETROLEO ESPAÑA	1,06	1,09	
	ANTERIOR	INICIO	SIGUIENTE																																								
NACIONALES (ESPAÑA)																																											
CONCEPTO	2011	2012																																									
PIB ESPAÑA	23.650,00	23.325,00																																									
PIB pc ESPAÑA	23.650,00	23.325,00																																									
T. PARO ESPAÑA	19,01%	19,50%																																									
IPC ESPAÑA	107,63	108,11																																									
EURIBOR ESPAÑA	2,90%	3,15%																																									
C. LABORALES ESPAÑA	301,50	274,75																																									
Pº PETROLEO ESPAÑA	1,06	1,09																																									

Imagen 12. Cuadro Índices económicos generales: previsiones.

Por último están los gráficos que utilizaremos en los informes de la situación externa. Se organizan por el tipo de índice y el contexto geográfico. Son:

Perspectiva Europea: Índices económicos generales. Comparan series de datos de la Unión Europea y España en el periodo de tiempo fijado, ya sean años para datos históricos o trimestres para el ejercicio en curso.

Perspectiva Española: Índices económicos generales. Comparan series de datos de España y La comunidad autónoma en el periodo de tiempo fijado, ya sean años para datos históricos o trimestres para el ejercicio en curso.

De igual modo procedemos con los gráficos de los Índices sectoriales.



Imagen 13. Gráfico Índices económicos generales: Datos históricos Perspectiva Europea.

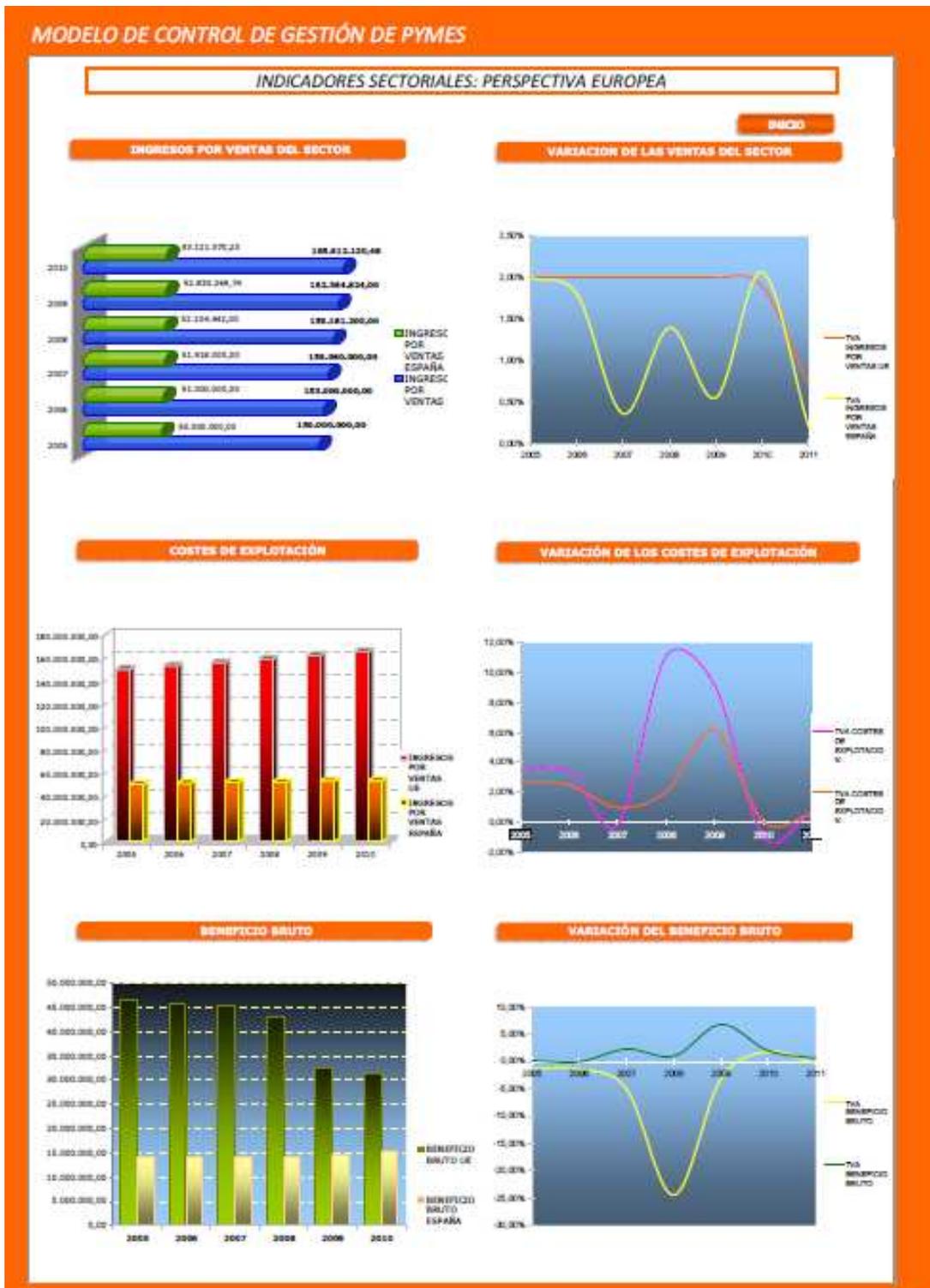


Imagen 14. Gráfico Índices Sectoriales: Datos históricos, Perspectiva Europea

3.4 Análisis Interno

Esta es la tercera división. Su objeto es registrar la evolución y estructura del negocio a través del análisis de los estados contables básicos de los ejercicios precedentes a los que se pretende hacer la previsión. Utilizamos únicamente como información de entrada los Balances y Cuentas de Resultado de los cinco ejercicios anteriores. Se trata de comprender cómo es la empresa y hacia donde se ha ido dirigiendo. El método utilizado es el estudio de las medidas y ratios que se extraen de dichos estados contables. Para visualizar los resultados y evolución se expone la información de forma gráfica.

La hoja de análisis interno se ordena del siguiente modo: la entrada de datos se efectúa a través de dos cuadros. En primer lugar está el cuadro donde se anotan los valores de los Balances de los ejercicios anteriores a los de la previsión. El segundo cuadro de introducción de datos es el correspondiente a las Cuentas de resultados de los ejercicios antes mencionados. (Imágenes 15 y 16)

A continuación, se realiza la transformación de los datos. El resultado es el cálculo de ratios y medidas. En concreto se calculan la estructura del balance y la cuenta de resultados según el nivel de ventas, y una serie de ratios que dividimos en tres categorías. El agrupamiento de los ratios se hace en función de la estrategia que vamos a controlar con dicha medida; estrategia de capital, estrategia financiera y estrategia de circulante.

Dentro de los ratios de la *estrategia de capital* hemos considerado una subdivisión. Distinguimos ratios para la inversión y ratios para la financiación. Los ratios escogidos para el área de inversión son: Ratios de firmeza, rentabilidad del activo, rentabilidad económica y rentabilidad de las ventas. Los utilizados para la financiación son: ratios de endeudamiento a corto plazo, a largo plazo, coste medio de los recursos ajenos y carga financiera.

Con respecto a la *estrategia financiera* (o de autofinanciación) hemos distinguido entre tres tipos de ratios: Amortizaciones, dividendos y reservas.

Amortizaciones: contiene los ratios de mantenimiento y generación de recursos.

Dividendos: Agrupa los ratios de rentabilidad y rentabilidad financiera.

Reservas: Incluye los ratios de crecimiento y autonomía financiera.

En último lugar están los ratios de la *estrategia de circulante*, el cálculo del fondo de rotación y el periodo medio de maduración de la empresa. Los ratios comprendidos son: Ratio de rotación, ratio de liquidez, ratio de liquidez inmediata, ratio de tesorería y ratio de garantía.

En la parte final de esta hoja están los gráficos que harán de síntesis de la situación interna de la empresa. Para tener una visión completa los dividimos en gráficos de estructura y gráficos de evolución.

OPERACIONES SOBRE BALANCES HISTÓRICOS Y CUENTAS DE RESULTADOS

OPERACIONES CON DATOS HISTÓRICOS

CONCEPTOS NECESARIOS PARA EL ANALISIS INTERNO	RATIOS		E. VENTAS		ANTERIOR		INICIO		SIGUIENTE		
	2005	TVA	2006	TVA	2007	TVA	2008	TVA	2009	TVA	2010
MASAS PATRIMONIALES											
ACTIVO NO CORRIENTE	59.789,00	-2,00%	58.593,22	-2,00%	57.421,36	-2,00%	56.272,93	-2,00%	55.147,47	-2,00%	54.044,52
ACTIVO CORRIENTE	62.326,20	30,55%	81.369,26	13,00%	91.951,23	-1,27%	90.785,03	5,58%	95.853,42	8,01%	103.533,61
EXISTENCIAS	41.487,00	3,50%	42.939,05	3,50%	44.441,91	3,50%	45.997,38	3,50%	47.607,29	3,50%	49.273,54
REALIZABLE	11.254,00	3,00%	11.591,62	3,00%	11.939,37	3,00%	12.297,55	3,00%	12.666,48	3,00%	13.046,47
DISPONIBLE	9.585,20	180,00%	26.838,59	32,53%	35.569,95	-8,66%	32.490,10	9,51%	35.579,66	15,83%	41.213,60
ACTIVO TOTAL	122.115,20	14,62%	139.962,48	6,72%	149.372,59	-1,55%	147.057,96	2,68%	151.000,89	4,36%	157.578,13
PATRIMONIO NETO	53.787,50	28,66%	69.200,38	17,24%	81.129,88	2,72%	83.335,23	5,29%	87.744,97	7,14%	94.006,49
PASIVO NO CORRIENTE	42.152,00	-4,00%	40.465,92	-4,00%	38.847,28	-4,00%	37.293,39	-4,00%	35.801,66	-4,00%	34.369,59
PASIVO CORRIENTE	26.175,70	15,74%	30.296,18	-2,97%	29.395,43	-10,09%	26.429,34	3,88%	27.454,26	6,37%	29.202,05
PATRIMONIO NETO Y PASIVO TOTAL	122.115,20	14,62%	139.962,47	6,72%	149.372,59	-1,55%	147.057,96	2,68%	151.000,89	4,36%	157.578,13
OTROS DESGLOSES	2005	TVA	2006	TVA	2007	TVA	2008	TVA	2009	TVA	2010
CLIENTES	11.254,00	3,00%	11.591,62	3,00%	11.939,37	3,00%	12.297,55	3,00%	12.666,48	3,00%	13.046,47
OTRAS CUENTAS A COBRAR	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00
RESTO CTAS ACTIVO CORRIENTE	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00
RESERVAS (DEL PERIODO)	0,00	##/A	3.787,50	306,94%	15.412,88	-22,60%	11.929,50	-81,51%	2.205,35	99,96%	4.409,75
DEUDAS A CP	4.215,20	-4,00%	4.046,59	-4,00%	3.884,73	-4,00%	3.729,34	-4,00%	3.580,17	-4,00%	3.436,96
PROVEEDORES	20.698,00	2,00%	21.111,96	2,00%	21.534,20	2,00%	21.964,88	2,00%	22.404,18	2,00%	22.852,26
OTRAS CUENTAS A PAGAR	1.262,50	306,94%	5.137,63	-22,60%	3.976,50	-81,51%	735,12	99,96%	1.469,92	98,16%	2.912,83
VENTAS NETAS	500.000,00	12,20%	561.000,00	7,84%	605.000,00	6,62%	645.057,00	9,42%	705.790,81	6,44%	751.256,00
COMPRAS	291.487,00	11,14%	323.952,05	8,98%	353.027,87	8,98%	384.717,72	8,98%	419.256,76	4,21%	436.901,32
BENEFICIO BRUTO	50.000,00	39,10%	69.550,00	-0,33%	69.319,50	-11,76%	61.165,26	13,38%	69.348,80	11,80%	77.534,22
AMORTIZACIONES	-10.000,00	9,00%	-10.900,00	9,00%	-11.881,00	9,00%	-12.950,29	9,00%	-14.115,82	9,00%	-15.386,24
GASTOS DE PERSONAL	-100.000,00	9,00%	-109.000,00	9,00%	-118.810,00	9,00%	-129.502,90	9,00%	-141.158,16	9,00%	-153.862,40
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	-60.000,00	9,00%	-65.400,00	9,00%	-71.286,00	9,00%	-77.701,74	9,00%	-84.694,90	9,00%	-92.317,44
GASTOS FINANCIEROS	-45.000,00	9,00%	-49.050,00	9,00%	-53.464,50	9,00%	-58.276,31	9,00%	-63.521,17	9,00%	-69.238,08
DIVIDENDOS DEL PERIODO	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00	##/A	0,00
IMPUESTOS	-1.262,50	306,94%	-5.137,63	-22,60%	-3.976,50	-81,51%	-735,12	99,96%	-1.469,92	41,99%	-2.087,17
RESULTADOS	3.787,50	306,94%	15.412,88	-22,60%	11.929,50	-81,51%	2.205,35	99,96%	4.409,75	41,99%	6.261,52

OPERACIONES CON DATOS HISTÓRICOS

CONCEPTOS NECESARIOS PARA EL ANALISIS INTERNO	ANTERIOR		INICIO		SIGUIENTE						
	2005	TVA	2006	TVA	2007	TVA	2008	TVA	2009	TVA	2010
BALANCE EN FUNCION DE LAS VENTAS											
ACTIVO NO CORRIENTE S/VENTAS	11,96%	-12,66%	10,44%	-9,13%	9,49%	-8,09%	8,72%	-10,43%	7,81%	-7,93%	7,19%
ACTIVO CORRIENTE S/VENTAS	12,47%	16,36%	14,50%	4,79%	15,20%	-7,40%	14,07%	-3,50%	13,58%	1,48%	13,78%
EXISTENCIAS S/VENTAS	8,30%	-7,75%	7,65%	-4,03%	7,35%	-2,93%	7,13%	-5,41%	6,75%	-2,76%	6,56%
REALIZABLE S/VENTAS	2,25%	-8,20%	2,07%	-4,49%	1,97%	-3,40%	1,91%	-5,86%	1,79%	-3,23%	1,74%
CLIENTES S/VENTAS	2,25%	-8,20%	2,07%	-4,49%	1,97%	-3,40%	1,91%	-5,86%	1,79%	-3,23%	1,74%
OTRAS CUENTAS A COBRAR S/VENTAS	0,00%	##/A	0,00%	##/A	0,00%	##/A	0,00%	##/A	0,00%	##/A	0,00%
DISPONIBLE S/VENTAS	1,92%	149,55%	4,78%	22,89%	5,88%	-14,33%	5,04%	0,09%	5,04%	8,82%	5,49%
TOTAL ACTIVO S/VENTAS	24,42%	2,15%	24,95%	-1,04%	24,69%	-7,66%	22,80%	-6,15%	21,39%	-1,96%	20,98%
PATRIMONIO NETO S/VENTAS	10,76%	14,67%	12,34%	8,71%	13,41%	-3,66%	12,92%	-3,77%	12,43%	0,65%	12,51%
RESERVAS S/VENTAS	0,00%	##/A	0,68%	277,34%	1,85%	-27,41%	1,85%	-83,10%	0,31%	87,86%	0,59%
PASIVO NO CORRIENTE S/VENTAS	8,43%	-14,44%	7,21%	-10,98%	6,42%	-9,96%	5,78%	-12,26%	5,07%	-9,81%	4,57%
PASIVO CORRIENTE S/VENTAS	5,24%	3,16%	5,40%	-10,03%	4,86%	-15,67%	4,10%	-5,06%	3,89%	-0,07%	3,89%
DEUDAS A CP	0,84%	-14,44%	0,72%	-10,98%	0,64%	-9,96%	0,58%	-12,26%	0,51%	-9,81%	0,46%
PROVEEDORES S/VENTAS	4,14%	-9,09%	3,76%	-5,42%	3,56%	-4,33%	3,41%	-6,78%	3,17%	-4,17%	3,04%
OTRAS CUENTAS A PAGAR S/VENTAS	0,25%	262,69%	0,92%	-28,23%	0,66%	-82,66%	0,11%	82,75%	0,21%	86,17%	0,39%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO S/VENTAS	24,42%	2,15%	24,95%	-1,04%	24,69%	-7,66%	22,80%	-6,15%	21,39%	-1,96%	20,98%
CUENTA DE RESULTADOS EN FUNCION DE	2005	TVA	2006	TVA	2007	TVA	2008	TVA	2009	TVA	2010
COMPRAS	58,3%	-0,95%	57,7%	1,05%	58,4%	2,21%	59,6%	-0,40%	59,4%	-2,10%	58,2%
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS DE PRODUCTOS	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%
TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA P/	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%
APROVISIONAMIENTOS	59,0%	-2,57%	57,5%	1,07%	58,1%	2,23%	59,4%	-0,38%	59,2%	-2,10%	57,9%
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	3,0%	-2,85%	2,9%	1,07%	2,9%	2,23%	3,0%	-0,38%	3,0%	2,40%	3,1%
GASTOS DE PERSONAL	20,0%	-2,85%	19,4%	1,07%	19,6%	2,23%	20,1%	-0,38%	20,0%	2,40%	20,5%
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	12,0%	-2,85%	11,7%	1,07%	11,8%	2,23%	12,0%	-0,38%	12,0%	2,40%	12,3%
AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	2,0%	-2,85%	1,9%	1,07%	2,0%	2,23%	2,0%	-0,38%	2,0%	2,40%	2,0%
IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOV	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%
EXCESOS DE PROVISIONES	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%
DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACI	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%
RESULTADO DE EXPLOTACION	10,0%	23,98%	12,4%	-7,58%	11,5%	-17,24%	9,5%	3,62%	9,8%	5,04%	10,3%
INGRESOS FINANCIEROS	0,0%	-9,98%	0,0%	-6,35%	0,0%	-5,27%	0,0%	-7,69%	0,0%	-5,11%	0,0%
GASTOS FINANCIEROS	9,0%	-2,85%	8,7%	1,07%	8,8%	2,23%	9,0%	-0,38%	9,0%	2,40%	9,2%
VARIACIÓN DE VALOR RAZONABLE EN INST	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%
DIFERENCIAS DE CAMBIO	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%
DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACI	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%	##/A	0,0%
RESULTADO FINANCIERO	-9,0%	-2,84%	-8,7%	1,08%	-8,8%	2,24%	-9,0%	-0,37%	-9,0%	2,41%	-9,2%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1,0%	262,69%	3,7%	-28,23%	2,6%	-82,66%	0,5%	82,75%	0,8%	33,40%	1,1%
IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	-0,3%	262,69%	-0,9%	-28,23%	-0,7%	-82,66%	-0,1%	82,75%	-0,2%	33,40%	-0,3%
RESULTADO DEL EJERCICIO	0,8%	262,69%	2,7%	-28,23%	2,0%	-82,66%	0,3%	82,75%	0,6%	33,40%	0,8%

OPERACIONES CON DATOS HISTÓRICOS

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CONCEPTOS NECESARIOS PARA EL ANALISIS INTERNO											
RATIOS Y MEDIDAS	2005	TVA	2006	TVA	2007	TVA	2008	TVA	2009	TVA	2010
ESTRATEGIA DE CAPITAL											
INVERSION											
RATIO DE FIRMEZA	141,8%	2,08%	144,8%	2,08%	147,8%	2,08%	150,9%	2,08%	154,0%	2,08%	157,2%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	4,1%	255,05%	14,7%	-27,48%	10,6%	-81,22%	2,0%	94,74%	3,9%	36,07%	5,3%
RENTABILIDAD ECONOMICA	41,0%	21,33%	49,7%	-6,61%	46,4%	-10,36%	41,6%	10,41%	46,0%	7,13%	49,2%
RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	10,0%	23,94%	12,4%	-7,58%	11,5%	-17,23%	9,5%	3,61%	9,8%	5,03%	10,3%
FINANCIACIÓN											
R. ENDEUDAMIENTO CP	21,4%	0,98%	21,6%	-9,09%	19,7%	-8,68%	18,0%	1,17%	18,2%	1,93%	18,5%
R. ENDEUDAMIENTO LP	34,5%	-16,24%	28,9%	-10,05%	26,0%	-2,49%	25,4%	-6,51%	23,7%	-8,01%	21,8%
COSTE MEDIO DE LOS RECURSOS AJENOS	36,9%	-4,90%	35,0%	2,13%	35,8%	10,72%	39,6%	6,15%	42,1%	4,45%	43,9%
CARGA FINANCIERA	9,0%	-2,85%	8,7%	1,07%	8,8%	2,23%	9,0%	-0,38%	9,0%	2,40%	9,2%
ESTRATEGIA FINANCIERA (AUTOFIN)											
AMORTIZACIONES TÉCNICAS											
RATIO DE MANTENIMIENTO	198,0%	-73,21%	53,0%	40,83%	74,7%	489,62%	440,4%	-45,49%	240,1%	-23,24%	184,3%
GENERACIÓN DE RECURSOS	3,0%	86,25%	5,6%	-18,07%	4,6%	-46,36%	2,5%	15,00%	2,8%	11,52%	3,2%
DIVIDENDOS											
RATIO RENTABILIDAD	0,0%	#N/A	0,0%								
RENTABILIDAD FINANCIERA	9,4%	216,30%	29,7%	-33,98%	19,6%	-82,00%	3,5%	89,91%	6,7%	32,53%	8,9%
RESERVAS											
RATIO DE CRECIMIENTO	0,0%	#N/A	18,4%	425,77%	96,9%	318,68%	405,7%	-90,75%	37,5%	40,82%	52,8%
AUTONOMIA FINANCIERA	78,7%	24,23%	97,8%	21,57%	118,9%	10,00%	130,8%	6,07%	138,7%	6,60%	147,9%
ESTRATEGIA DE CIRCULANTE											
FONDO DE ROTACIÓN	36.150,5	41,28%	51.073,1	22,48%	62.555,8	2,88%	64.355,7	6,28%	68.399,2	8,67%	74.331,6
R. DE ROTACIÓN	238,1%	12,80%	268,6%	16,47%	312,8%	9,81%	343,5%	1,64%	349,1%	1,55%	354,5%
R. DE LIQUIDEZ	238,1%	12,80%	268,6%	16,47%	312,8%	9,81%	343,5%	1,64%	349,1%	1,55%	354,5%
R. DE LIQUIDEZ INMEDIATA	79,6%	59,33%	126,8%	27,41%	161,6%	4,85%	169,5%	3,70%	175,7%	5,73%	185,8%
R. DE TESORERÍA	36,6%	141,92%	88,6%	36,59%	121,0%	1,59%	122,9%	5,42%	129,6%	8,90%	141,1%
R. DE GARANTIA	178,7%	10,67%	197,8%	10,66%	218,9%	5,43%	230,8%	3,44%	238,7%	3,84%	247,9%
PERIODO DE MADURACIÓN											
PLAZO DE ALM. DE STOCK	52,0	-6,87%	48,4	-5,02%	45,9	-5,03%	43,6	-5,03%	41,4	-0,68%	41,2
PLAZO DE COBRO A CLIENTES	8,2	-8,20%	7,5	-4,49%	7,2	-3,40%	7,0	-5,86%	6,6	-3,23%	6,3
PLAZO DE PAGO A PROVEEDORES	25,9	-8,22%	23,8	-6,40%	22,3	-6,40%	20,8	-6,40%	19,5	-2,12%	19,1
PERIODO DE MADURACIÓN FINANCIERO	34,2	-6,17%	32,1	-3,88%	30,9	-3,65%	29,8	-4,26%	28,5	-0,28%	28,4

BALANCES HISTÓRICOS

ENTRADA DE DATOS HISTÓRICOS

PASIVO

CONCEPTOS		ACTIVO					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
A)	ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.	Inmovilizado intangible						
II.	Inmovilizado material						
III.	Inversiones inmobiliarias						
IV.	Inversiones en empresas del grupo y asociadas a lp						
V.	Inversiones financieras a largo plazo						
VI.	Activos por impuesto diferido						
B)	ACTIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.	Existencias						
II.	Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Clientes por ventas y Prestaciones de servicios						
2.	Accionistas (socios) por desembolsos exigidos						
3.	Otros deudores						
III.	Inversiones en empresas del grupo y asociadas a cp						
IV.	Inversiones financieras a corto plazo						
V.	Periodificaciones a corto plazo						
VI.	Efectivo y otros activos líquidos equivalentes						
TOTAL ACTIVO (A + B)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ENTRADA DE DATOS HISTÓRICOS

ACTIVO

SIGUIENTE

		PASIVO					
CONCEPTOS		2005	2006	2007	2008	2009	2010
A) PATRIMONIO NETO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-1) Fondos propios		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Capital escriturado							
2. (Capital no exigido)							
II. Prima de emisión							
III. Reservas							
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)							
V. Resultados de ejercicios anteriores							
VI. Otras aportaciones de socios							
VII. Resultado del ejercicio							
VIII. (Dividendo a cuenta)							
A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidas							
B) PASIVO NO CORRIENTE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Provisiones a largo plazo							
II. Deudas a largo plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudas con entidades de crédito							
2. Acreedores por arrendamiento financiero							
3. Otras deudas a largo plazo							
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo							
IV. Pasivos por impuesto diferido							
V. Periodificaciones a largo plazo							
C) PASIVO CORRIENTE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Provisiones a corto plazo							
II. Deudas a corto plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudas con entidades de crédito							
2. Acreedores por arrendamiento financiero							
3. Otras deudas a corto plazo							
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo							
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Proveedores							
2. Otros acreedores							
V. Periodificaciones a corto plazo							
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Imagen 15. Cuadro Entrada de datos históricos: Balances

CUENTAS DE RESULTADOS HISTÓRICAS

ENTRADA DE DATOS HISTÓRICOS

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

		CUENTA DE RESULTADOS					
CONCEPTOS		2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Importe neto de la cifra de negocios							
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fab.							
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo							
4. Aprovisionamientos							
5. Otros ingresos de explotación							
6. Gastos de personal							
7. Otros gastos de explotación							
8. Amortización del inmovilizado							
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras							
10. Excesos de provisiones							
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado							
A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3-4+5+6+7+8+9+10+11)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Ingresos financieros							
13. Gastos financieros							
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros							
15. Diferencias de cambio							
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros							
B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Impuestos sobre beneficios		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 17)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Imagen 16. Cuadro Entrada de datos históricos: Cuenta de Resultados

Gráficos de estructura. Hay dos grupos de gráficos. En el primero se representa mediante tres gráficos de sectores circulares la distribución del balance agrupada por masas patrimoniales. Los gráficos de esta hoja pueden ser vistos por años separadamente. En este apartado se utiliza la Función BuscarV para extraer de los cuadros de operaciones de datos cada uno de los conceptos que componen los gráficos. El indicador de columna en esta función es una celda por encima del gráfico. Ésta contiene una función condicional del tipo Si en la que se expresa que el valor de la celda será 1 si otra celda cercana con una lista desplegable contiene

el valor del primer año (referenciado de la configuración inicial), el segundo año si contiene el valor del siguiente año etc.

Es posible seleccionar el año que deseamos ver seleccionando de la lista desplegable de la celda que hay para tal cuestión.

En el segundo grupo podemos observar la estructura de la cuenta de resultados en función de las ventas. Hay dos gráficos de sectores circulares. En primer lugar se representa la primera parte de la cuenta de resultados (hasta los resultados de explotación). El segundo sector constituye el “reparto” de los resultados brutos. En este caso también es posible seleccionar el ejercicio que queremos ver representado eligiéndolo de la lista desplegable de la celda mencionada.

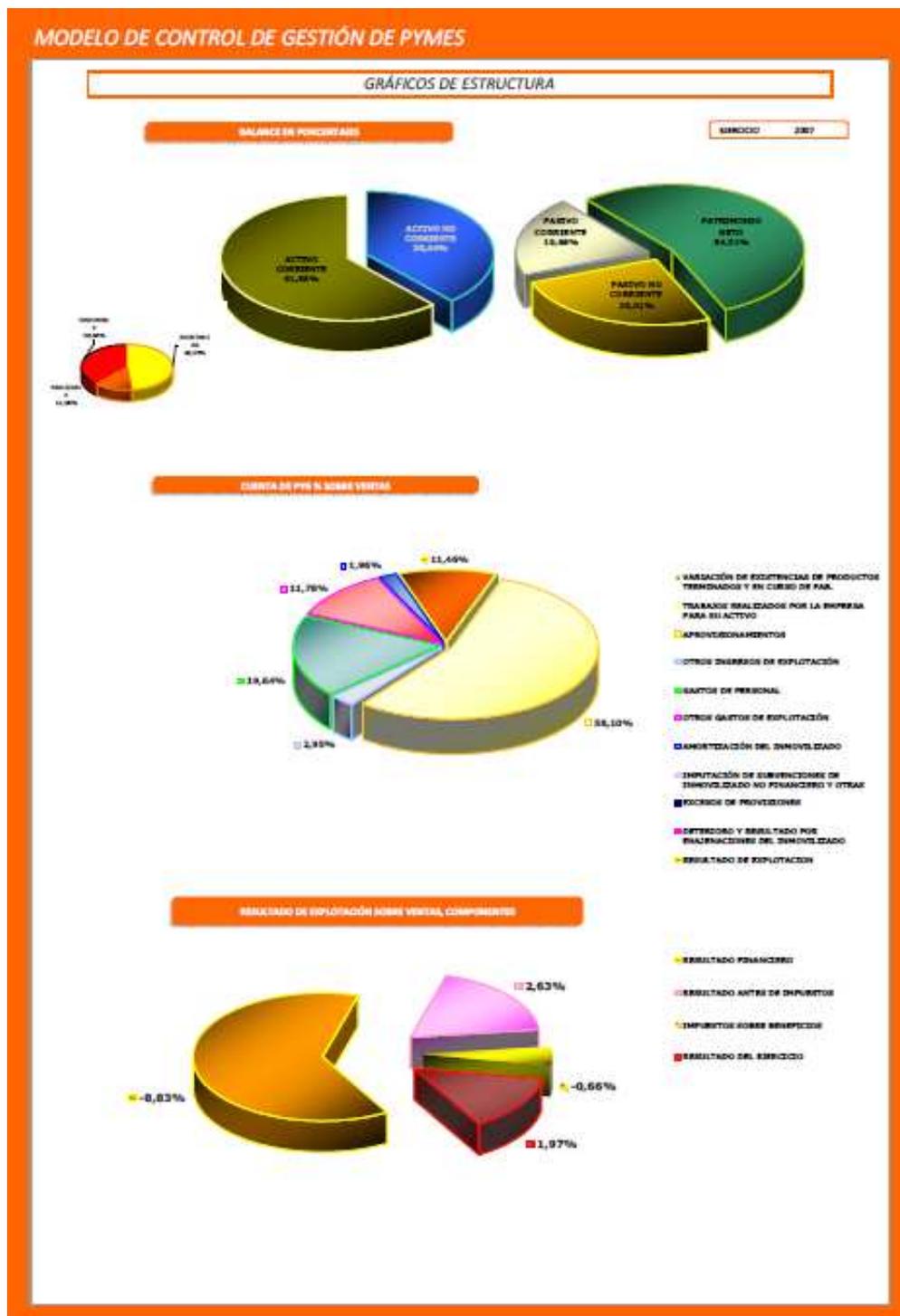


Imagen 17. Análisis Interno: Gráficos de estructura

El otro es el grupo de *Gráficos de evolución*. Se trata de ver de forma dinámica cual es la situación del negocio. Lo componen los gráficos de Evolución de las ventas, Evolución de las ventas y el Activo Corriente, Evolución de las ventas y el Activo no Corriente, Evolución de las ventas y el Pasivo corriente, Evolución de las compras, Evolución de los gastos de personal, Evolución de otros gastos de gestión, Evolución del nivel de existencias, Evolución de las cuentas de clientes y proveedores, Evolución de la rentabilidad del Activo y Evolución del endeudamiento a largo plazo.





Imagen 18. Análisis Interno: Gráficos de Evolución

3.5 Planificación

La pestaña de “planificación” es la cuarta división del modelo. En ella se plantea un método para la planificación de dos ejercicios económicos. El resultado de esta planificación son los estados contables previsionales: El balance y la cuenta de resultados previstos. Además, obtenemos una serie de cuadros y presupuestos que serán de gran utilidad para establecer el rumbo y los objetivos en dichos años. A partir de los estados previsionales obtenemos también un conjunto de ratios y medidas con los que cuantificaremos la estructura y la evolución de la empresa en el futuro y el grado de cumplimiento de los objetivos.

A continuación se detalla el contenido de la hoja de planificación. Consta de una parte dedicada al establecimiento de las políticas que darán lugar a los presupuestos y objetivos, otra en la que se opera con los datos introducidos para dar lugar a los cuadros de cash flow, necesidades netas del fondo de maniobra, el presupuesto de capital, el presupuesto de tesorería, los estados previsionales y un cuadro en el que se calculan los mismos ratios y medidas que en el análisis interno y una tercera en la que se muestran los gráficos de estructura y evolución previstos.

Dentro del establecimiento de políticas hemos definido cuatro secciones: Previsión de ventas y cargas de explotación, Estrategia de circulante, Estrategia de Capital y Estrategia de Financiación. A diferencia del resto de cuadros en los que se registran datos escribiendo los valores de las partidas en las celdas en éste lo que se hace es modificar los porcentajes. En la mayoría de los casos es el porcentaje que el concepto representa sobre las ventas. Cuando no es así una leyenda especifica el porcentaje y la medida a la que se refiere. Las celdas modificables son únicamente las de color amarillo. Además hay una hoja resumen de los objetivos para los ejercicios previstos cuantificados en los valores de los ratios que se obtienen de los estados previsionales.

Previsión de ventas y cargas de explotación. En esta subdivisión hay cuatro apartados. El primero y más importante es la previsión de ventas. Encontramos que aparece la cifra de ventas del ejercicio inmediatamente anterior al previsto, bajo este se encuentra la celda donde podremos modificar el porcentaje de variación de las ventas. Como resultado se calculan las ventas previstas.

Como consecuencia de la previsión de ventas se deriva el cálculo de las cargas de explotación. Son los conceptos de Compras, Gastos de personal y Otros gastos de Gestión. Para preverlos tenemos como referencia el porcentaje sobre las ventas que representaban el ejercicio anterior y su importe. Seguidamente tenemos la celda donde cambiar el porcentaje sobre las ventas futuras que representará. Como consecuencia obtenemos las cantidades destinadas a estas partidas para el año previsto.

Ya que el cuadro de cash flow distingue dentro de los gastos de explotación entre gastos fijos y variables se ofrece en este apartado la posibilidad de que el usuario determine que porcentaje de cada tipo de gastos (de personal y otros gastos de gestión) son fijos y cuales variables. Para ello debe utilizar un par de porcentajes que sumen entre ambos el cien por cien de los gastos.

Los importes obtenidos de la previsión de ventas y cargas de explotación van a formar parte del cuadro de cash flow y de la cuenta de resultados previsional.

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS			
PREVISIÓN DE VENTAS Y CARGAS DE EXPLOTACIÓN			
MODIFICACIÓN DE PARÁMETROS		MODIFIQUE LAS CELDAS DE COLOR AMARILLO PARA REALIZAR SUS PREVISIONES	
VENTAS			
	2011	2012	
VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR	751.256,00	766.281,12	
PORCENTAJE DE AUMENTO	2,00%	2,00%	
VENTAS PREVISTAS	766.281,12	781.606,74	
COMPRAS			
	2011	2012	
%SOBRE VENTAS AÑO ANTERIOR	58,16%	57,00%	
COMPRAS AÑO ANTERIOR	436.901,32	436.780,24	
PORCENTAJE SOBRE VENTAS	57,00%	57,20%	
COMPRAS PREVISTAS	436.780,24	447.079,06	
GASTOS DE PERSONAL			
	2011	2012	
%SOBRE VENTAS AÑO ANTERIOR	20,48%	19,00%	
PORCENTAJE SOBRE VENTAS	19,00%	18,90%	
GASTOS DE PERSONAL PREVISTOS	145.593,41	147.723,67	
%FIJO	75,00%	75,00%	
%VARIABLE	25,00%	25,00%	
CANTIDAD FIJA	109.195,06	110.792,76	
CANTIDAD VARIABLE	36.398,35	36.930,92	
OTROS GASTOS DE GESTIÓN			
	2011	2012	
%SOBRE VENTAS AÑO ANTERIOR	12,29%	12,00%	
PORCENTAJE SOBRE VENTAS	12,00%	11,90%	
OTROS GASTOS DE GESTIÓN PREVISTOS	91.953,73	93.011,20	
%FIJO	60,00%	60,00%	
%VARIABLE	40,00%	40,00%	
CANTIDAD FIJA	55.172,24	55.806,72	
CANTIDAD VARIABLE	36.781,49	37.204,48	

Imagen 19. Planificación: previsión de ventas y cargas de explotación.

Estrategia de Circulante. Se compone de las políticas de Stock, Cobros, Pagos y tesorería e inversiones.

La política de stock es el resultado de la modificación del porcentaje de existencias finales sobre las ventas previstas. Como referencia hemos puesto el porcentaje de stock sobre ventas del ejercicio anterior y la cantidad en términos absolutos. Desde la celda amarilla modificamos el parámetro para el año previsto dando lugar al saldo de existencias finales futuro. Adicionalmente se ofrecen la variación de existencias previsional y los días del plazo de almacenamiento a que da lugar dicho stock.

Las políticas de cobros y pagos se determinan, en parte, de manera distinta a la de stock. Los parámetros a variar serán los días de cobro y pago. De esta manera lo que vemos en estos apartados es, en primer lugar, los días de plazo de cobro o pago del año precedente y el saldo de clientes o proveedores que motiva tal dato. Al estimar los días de cobro y pago del año siguiente lo que resulta es el saldo de las partidas de clientes y proveedores que tendremos. Por otro lado, el método que se sigue con las cuentas a cobrar, a pagar, la tesorería y las inversiones es análogo al de la política de stock.

ESTRATEGIA DE CIRCULANTE			
POLÍTICA DE STOCK			
EXISTENCIAS DE MERCADERÍAS	2011	2012	
%SOBRE VENTAS AÑO ANTERIOR	6,56%	7,00%	
EXISTENCIAS FINALES AÑO ANTERIOR	49.273,54	53.639,68	
ESTIMADO EXISTENCIAS FINALES	7,00%	8,00%	
EXISTENCIAS FINALES PREVISTAS	53.639,68	62.528,54	
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS PREVISTA	4.366,14	8.888,86	
PLAZO DE ALMAZ. DE STOCK (DÍAS)	44,82	51,05	
POLÍTICA DE COBRO			
CLIENTES	2011	2012	
DÍAS DE CREDITO A CLIENTES DEL AÑO ANTERIOR	6,34	10,00	
SALDO DE CLIENTES AÑO ANTERIOR	13.046,47	20.994,00	
DÍAS PREVISTOS DE COBRO	10,00	10,00	
SALDO PREVISTO DE CLIENTES	20.994,00	21.413,88	
OTRAS CUENTAS A COBRAR	2011	2012	
%SOBRE VENTAS DEL AÑO ANTERIOR	0,00%	0,50%	
SALDO DE OTRAS CUENTAS A COBRAR AÑO ANTERIOR	0,00	3.831,41	
%SOBRE VENTAS PREVISTO	0,50%	0,50%	
SALDO DE OTRAS CUENTAS A COBRAR PREVISTAS	3.831,41	3.908,03	
POLÍTICA DE PAGOS			
PROVEEDORES	2011	2012	
DÍAS DE CREDITO DE PROVEEDORES DEL AÑO ANTERIOR	10,89	10,00	
SALDO DE PROVEEDORES AÑO ANTERIOR	22.852,26	11.966,58	
DÍAS PREVISTOS DE PAGO	10,00	10,00	
SALDO PREVISTO DE PROVEEDORES	11.966,58	12.248,74	
OTRAS CUENTAS A PAGAR	2011	2012	
%SOBRE VENTAS DEL AÑO ANTERIOR	0,38%	0,30%	
SALDO DE OTRAS CUENTAS A PAGAR AÑO ANTERIOR	2.912,83	2.298,84	
%SOBRE VENTAS PREVISTO	0,30%	0,29%	
SALDO DE OTRAS CUENTAS A PAGAR PREVISTAS	2.298,84	2.266,66	
DEUDAS A CORTO PLAZO	2011	2012	
%SOBRE VENTAS DEL AÑO ANTERIOR	0,45%	0,40%	
SALDO DE DEUDAS A CORTO PLAZO AÑO ANTERIOR	3.436,96	3.065,12	
%SOBRE VENTAS PREVISTO	0,40%	0,40%	
SALDO DE DEUDAS A CORTO PLAZO PREVISTAS	3.065,12	3.126,43	
TESORERÍA E INVERSIONES A CP			
TESORERÍA	2011	2012	
%SOBRE VENTAS AÑO ANTERIOR	5,38%	2,00%	
TESORERÍA AÑO ANTERIOR	41.213,60	15.325,62	
%SOBRE VENTAS PREVISTO (OBJETIVO)	2,00%	2,00%	
OBJETIVO DE TESORERÍA	15.325,62	15.632,13	
INVERSIONES A CP	2011	2012	
%SOBRE VENTAS AÑO ANTERIOR	0,00%	0,00%	
INVERSIONES A CP AÑO ANTERIOR	0,00	0,00	
%SOBRE VENTAS PREVISTO	0,00%	0,00%	
INVERSIONES A CP PREVISTAS	0,00	0,00	

Imagen 20. Planificación: Estrategia de circulante

Los importes resultantes del apartado de la estrategia de circulante van al cuadro de las necesidades netas del fondo de maniobra, al activo y pasivo corriente. En ambos casos se encuadran en el activo corriente los saldos de existencias finales, clientes, otras cuentas a cobrar, objetivo de tesorería e inversiones a corto plazo. Al pasivo corriente irán los saldos de proveedores, deudas a corto plazo y otras cuentas a cobrar.

Estrategia de Capital. Como parte de la estrategia de capital hemos incluido las políticas de Inversión y Financiación. Las partidas que se determinan aquí tienen su origen en el presupuesto de capital. Por eso son las siguientes:

Para la inversión: Inversiones de modernización y renovación, Inversiones de expansión y diversificación, Inversiones complementarias, Inversiones financieras y

especulativas, Inversiones en empresas del grupo y Amortización financiera del capital a largo plazo. A excepción de la Amortización financiera del capital el resto funciona introduciendo la cantidad destinada a inversión por tal concepto y asignando un porcentaje en función de cuánto corresponde a cada tipo de activo no corriente (Intangible, material e inmobiliario).

En cuanto a la Amortización financiera del capital a largo plazo tenemos que se recoge del ejercicio precedente la cantidad pendiente de amortizar. Como medida a modificar usamos el porcentaje sobre ese capital pendiente que se amortizará en el año previsto. De resultados de esto hallamos el importe amortizado.

Además se incluye una celda que corresponde al porcentaje de Interés de la deuda. Con este parámetro se fija el importe de los intereses calculados sobre el capital pendiente de amortizar.

Como resumen tenemos un apartado en el que se muestran el importe total de las inversiones en los años previstos, la cantidad que corresponde al incremento del inmovilizado y las cantidades relativas a cada clase de activo no corriente.

ESTRATEGIA DE CAPITAL

POLÍTICA DE INVERSIÓN

INVERSIONES DE MODERNIZACIÓN Y RENOVACIÓN			2011	2012
IMPORTE TOTAL			0,00	0,00
%INMOVILIZADO INTANGIBLE			0,00%	0,00%
%INMOVILIZADO MATERIAL			100,00%	100,00%
%INMOVILIZADO INMOBILIARIO			0,00%	0,00%

INVERSIONES DE EXPANSION Y DIVERSIFICACIÓN			2011	2012
IMPORTE TOTAL			0,00	0,00
%INMOVILIZADO INTANGIBLE			0,00%	0,00%
%INMOVILIZADO MATERIAL			100,00%	100,00%
%INMOVILIZADO INMOBILIARIO			0,00%	0,00%

INVERSIONES COMPLEMENTARIAS			2011	2012
IMPORTE TOTAL			0,00	0,00
%INMOVILIZADO INTANGIBLE			0,00%	0,00%
%INMOVILIZADO MATERIAL			100,00%	100,00%
%INMOVILIZADO INMOBILIARIO			0,00%	0,00%

OTRAS INVERSIONES			2011	2012
INVERSIONES FINANCIERAS Y ESPECULATIVAS			1.000,00	0,00
INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO			0,00	0,00

AMORTIZACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL A LP			2011	2012
CAPITAL PENDIENTE			34.369,59	33.682,20
%DE AMORTIZACIÓN			2,00%	2,00%
IMPORTE AMORTIZADO			687,39	673,64
%INTERÉS			7,50%	7,50%
INTERESES			2.577,72	2.526,16
CON EMPRESAS DEL GRUPO			0,00	0,00

TOTAL DE INVERSIONES			2011	2012
IMPORTE TOTAL			1.687,39	673,64
INCREMENTO DEL INMOVILIZADO			0,00	0,00
INTANGIBLE			0,00	0,00
MATERIAL			0,00	0,00
INMOBILIARIO			0,00	0,00

POLÍTICA DE FINANCIACIÓN		
FINANCIACIÓN EXTERNA		
	2011	2012
AMPLIACION DE CAPITAL	0,00	0,00
PRESTAMOS DE ENTIDADES DE CREDITO	0,00	0,00
PRESTAMOS EMPRESAS DEL GRUPO	0,00	0,00
DESINVERSIONES		
	2011	2012
INMOVILIZADO INTANGIBLE (VALOR EN BCE)	0,00	0,00
AMORTIZACIÓN CORRESPONDIENTE	0,00	0,00
VALOR NETO CONTABLE	0,00	0,00
IMPORTE DE LA VENTA	0,00	0,00
RESULTADO DE LA VENTA	0,00	0,00
DESINVERSIONES		
	2011	2012
INMOVILIZADO MATERIAL (VALOR EN BCE)	0,00	0,00
AMORTIZACIÓN CORRESPONDIENTE	0,00	0,00
VALOR NETO CONTABLE	0,00	0,00
IMPORTE DE LA VENTA	0,00	0,00
RESULTADO DE LA VENTA	0,00	0,00
DESINVERSIONES		
	2011	2012
INMOVILIZADO INMOBILIARIO (VALOR EN BCE)	0,00	0,00
AMORTIZACIÓN CORRESPONDIENTE	0,00	0,00
VALOR NETO CONTABLE	0,00	0,00
IMPORTE DE LA VENTA	0,00	0,00
RESULTADO DE LA VENTA	0,00	0,00
DESINVERSIONES		
	2011	2012
INVERSIONES FINANCIERAS A LP	0,00	0,00
IMPORTE DE LA VENTA	0,00	0,00
RESULTADO DE LA VENTA	0,00	0,00
INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO	0,00	0,00
IMPORTE DE LA VENTA	0,00	0,00
RESULTADO DE LA VENTA	0,00	0,00
RECURSOS EXTRAORDINARIOS		
	2011	2012
IMPORTE TOTAL	0,00	0,00
TOTAL FINANCIACIÓN		
	2011	2012
IMPORTE TOTAL	0,00	0,00

Imagen 21. Planificación: Estrategia de capital

Para la financiación: Financiación externa, desinversiones y recursos extraordinarios. La financiación externa tiene tres componentes: la ampliación de capital, los préstamos de entidades de crédito y los préstamos de empresas del grupo. En las celdas amarillas se registran los importes de los préstamos previstos para los ejercicios que estamos previendo. El apartado de desinversiones recoge las cantidades desinvertidas en inmovilizado intangible, material, inmobiliario y las financieras. Funcionan poniendo la cantidad desinvertida, la parte del fondo de amortización que le corresponda y importe por la venta. Así obtenemos también la pérdida o ganancia que genera la desinversión. Por último están los apartados de recursos extraordinarios y, a modo de resumen, el importe total de la financiación.

Estrategia de Financiación. Está formada por dos subapartados; las políticas de Amortizaciones y Provisiones por una parte y las políticas de Reservas y Dividendos por otra.

Política de Amortizaciones y provisiones. La parte dedicada a amortizaciones consta de seis conceptos. Los dos primeros son, respectivamente, el porcentaje de amortización sobre partidas amortizables y la cuantía de las amortizaciones del ejercicio anterior. Ambas como referencia de la hoja de análisis interno. A continuación se encuentra la celda amarilla en la que determinaremos que porcentaje sobre las partidas del inmovilizado que son amortizables vamos a dotar. Al introducir ese tanto por ciento obtenemos la amortización prevista. Después de esto está la parte del fondo de amortización que eliminaremos como consecuencia de las desinversiones. Este campo es calculado desde el apartado desinversiones dentro de la estrategia de capital.

La política de provisiones trata de determinar cuales serán las provisiones en los ejercicios siguientes. En el cuadro de provisiones hay cuatro términos: El tanto por ciento que representaban las provisiones sobre las ventas en el ejercicio precedente (referenciado desde la división de análisis interno), el importe de esta partida en ese año, la celda amarilla mediante la que determinamos el porcentaje previsto que dará lugar a la cifra previsional de las provisiones.

Política de Reservas y Dividendos. Como podemos ver en la imagen siguiente tanto reservas como dividendos se calcularán sobre el beneficio distribuible. Para este modelo será todo el resultado positivo menos lo que compense pérdidas de ejercicios anteriores. Así, ambos cuadros quedan conformados de la siguiente manera: extraído del análisis interno tenemos el porcentaje de reservas o dividendos sobre los beneficios en el año anterior, y después el valor que representó. Debajo está el beneficio distribuible que consideramos previsto. Finalmente se hallan el tanto por ciento que estimamos (reservas o dividendos) y la cuantía prevista. Las cantidades propuestas para reservas y dividendos son interdependientes. Por ejemplo, si estos son del diez por ciento de los beneficios distribuibles, el noventa corresponderá a reservas.

ESTRATEGIA FINANCIERA			
POLÍTICA DE AMORTIZACIONES Y PROVISIONES			
AMORTIZACIONES	2011	2012	
%ANTERIOR SOBRE PARTIDAS AMORTIZABLES	28,47%	9,00%	
AMORTIZACIÓN ANTERIOR	15.386,24	4.864,01	
%AMORT. ESTIMADA SOBRE PARTIDAS AMORT.	9,00%	9,00%	
AMORTIZACIÓN PREVISTA	4.864,01	4.864,01	
DISMINUCIONES POR DESINVERSION	0,00	0,00	
FONDO DE AMORTIZACION (NETO)	4.864,01	9.728,01	
PROVISIONES	2011	2012	
%SOBRE VENTAS AÑO ANTERIOR	0,00%	0,00%	
PROVISIONES AÑO ANTERIOR	0,00	0,00	
% SOBRE VENTAS PROVISIÓN PREVISTA	0,00%	0,00%	
PROVISIÓN PREVISTA	0,00	0,00	
POLÍTICA DE RESERVAS Y DIVIDENDOS			
RESERVAS	2011	2012	
%SOBRE BENEFICIOS AÑO ANTERIOR	100,00%	100,00%	
RESERVAS AÑO ANTERIOR	6.261,52	66.658,61	
BENEFICIO DISTRIBUIBLE	66.658,61	71.468,62	
%RESERVAS SOBRE EL BENEFICIO PREVISTO	100,00%	100,00%	
RESERVAS PREVISTAS	66.658,61	71.468,62	
DIVIDENDOS	2011	2012	
%SOBRE BENEFICIOS AÑO ANTERIOR	0,00%	0,00%	
DIVIDENDOS AÑO ANTERIOR	0,00	0,00	
BENEFICIO DISTRIBUIBLE	66.658,61	71.468,62	
%DIVIDENDOS SOBRE EL BENEFICIO PREVISTO	0,00%	0,00%	
DIVIDENDOS PREVISTOS	0,00	0,00	

Imagen 22. Planificación: Estrategia financiera

Como se explica al comienzo del capítulo, después de la determinación de las políticas hay una hoja resumen donde se expresan los objetivos de cada una de las estrategias mediante ratios y medidas. En detalle son las de esta imagen:

OBJETIVOS

OBJETIVOS SOBRE VENTAS Y CARGAS DE EXPLOTACIÓN

OBJETIVOS SOBRE VENTAS Y RESULTADOS	2011	2012
CIFRA DE VENTAS	766.281,1	781.606,7
VARIACIÓN DE LAS VENTAS	2,00%	2,00%
RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	11,94%	12,51%
RESULTADO PREVISTO	66.658,6	71.468,6
RENTABILIDAD NETA	8,70%	9,14%

OBJETIVOS SOBRE COMPRAS	2011	2012
CIFRA DE COMPRAS	436.780,2	447.079,1
VARIACIÓN DE LA COMPRAS	-0,03%	2,36%
MARGEN DE COMPRAS SOBRE VENTAS	43,00%	42,80%

OBJETIVOS SOBRE G. DE PERSONAL	2011	2012
CIFRA DE GASTOS DE PERSONAL	145.593,4	147.723,7
VARIACIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL	-5,37%	1,46%
PORCENTAJE SOBRE VENTAS	19,00%	18,90%

OBJETIVOS SOBRE O. G. DE GESTIÓN	2011	2012
CIFRA DE OTROS GASTOS DE GESTIÓN	91.953,7	93.011,2
VARIACIÓN DE O. G. DE GESTIÓN	-0,39%	1,15%
PORCENTAJE SOBRE VENTAS	12,00%	11,90%

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE CIRCULANTE

OBJETIVOS SOBRE EL STOCK	2011	2012
SALDO DE EXISTENCIAS	53.639,7	62.528,5
VARIACIÓN DE LAS EXISTENCIAS	8,86%	16,57%
PLAZO DE ALMACENAMIENTO DE STOCK	44,8	51,0

OBJETIVOS DE LA POLITICA DE COBRO	2011	2012
SALDO DE CLIENTES	20.994,0	21.413,9
VARIACIÓN DE CLIENTES	60,92%	2,00%
PLAZO DE COBRO A CLIENTES	44,8	51,0

OBJETIVOS DE LA POLITICA DE PAGOS	2011	2012
SALDO DE PROVEEDORES	11.966,6	12.248,7
VARIACIÓN DE PROVEEDORES	-47,64%	2,36%
PLAZO DE PAGO A PROVEEDORES	44,8	51,0

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE CIRCULANTE	2011	2012
PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN	44,8	51,0
FONDO DE ROTACIÓN	144.166,8	219.825,8
TESORERÍA EN BALANCE	105.251,8	173.440,0
RATIO DE TESORERIA	266,12%	418,28%

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE CAPITAL

OBJETIVOS DE INVERSIÓN	2011	2012
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	148,98%	137,29%
RENTABILIDAD ECONÓMICA	39,10%	31,90%
RATIO DE FIRMEZA	148,98%	137,29%
VARIACIÓN DEL INMOVILIZADO (NETO)	-7,15%	-9,69%

OBJETIVOS DE FINANCIACIÓN	2011	2012
RATIO DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	16,91%	13,52%
RATIO DE ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	14,40%	10,77%
COSTE MEDIO DE LOS RECURSOS AJENOS	1,10%	0,82%
CARGA FINANCIERA	0,34%	0,32%

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA	2011	2012
GENERACIÓN DE RECURSOS	12,23%	4,75%
RATIO DE MANTENIMIENTO	5,47%	5,10%
RATIO DE RENTABILIDAD	0,00%	0,00%

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA	2011	2012
RATIO DE RENTABILIDAD FINANCIERA	55,32%	41,05%
RATIO DE CRECIMIENTO	7,05%	69,95%
AUTONOMIA FINANCIERA	219,39%	311,70%

Imagen 23. Planificación: Objetivos

La segunda parte es donde se calculan los estados que completan el ciclo presupuestario: Cuadro de cash Flow, Cuadro de Necesidades Netas del fondo de maniobra, el Presupuesto de Capital, el Presupuesto de Tesorería, el Balance previsto y la Cuenta de Resultados prevista. Adicionalmente hemos creado un cuadro en el que se calculan los mismos ratios y medidas que en el análisis interno con el fin de tener las mismas referencias y poder comparar.

El Cuadro de Cash Flow.

Se trata de determinar con este cuadro, entre otras cosas, la renta o recursos generados. La diferencia entre los ingresos por ventas y el coste de las mismas es lo que conocemos como Cash Flow Bruto de explotación. Este concepto es básico puesto que de él se deriva el de Autofinanciación de Explotación que más adelante será utilizado para confeccionar el Presupuesto de capital. “La autofinanciación es aquella parte del Cash Flow que se puede retener como recurso en la empresa, pues el otro componente del mismo, el coste monetario de capital, sale fuera de la misma en forma de retribuciones a los capitales propios o ajenos. Por tanto la Autofinanciación de la empresa solo puede aumentarse bien por el aumento del cash flow renta, bien por la disminución del coste monetario del capital o bien por ambos a la vez.”[4]

CUADRO DE CASH-FLOW

OPERACIONES CON DATOS PREVISIONALES

DATOS AUXILIARES		
CONCEPTO	AÑO	IMPORTE
EX. INICIALES	2010	47.607,29
GASTOS DE PERSONAL	2010	-153.862,40
%FUO	75,00%	-115.396,80
%VARIABLE	25,00%	-38.465,60
OTROS GASTOS DE GESTIÓN	2010	-92.317,44
%FUO	75,00%	-69.238,08
%VARIABLE	25,00%	-23.079,36

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CUADRO DE CASH FLOW			
CONCEPTO	2010	2011	2012
INGRESOS NETOS POR VENTAS	751.256,00	766.281,12	781.606,74
(-)COMPRAS NETAS DE MERCADERIAS	-436.901,32	-436.780,24	-447.079,06
(+)VARIACIÓN DE EX. MERCADERIAS	1.666,26	4.366,14	8.888,86
(-)COSTES FIJOS	-184.634,87	-164.367,30	-166.599,48
(-)COSTES VARIABLES	-61.544,96	-73.179,85	-74.135,40
CASH FLOW BRUTO	69.841,10	96.319,87	102.681,67
PROVISIONES		0,00	0,00
AMORTIZACIONES	-15.386,24	-4.864,01	-4.864,01
PLUSVALIAS/MINUSVALIAS DEL INMOV.		0,00	0,00
INGRESOS FINANCIEROS	52,55	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	-69.238,08	-2.577,72	-2.526,16
INGRESOS EXCEPCIONALES	23.079,36		
GASTOS EXCEPCIONALES			
BENEFICIO EXTRAORDINARIO BRUTO	-61.492,41	-7.441,73	-7.390,17
B ² ANTES DE IMPUESTOS	8.348,69	88.878,14	95.291,50
BASE IMPONIBLE	8.348,69	88.878,14	95.291,50
TIPO IMPOSITIVO	25%	25%	25%
IMPUESTO	-2.087,17	-22.219,54	-23.822,87
IMPUESTO (DISMINUIDO)	-2.087,17	-22.219,54	-23.822,87
BENEFICIO NETO	6.261,52	66.658,61	71.468,62
RESERVAS	6.261,52	66.658,61	71.468,62
DIVIDENDOS	0,00	0,00	0,00
AUTOFINANCIACIÓN	21.647,76	71.522,62	76.332,63
BASES IMPONIBLES NEGATIVAS	0,00	0,00	0,00
BASE NEGATIVA ACUMULADA	0,00	0,00	0,00
BASE NEGATIVA USADA	0,00	0,00	0,00
BASE NEGATIVA PENDIENTE	0,00	0,00	0,00
CREDITOS POR PDAS A COMPENSAR	0,00	0,00	0,00
CREDITOS POR PERDIDAS A C. ACUMULADA	0,00	0,00	0,00
CREDITOS POR PDAS A C. USADAS	0,00	0,00	0,00
CREDITOS POR PDAS A C. PENDIENTE	0,00	0,00	0,00

Imagen 24. Planificación: Cuadro de Cash Flow

El Cuadro de Necesidades Netas del Fondo de Maniobra.

Es el segundo cuadro que se confecciona en la secuencia de la síntesis presupuestaria. Se extraen de él las Necesidades del fondo de rotación como las diferencias que existen entre las variaciones del activo corriente y del pasivo corriente.

En este cuadro se referencian algunas de las partidas que hemos obtenido antes. Aunque es en las distintas políticas donde se determinan estas cifras algunas de ellas como los dividendos, provienen del cuadro de Cash Flow. “La NNFM es el primer componente directo que se obtiene del Presupuesto de Capital” [4]. Por ello este es un paso insalvable al realizar los documentos del ciclo presupuestario.

CUADRO DE NECESIDADES NETAS DEL FONDO DE ROTACIÓN

OPERACIONES CON DATOS PREVISIONALES

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CUADRO DE NECESIDADES NETAS DEL FONDO DE ROTACIÓN							
VARIACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE				VARIACIÓN DEL PASIVO CIRCULANTE			
PARTIDAS	2010	2011	2012	PARTIDAS	2010	2011	2012
STOCK DE MERCADERÍAS	49.273,54	53.639,68	62.528,54	PROVEEDORES	22.852,26	11.966,58	12.248,74
VAR.		4.366,14	8.888,86	VAR.		-10.885,68	282,16
CIENTES	13.046,47	20.994,00	21.413,88	OTROS ACREEDORES	825,65	2.298,84	2.266,66
VAR.		7.947,53	419,88	VAR.		1.473,19	-32,18
OTRAS CUENTAS A COBRAR	0,00	3.831,41	3.908,03	DEUDAS A C/P	3.436,96	3.065,12	3.126,43
VAR.		3.831,41	76,63	VAR.		-371,83	61,30
INVERSIONES A CORTO PLAZO	0,00	0,00	0,00	DIVIDENDOS A PAGAR	0,00	0,00	0,00
VAR.		0,00	0,00	VAR.		0,00	0,00
TESORERÍA (OBJETIVO)	41.213,60	15.325,62	15.632,13	IMPUESTOS A PAGAR	2.087,17	22.219,54	23.822,87
VAR.		-25.887,98	306,51	VAR.		20.132,36	1.603,34
SUMA VARIACIONES A.C.		-9.742,90	9.691,88	SUMA VARIACIONES P.C.		10.348,04	1.914,62
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	103.533,61	93.790,71	103.482,59	TOTAL PASIVO CORRIENTE	29.202,05	39.550,09	41.464,70

CONCEPTO	2010	2011	2012
NECESIDADES NETAS FONDO M.	0,00	-20.090,94	7.777,27
NECESIDADES N. FONDO M. ACUM.		-20.090,94	-12.313,67

Imagen 25. Planificación: Cuadro de NNFR

El Presupuesto de Capital.

Resultado de la estrategia de Capital y tras haber realizado los anteriores pasos (Cuadro de Cash Flow y Cuadro de NNFM) tenemos la información necesaria para preparar nuestro presupuesto de Capital. Se trata del documento en el que “describiremos cuantitativamente la estructura permanente de la empresa, tanto de activo como de pasivo” [4]. Es, realmente, determinar cuales son los recursos y aplicaciones e identificarlos de forma fehaciente.

PRESUPUESTO DE CAPITAL

OPERACIONES CON DATOS PREVISIONALES

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

PRESUPUESTO DE CAPITAL						
PRESUPUESTO DE INVERSIONES				PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN		
CONCEPTO	2011	2012		CONCEPTO	2011	2012
GASTOS DE INVERSIÓN (explotación)				AMORTIZACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL A LP		
SALDO DE PROGRAMAS ANTERIORES				TOTAL (3)	687,39	673,64
INVERSIONES DE RENOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN	0,00	0,00		INVERSIONES FINANCIERAS Y ESPECULATIVAS		
INVERSIONES DE EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN	0,00	0,00		TOTAL (4)	1.000,00	0,00
INVERSIONES COMPLEMENTARIAS	0,00	0,00				
TOTAL (1)	0,00	0,00		TOTAL EMPLEOS= (1)+(2)+(3)+(4)	-18.403,55	8.450,91
NECESIDADES NETAS DEL FONDO DE ROT. [2]	-20.090,94	7.777,27				

CONCEPTO	2011	2012		CONCEPTO	2011	2012
AUTOFINANCIACIÓN				DESINVERSIONES	0,00	0,00
TOTAL (5)	71.522,62	76.332,63		TOTAL (7)		
FINANCIACIÓN EXTERNA				RECURSOS EXTRAORDINARIOS		
TOTAL (6)	0,00	0,00		TOTAL (8)	0,00	0,00
				TOTAL RECURSOS= (5)+(6)+(7)+(8)	71.522,62	76.332,63

CONCEPTO	2011	2012
DÉFICIT/SUPERÁVIT	89.926,16	67.881,72
DÉFICIT/SUPERÁVIT ACUMULADO	89.926,16	157.807,88

Imagen 26. Planificación: Presupuesto de Capital

Hallaremos con el presupuesto de Capital las diferencias existentes entre los empleos y los recursos disponibles. En la formulación de los planes deberemos tener en cuenta que es necesario que estos sean viables, es decir, que no existan déficits acumulados. El presupuesto de Capital permite buscar el equilibrio entre empleos (inversiones necesarias para alcanzar un objetivo) y fuentes financieras y permite buscar las formas de conjugar fondos propios y ajenos que hagan la estructura de la empresa óptima.

El Presupuesto de Tesorería.

Será para nosotros el instrumento básico de la política de tesorería. Con el presupuesto de tesorería nos “estamos refiriendo a “la posición de liquidez” generada por la aplicación de las distintas políticas y estrategias empresariales” [4].

PRESUPUESTO DE TESORERIA

OPERACIONES CON DATOS PREVISIONALES

PRESUPUESTO DE TESORERIA		
CONCEPTOS	2011	2012
(+)COBROS POR VENTAS	754.502,18	781.110,23
(-)PAGOS DE EXPLOTACIÓN	-683.739,88	-687.563,96
TESORERIA DE EXPLOTACION (1+2)	70.762,30	93.546,28
(+)COBROS POR AMPLIACION DE CAPITAL	0,00	0,00
(+)COBROS PRÉSTAMOS Y EMPRÉSTITOS	0,00	0,00
(+)COBROS POR SUBVENCIONES	0,00	0,00
(-)AMORTIZACION FINANCIERA DE DEUDAS	-687,39	-673,64
(-)PAGOS POR GASTOS DE INVERSION PROI	-1.000,00	0,00
TESORERIA POR OP. DE CAPITAL	-1.687,39	-673,64
(+)COBROS POR DESINVERSIONES	0,00	0,00
(+)COBROS POR INTERESES DE CARTERA	0,00	0,00
(+)COBROS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00
(-)PAGOS POR OPERACIONES DE INTERMED	0,00	0,00
(-)PAGOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00
TESORERIA EXTRAORDINARIA	0,00	0,00

PRESUPUESTO DE TESORERIA		
CONCEPTOS	2011	2012
PAGO DE DIVIDENDOS	0,00	0,00
PAGO DE INTERESES DEL PASIVO A LP	-2.577,72	-2.526,16
PAGO RETRIBUCION PASIVO A LP	-2.577,72	-2.526,16
COBROS DE CREDITOS A CP	0,00	61,30
AMORTIZACIONES CREDITOS A CP	-371,83	0,00
PAGO DE INTERESES DTO Y CREDITOS A CP	0,00	0,00
PAGO ACREEDORES A CP	0,00	0,00
PAGOS POR INVERSIONES FIN. TEMP.	0,00	0,00
TESORERIA OP. DE CIRCULANTE	-371,83	61,30
PAGO DE IMPUESTOS	-2.087,17	-22.219,54
SUPERÁVIT O DÉFICIT DEL PERIODO	64.038,18	68.188,23
(+/-)TESORERIA PERIODO ANTERIOR	41.213,60	105.251,78
PREVISION DE TESORERIA DEL PERIODO	105.251,78	173.440,02

Imagen 27. Planificación: Presupuesto de Tesorería

Utilizando esta herramienta estimamos las necesidades de liquidez derivadas de los compromisos que adoptemos según el plan elaborado, nos permitirá simular determinadas situaciones y elegir la mejor opción en relación a la gestión de la tesorería.

El Balance y la Cuenta de Resultados Previsional.

Por fin, añadiendo al Balance Histórico los estados previsionales obtenemos los estados contables previstos. A partir de ellos obtenemos una imagen de la empresa en los ejercicios previstos. Este será nuestro punto de partida para evaluar la eficacia del plan, los objetivos propuestos y la previsión del escenario global y de la compañía.

BALANCES PREVISTOS

OPERACIONES CON DATOS PREVISIONALES

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

ACTIVO PREVISTO				
CONCEPTOS	2010	2011	2012	
A) ACTIVO NO CORRIENTE (NETO)	54.044,52	50.180,51	45.316,51	
I. Inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	
II. Inmovilizado material	31.637,23	31.637,23	31.637,23	
III. Inversiones inmobiliarias	22.407,29	22.407,29	22.407,29	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,00	1.000,00	1.000,00	
VI. Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	
B) ACTIVO CORRIENTE	103.533,61	183.716,87	261.290,47	
I. Existencias	49.273,54	53.639,68	62.528,54	
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	13.046,47	24.825,41	25.321,92	
1. Clientes por ventas y Prestaciones de servicios	13.046,47	20.994,00	21.413,88	
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	0,00			
3. Otros deudores	0,00	3.831,41	3.908,03	
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00			
IV. Inversiones financieras a corto plazo	0,00	0,00	0,00	
V. Periodificaciones a corto plazo	0,00			
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	41.213,60	105.251,78	173.440,02	
TOTAL ACTIVO (A + B)	157.578,13	233.897,38	306.606,98	

PASIVO PREVISTO				
CONCEPTOS	2010	2011	2012	
A) PATRIMONIO NETO	94.006,49	160.665,10	232.133,72	
A-1) Fondos propios	94.006,49	160.665,10	232.133,72	
I. Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00	
1. Capital escriturado	50.000,00	50.000,00	50.000,00	
2. (Capital no exigido)	0,00			
II. Prima de emisión	0,00			
III. Reservas	37.744,97	44.006,49	110.665,10	
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00			
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	
VI. Otras aportaciones de socios	0,00			
VII. Resultado del ejercicio	6.261,52	66.658,61	71.468,62	
VIII. (Dividendo a cuenta)	0,00			
A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00	0,00	0,00	
B) PASIVO NO CORRIENTE	34.369,59	33.682,20	33.008,55	
I. Provisiones a largo plazo	0,00			
II. Deudas a largo plazo	34.369,59	33.682,20	33.008,55	
1. Deudas con entidades de crédito	34.369,59	33.682,20	33.008,55	
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00			
3. Otras deudas a largo plazo	0,00			
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	
IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00			
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00			
C) PASIVO CORRIENTE	29.202,05	39.550,09	41.464,70	
I. Provisiones a corto plazo	0,00			
II. Deudas a corto plazo	3.436,96	3.065,12	3.126,43	
1. Deudas con entidades de crédito	3.436,96	3.065,12	3.126,43	
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00			
3. Otras deudas a corto plazo	0,00			
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	25.765,09	36.484,96	38.338,28	
1. Proveedores	22.852,26	11.966,58	12.248,74	
2. Otros acreedores	2.912,83	24.518,38	26.089,53	
V. Periodificaciones a corto plazo				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	157.578,13	233.897,38	306.606,98	

CUENTAS DE RESULTADOS PREVISTAS

OPERACIONES CON DATOS PREVISIONALES

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CONCEPTOS	CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA			RESULTADOS MENSUALES PREVISTOS		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
1. Importe neto de la cifra de negocios	751.256,00	766.281,12	781.606,74	62.604,67	63.856,76	65.133,90
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fab	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	-435.235,07	-432.414,10	-438.190,20	-36.269,59	-36.034,51	-36.515,85
5. Otros ingresos de explotación	23.079,36	0,00	0,00	1.923,28	0,00	0,00
6. Gastos de personal	-153.862,40	-145.593,41	-147.723,67	-12.821,87	-12.132,78	-12.310,31
7. Otros gastos de explotación	-92.317,44	-91.953,73	-93.011,20	-7.693,12	-7.662,81	-7.750,93
8. Amortización del inmovilizado	-15.386,24	-4.864,01	-4.864,01	-1.282,19	-405,33	-405,33
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otra:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3-4+5+6+7+8+9+10+11)	77.534,22	91.455,86	97.817,66	6.461,18	7.621,32	8.151,47
12. Ingresos financieros	52,55	0,00	0,00	4,38	0,00	0,00
13. Gastos financieros	-69.238,08	-2.577,72	-2.526,16	-5.769,84	-214,81	-210,51
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financiero:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-69.185,53	-2.577,72	-2.526,16	-5.765,46	-214,81	-210,51
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	8.348,69	88.878,14	95.291,50	695,72	7.406,51	7.940,96
17. Impuestos sobre beneficios	-2.087,17	-22.219,54	-23.822,87			
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 17)	6.261,52	66.658,61	71.468,62			
A COMP. DE PERDIDAS	0,00	0,00	0,00			

Imagen 28. Planificación: Balances y Cuentas de Resultados previstas

Medidas y ratios.

Son las mismas medidas que se calculan en la división del análisis interno. De la misma forma que en esa hoja: "El agrupamiento de los ratios se hace en función de la estrategia que vamos a controlar con dicha medida; estrategia de capital, estrategia financiera y estrategia de circulante.

Dentro de los ratios de la *estrategia de capital* hemos considerado una subdivisión. Distinguimos ratios para la inversión y ratios para la financiación. Los ratios escogidos para el área de inversión son: Ratios de firmeza, rentabilidad del activo, rentabilidad económica y rentabilidad de las ventas. Los utilizados para la financiación son: ratios de endeudamiento a corto plazo, a largo plazo, coste medio de los recursos ajenos y carga financiera.

Con respecto a la *estrategia financiera* (o de autofinanciación) hemos distinguido entre tres tipos de ratios: Amortizaciones, dividendos y reservas.

Amortizaciones: contiene los ratios de mantenimiento y generación de recursos.

Dividendos: Agrupa los ratios de rentabilidad y rentabilidad financiera.

Reservas: Incluye los ratios de crecimiento y autonomía financiera.

En último lugar están los ratios de la *estrategia de circulante*, el cálculo del fondo de rotación y el periodo medio de maduración de la empresa. Los ratios comprendidos son: Ratio de rotación, ratio de liquidez, ratio de liquidez inmediata, ratio de tesorería y ratio de garantía."

Con la particularidad de que son referidos a estados previsionales y, por tanto, son resultado de las previsiones.

Los gráficos propios de esta sección son, de forma análoga al análisis interno, los Gráficos de estructura previstos y Gráficos de la evolución prevista. Por tanto están compuestos por los siguientes gráficos.

Gráficos de estructura prevista: Estructura del Balance previsto y estructura de la Cuenta de Resultados en función de las ventas previstas.

Gráficos de evolución prevista: gráficos de Evolución de las ventas, Evolución de las ventas y el Activo Corriente, Evolución de las ventas y el Activo no Corriente, Evolución de las ventas y el Pasivo corriente, Evolución de las compras, Evolución de los gastos de personal, Evolución de otros gastos de gestión, Evolución del nivel de existencias, Evolución de las cuentas de clientes y proveedores, Evolución de la rentabilidad del Activo y Evolución del endeudamiento a largo plazo.

3.6 Control

La hoja de Control es la última del modelo. En esta se registran el Balance y la Cuenta de resultados mes a mes de los ejercicios económicos que hemos planificado en la fase anterior. Tras recoger esos datos son transformados para su análisis y, sobre todo, para ser comparados con los objetivos que fueron planteados y conocer el grado de cumplimiento de estos. Por tanto, es en esta hoja donde se proporciona la información de la empresa que nos permitirá tomar decisiones en un sentido u otro para corregir a tiempo las desviaciones antes de que no sea posible. También es útil para saber si las predicciones que hemos realizado se ajustan a la realidad o hemos supuesto un escenario distinto al que nos encontramos.

El contenido de esta división es en su estructura como el de las demás. Es decir, hay unos cuadros de entrada de datos, otros donde se transforman y unos gráficos que dan la información de salida. A diferencia del resto del modelo las cifras que tomamos serán mensuales. Tanto entradas como cálculos están divididos por semestres. De esta forma resulta que hay dos semestres para cada uno de los años que se prevén.

Puesto que es así, los cuadros que componen el Control son:

Entrada de datos: Balance y Cuenta de Resultados primer semestre, Balance y Cuenta de Resultados segundo semestre y un control mensual de tesorería, en el que, previamente al cierre del mes se anotan los vencimientos de los cobros y pagos controlando así la posición de tesorería.

BALANCE PRIMER SEMESTRE

ENTRADA DE DATOS MENSUALES		2011						SIGUIENTE
		ACTIVO						
CONCEPTOS		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
A)	ACTIVO NO CORRIENTE	90.000,00	90.112,50	90.225,14	90.337,92	90.450,84	90.563,91	
I.	Inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
II.	Inmovilizado material	60.300,00	60.375,38	60.450,84	60.526,41	60.602,07	60.577,82	
III.	Inversiones inmobiliarias	29.700,00	29.737,13	29.774,30	29.811,51	29.848,78	29.886,09	
IV.	Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo p.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
V.	Inversiones financieras a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VI.	Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
B)	ACTIVO CORRIENTE	60.930,50	65.910,32	67.981,71	72.171,67	75.314,24	79.178,44	
I.	Existencias	35.698,00	34.589,00	36.987,00	34.999,00	35.987,00	35.698,00	
II.	Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	25.000,00	25.562,00	25.789,00	24.988,00	27.457,00	30.997,00	
1.	Clientes por ventas y Prestaciones de servicios	25.000,00	24.562,00	25.789,00	24.988,00	24.999,00	25.310,00	
2.	Accionistas (socios) por desembalsos exigidos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3.	Otros deudores	0,00	1.000,00	0,00	0,00	2.458,00	5.687,00	
III.	Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
IV.	Inversiones financieras a corto plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
V.	Periodificaciones a corto plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VI.	Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	232,50	5.759,32	5.205,71	12.184,67	11.870,24	12.483,44	
	TOTAL ACTIVO (A + B)	150.930,50	156.022,82	158.206,85	162.509,59	165.765,08	169.742,35	

ENTRADA DE DATOS MENSUALES

2011

CONCEPTOS	PASIVO					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
A) PATRIMONIO NETO	63.787,50	67.659,47	71.541,02	75.432,19	79.332,99	83.243,44
A-1) Fondos propios	63.787,50	67.659,47	71.541,02	75.432,19	79.332,99	83.243,44
I. Capital	60.000,00	60.075,00	60.150,09	60.225,28	60.300,56	60.375,94
1. Capital escriturado	60.000,00	60.075,00	60.150,09	60.225,28	60.300,56	60.375,94
2. (Capital no exigido)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Prima de emisión		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00					
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Resultados de ejercicios anteriores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Otras aportaciones de socios		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del ejercicio	3.787,50	7.584,47	11.390,93	15.206,91	19.032,42	22.867,51
VIII. (Dividendo a cuenta)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	36.903,59	36.949,72	36.995,91	37.042,16	37.088,46	37.134,82
I. Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo	36.903,59	36.949,72	36.995,91	37.042,16	37.088,46	37.134,82
1. Deudas con entidades de crédito	36.666,09	36.711,93	36.757,82	36.803,76	36.849,77	36.895,83
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas a largo plazo	237,50	237,80	238,09	238,39	238,69	238,99
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos por impuesto diferido		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones a largo plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	50.239,41	51.413,63	49.669,91	50.035,25	49.343,64	49.364,08
I. Provisiones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a corto plazo	33.318,91	33.360,55	33.402,26	33.444,01	33.485,81	33.527,67
1. Deudas con entidades de crédito	33.318,91	33.360,55	33.402,26	33.444,01	33.485,81	33.527,67
2. Acreedores por arrendamiento financiero						
3. Otras deudas a corto plazo						
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo						
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16.920,50	18.053,08	16.267,66	16.591,24	15.857,82	15.836,41
1. Proveedores	15.658,00	16.789,00	15.002,00	15.324,00	14.589,00	14.566,00
2. Otras acreedores	1.262,50	1.264,08	1.265,66	1.267,24	1.268,82	1.270,41
V. Periodificaciones a corto plazo						
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	150.930,50	156.022,83	158.206,85	162.509,59	165.765,08	169.742,34

Imagen 29. Control, entrada de datos primer semestre. Balance

ENTRADA DE DATOS MENSUALES

2011

SIGUIENTE

CONTROL MENSUAL DE TESORERÍA						
CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUMA DE VENCIMIENTOS A NUESTRO FAVOR	10.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUMA DE VENCIMIENTOS EN CONTRA NUESTRA	7.851,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SITUACIÓN DE TESORERÍA	2.649,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TESORERÍA MEDIA PREVISTA	8.770,98	8.770,98	8.770,98	8.770,98	8.770,98	8.770,98
DESVIACIÓN	-6.121,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Imagen 30. Control. Entrada de datos primer semestre. Control de Tesorería

CUENTAS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE

ENTRADA DE DATOS MENSUALES

2011

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CUENTA DE RESULTADOS						
CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1. Importe neto de la cifra de negocios	67.495,00	135.158,74	202.991,63	270.994,11	339.166,60	407.509,52
2. Variación de existencias de productos terminados y en c	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	-42.356,00	-84.817,89	-127.385,93	-170.060,40	-212.841,55	-255.729,65
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	-12.456,00	-24.943,14	-37.461,50	-50.011,15	-62.592,18	-75.204,66
7. Otros gastos de explotación	-7.543,00	-15.104,86	-22.685,62	-30.285,33	-37.904,05	-45.541,81
8. Amortización del inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3-4+5+6+7+8+9+10)	5.140,00	10.292,85	15.458,58	20.637,23	25.828,82	31.033,39
12. Ingresos financieros	560,00	1.121,40	1.684,20	2.248,41	2.814,04	3.381,07
13. Gastos financieros	-650,00	-1.301,63	-1.954,88	-2.609,77	-3.266,29	-3.924,46
14. Variación de valor razonable en instrumentos financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentc	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-90,00	-180,23	-270,68	-361,35	-452,26	-543,39
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	5.050,00	10.112,63	15.187,91	20.275,88	25.376,57	30.490,01
17. Impuestos sobre beneficios	-1.262,50	-2.528,16	-3.796,98	-5.068,97	-6.344,14	-7.622,50
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 17)	3.787,50	7.584,47	11.390,93	15.206,91	19.032,42	22.867,51

Imagen 31. Control. Entrada de datos primer semestre. Cuenta de Resultados

Operaciones: Balances por meses, donde se calcula la cuenta de resultados del mes. concreto y los cuadros de cálculos de medidas y ratios (Éste sigue el mismo modelo que el realizado en el análisis interno y la planificación). En los que no se incluye en cálculo de algunos ratios por hacerse únicamente para el año completo.

CUENTAS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE

OPERACIONES CON DATOS MENSUALES

2011

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CUENTAS DE RESULTADOS POR MESES						
CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1. Importe neto de la cifra de negocios	67.495,00	67.663,74	67.832,90	68.002,48	68.172,49	68.342,92
2. Variación de existencias de productos terminados y en c	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	-42.356,00	-42.461,89	-42.568,04	-42.674,46	-42.781,15	-42.888,10
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	-12.456,00	-12.487,14	-12.518,36	-12.549,65	-12.581,03	-12.612,48
7. Otros gastos de explotación	-7.543,00	-7.561,86	-7.580,76	-7.599,71	-7.618,71	-7.637,76
8. Amortización del inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3-4+5+6+7+8+9+10)	5.140,00	5.152,85	5.165,73	5.178,65	5.191,59	5.204,57
12. Ingresos financieros	560,00	561,40	562,80	564,21	565,62	567,04
13. Gastos financieros	-650,00	-651,63	-653,25	-654,89	-656,52	-658,17
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-90,00	-90,22	-90,45	-90,68	-90,90	-91,13
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	5.050,00	5.062,62	5.075,28	5.087,97	5.100,69	5.113,44
17. Impuestos sobre beneficios	-1.262,50	-1.265,66	-1.268,82	-1.271,99	-1.275,17	-1.278,36
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 17)	3.787,50	3.796,97	3.806,46	3.815,98	3.825,52	3.835,08

Imagen 32. Control. Operaciones con datos primer semestre. Cuentas de Resultados por meses

OPERACIONES SOBRE BALANCES Y CUENTAS DE RESULTADOS: PRIMER SEMESTRE

OPERACIONES CON DATOS MENSUALES

2011

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CONCEPTOS NECESARIOS PARA EL ANALISIS INTERNO											
MASAS PATRIMONIALES	ENERO	TVA	FEBRERO	TVA	MARZO	TVA	ABRIL	TVA	MAYO	TVA	JUNIO
ACTIVO NO CORRIENTE	90.000,00	0,13%	90.112,50	0,13%	90.225,14	0,12%	90.337,92	0,12%	90.450,84	0,13%	90.563,91
ACTIVO CORRIENTE	60.930,50	8,17%	65.910,32	3,14%	67.981,71	6,16%	72.171,67	4,35%	75.314,24	5,13%	79.178,44
EXISTENCIAS	35.698,00	-3,11%	34.589,00	6,93%	36.987,00	-5,37%	34.999,00	2,82%	35.987,00	-0,80%	35.698,00
REALIZABLE	25.000,00	2,25%	25.562,00	0,89%	25.789,00	-3,11%	24.988,00	9,88%	27.457,00	12,89%	30.997,00
DISPONIBLE	232,50	#####	5.759,32	-9,61%	5.205,71	#####	12.184,67	-2,58%	11.870,24	5,17%	12.483,44
ACTIVO TOTAL	150.930,50	3,37%	156.022,82	1,40%	158.206,85	2,72%	162.509,59	2,00%	165.765,08	2,40%	169.742,35
PATRIMONIO NETO	63.787,50	6,07%	67.659,47	5,74%	71.541,02	5,44%	75.432,19	5,17%	79.332,99	4,93%	83.243,44
PASIVO NO CORRIENTE	36.903,59	0,13%	36.949,72	0,13%	36.995,91	0,12%	37.042,16	0,13%	37.088,46	0,13%	37.134,82
PASIVO CORRIENTE	50.239,41	2,34%	51.413,63	-3,39%	49.669,91	0,74%	50.035,25	-1,38%	49.343,64	0,04%	49.364,08
PATRIMONIO NETO Y PASIVO TOTAL	150.930,50	3,37%	156.022,83	1,40%	158.206,85	2,72%	162.509,59	2,00%	165.765,08	2,40%	169.742,34
OTROS DESGLOSES	ENERO	TVA	FEBRERO	TVA	MARZO	TVA	ABRIL	TVA	MAYO	TVA	JUNIO
CLIENTES	25.000,00	-1,75%	24.562,00	5,00%	25.789,00	-3,11%	24.988,00	0,04%	24.999,00	1,24%	25.310,00
OTRAS CUENTAS A COBRAR	0,00	#N/A	1.000,00	#####	0,00	#N/A	0,00	#N/A	2.458,00	#####	5.687,00
RESTO CTAS ACTIVO CORRIENTE	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00
RESERVAS (DEL PERIODO)	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00
DEUDAS A CP	33.318,91	0,12%	33.360,55	0,13%	33.402,26	0,12%	33.444,01	0,12%	33.485,81	0,13%	33.527,67
PROVEEDORES	15.658,00	7,22%	16.789,00	#####	15.002,00	2,15%	15.324,00	-4,80%	14.589,00	-0,16%	14.566,00
OTRAS CUENTAS A PAGAR	1.262,50	0,13%	1.264,08	0,13%	1.265,66	0,12%	1.267,24	0,13%	1.268,82	0,12%	1.270,41
VENTAS NETAS	67.495,00	#####	135.158,74	50,19%	202.991,63	33,50%	270.994,11	25,16%	339.166,60	20,15%	407.509,52
COMPRAS	28.780,46	#####	83.708,89	55,04%	129.783,93	29,50%	168.072,40	27,22%	213.829,55	19,46%	255.440,65
BENEFICIO BRUTO	5.140,00	#####	10.292,85	50,19%	15.458,58	33,50%	20.637,23	25,16%	25.828,82	20,15%	31.033,39
AMORTIZACIONES	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00	#N/A	0,00
GASTOS DE PERSONAL	-12.456,00	#####	-24.943,14	50,19%	-37.461,50	33,50%	-50.011,15	25,16%	-62.592,18	20,15%	-75.204,66
OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	-7.543,00	#####	-15.104,86	50,19%	-22.685,62	33,50%	-30.285,33	25,16%	-37.904,05	20,15%	-45.541,81
GASTOS FINANCIEROS	-650,00	#####	-1.301,63	50,19%	-1.954,88	33,50%	-2.609,77	25,16%	-3.266,29	20,15%	-3.924,46
DIVIDENDOS DEL PERIODO	3.787,50	#####	7.584,47	50,19%	11.390,93	33,50%	15.206,91	25,16%	19.032,42	20,15%	22.867,51
IMPUESTOS	-1.262,50	#####	-2.528,16	50,19%	-3.796,98	33,50%	-5.068,97	25,16%	-6.344,14	20,15%	-7.622,50
RESULTADO DEL EJERCICIO	3.787,50	#####	7.584,47	50,19%	11.390,93	33,50%	15.206,91	25,16%	19.032,42	20,15%	22.867,51

OPERACIONES CON DATOS MENSUALES

2011

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CONCEPTOS NECESARIOS PARA EL ANALISIS INTERNO											
BALANCE SOBRE VENTAS	ENERO	TVA	FEBRERO	TVA	MARZO	TVA	ABRIL	TVA	MAYO	TVA	JUNIO
ACTIVO NO CORRIENTE S/VENTAS	133,34%	#####	66,67%	#####	44,45%	-25,00%	33,34%	-20,00%	26,67%	-16,67%	22,22%
ACTIVO CORRIENTE S/VENTAS	90,27%	#####	48,77%	#####	33,49%	-20,48%	26,63%	-16,62%	22,21%	-12,50%	19,43%
EXISTENCIAS S/VENTAS	52,89%	#####	25,59%	#####	18,22%	-29,12%	12,92%	-17,84%	10,61%	-17,44%	8,76%
REALIZABLE S/VENTAS	37,04%	#####	18,91%	#####	12,70%	-27,42%	9,22%	-12,21%	8,10%	-6,04%	7,61%
CLIENTES S/VENTAS	37,04%	#####	18,17%	#####	12,70%	-27,42%	9,22%	-20,06%	7,37%	-15,74%	6,21%
OTRAS CUENTAS A COBRAR S/ VENTAS	0,00%	#N/A	0,74%	#####	0,00%	#N/A	0,00%	#N/A	0,72%	92,56%	1,40%
DISPONIBLE S/VENTAS	0,34%	#####	4,26%	#####	2,56%	75,33%	4,50%	-22,16%	3,50%	-12,47%	3,06%
TOTAL ACTIVO S/VENTAS	223,62%	#####	115,44%	#####	77,94%	-23,06%	59,97%	-18,50%	48,87%	-14,77%	41,65%
PATRIMONIO NETO S/VENTAS	94,51%	#####	50,06%	#####	35,24%	-21,02%	27,84%	-15,97%	23,39%	-12,67%	20,43%
RESERVAS S/VENTAS	0,00%	#N/A	0,00%	#N/A	0,00%	#N/A	0,00%	#N/A	0,00%	#N/A	0,00%
PASIVO NO CORRIENTE S/VENTAS	54,68%	#####	27,34%	#####	18,23%	-25,00%	13,67%	-20,00%	10,94%	-16,67%	9,11%
PASIVO CORRIENTE S/VENTAS	74,43%	#####	38,04%	#####	24,47%	-24,54%	18,46%	-21,20%	14,55%	-16,74%	12,11%
DEUDAS A CP	49,36%	#####	24,68%	#####	16,45%	-25,00%	12,34%	-20,00%	9,87%	-16,67%	8,23%
PROVEEDORES S/VENTAS	23,20%	#####	12,42%	#####	7,39%	-23,49%	5,65%	-23,93%	4,30%	-16,90%	3,57%
OTRAS CUENTAS A PAGAR S/VENTAS	1,87%	#####	0,94%	#####	0,62%	-25,00%	0,47%	-20,00%	0,37%	-16,67%	0,31%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO S/VENTAS	223,62%	#####	115,44%	#####	77,94%	-23,06%	59,97%	-18,50%	48,87%	-14,77%	41,65%
CUENTA DE RESULTADOS SOBRE VENTAS	ENERO	TVA	FEBRERO	TVA	MARZO	TVA	ABRIL	TVA	MAYO	TVA	JUNIO
COMPRAS	42,6%	45,25%	61,9%	3,23%	63,9%	-3,00%	62,0%	1,65%	63,0%	-0,57%	62,7%
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS DE PRODUCTOS	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA PARA	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
APROVISIONAMIENTOS	62,8%	0,00%	62,8%	0,00%	62,8%	0,00%	62,8%	0,00%	62,8%	0,00%	62,8%
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
GASTOS DE PERSONAL	18,5%	0,00%	18,5%	0,00%	18,5%	0,00%	18,5%	0,00%	18,5%	0,00%	18,5%
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	11,2%	0,00%	11,2%	0,00%	11,2%	0,00%	11,2%	0,00%	11,2%	0,00%	11,2%
AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVI	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
EXCESOS DE PROVISIONES	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACION	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
RESULTADO DE EXPLOTACION	7,6%	0,00%	7,6%	0,00%	7,6%	0,00%	7,6%	0,00%	7,6%	0,00%	7,6%
INGRESOS FINANCIEROS	0,8%	0,00%	0,8%	0,00%	0,8%	0,00%	0,8%	0,00%	0,8%	0,00%	0,8%
GASTOS FINANCIEROS	1,0%	0,00%	1,0%	0,00%	1,0%	0,00%	1,0%	0,00%	1,0%	0,00%	1,0%
VARIACIÓN DE VALOR RAZONABLE EN INSTR	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
DIFERENCIAS DE CAMBIO	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACION	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%	#N/A	0,0%
RESULTADO FINANCIERO	-0,1%	0,00%	-0,1%	0,00%	-0,1%	0,00%	-0,1%	0,00%	-0,1%	0,00%	-0,1%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7,5%	0,00%	7,5%	0,00%	7,5%	0,00%	7,5%	0,00%	7,5%	0,00%	7,5%
IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	-1,9%	0,00%	-1,9%	0,00%	-1,9%	0,00%	-1,9%	0,00%	-1,9%	0,00%	-1,9%
RESULTADO DEL EJERCICIO	5,6%	0,00%	5,6%	0,00%	5,6%	0,00%	5,6%	0,00%	5,6%	0,00%	5,6%

OPERACIONES CON DATOS MENSUALES

2011

ANTERIOR

INICIO

SIGUIENTE

CONCEPTOS NECESARIOS PARA EL ANALISIS INTERNO											
RATIOS Y MEDIDAS	ENERO	TVA	FEBRERO	TVA	MARZO	TVA	ABRIL	TVA	MAYO	TVA	JUNIO
ESTRATEGIA DE CAPITAL											
INVERSION											
RATIO DE FIRMEZA											
RENTABILIDAD DEL ACTIVO											
RENTABILIDAD ECONÓMICA											
RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	8,4%	-4,91%	8,0%	-1,72%	7,9%	-0,87%	7,8%	-0,53%	7,8%	-0,35%	7,8%
FINANCIACIÓN											
R. ENDEUDAMIENTO CP											
R. ENDEUDAMIENTO LP											
COSTE MEDIO DE LOS RECURSOS AJENOS											
CARGA FINANCIERA											
ESTRATEGIA FINANCIERA (AUTOFIN)											
AMORTIZACIONES TÉCNICAS											
RATIO DE MANTENIMIENTO											
GENERACIÓN DE RECURSOS											
DIVIDENDOS											
RATIO RENTABILIDAD											
RENTABILIDAD FINANCIERA											
RESERVAS											
RATIO DE CRECIMIENTO											
AUTONOMIA FINANCIERA											
ESTRATEGIA DE CIRCULANTE											
FONDO DE ROTACIÓN	10.691,1	35,60%	14.496,7	26,32%	18.311,8	20,89%	22.136,4	17,32%	25.970,6	14,80%	29.814,4
R. DE ROTACIÓN	121,3%	5,70%	128,2%	6,76%	136,9%	5,39%	144,2%	5,82%	152,6%	5,09%	160,4%
R. DE LIQUIDEZ	121,3%	5,70%	128,2%	6,76%	136,9%	5,39%	144,2%	5,82%	152,6%	5,09%	160,4%
R. DE LIQUIDEZ INMEDIATA	50,2%	21,30%	60,9%	2,43%	62,4%	19,06%	74,3%	7,28%	79,7%	10,51%	88,1%
R. DE TESORERÍA	0,5%	#####	11,2%	-6,44%	10,5%	132,35%	24,4%	-1,22%	24,1%	5,12%	25,3%
R. DE GARANTÍA	173,2%	1,95%	176,6%	3,39%	182,5%	2,23%	186,6%	2,76%	191,8%	2,32%	196,2%
PERIODO DE MADURACIÓN											
PLAZO DE ALM. DE STOCK	37,2	-66,69%	12,4	-31,03%	8,5	-26,93%	6,2	-19,18%	5,0	-16,96%	4,2
PLAZO DE COBRO A CLIENTES	11,1	-50,94%	5,5	-30,09%	3,8	-27,42%	2,8	-20,06%	2,2	-15,74%	1,9
PLAZO DE PAGO A PROVEEDORES	16,3	-63,13%	6,0	-42,37%	3,5	-21,12%	2,7	-25,17%	2,0	-16,42%	1,7
PERIODO DE MADURACIÓN FINANCIERO	32,0	-63,03%	11,8	-24,83%	8,9	-29,41%	6,3	-16,96%	5,2	-16,65%	4,3

Imagen 33. Control. Operaciones con datos primer semestre. Ratios y medidas

En los cuadros de cálculos de Ratios y Medidas pertenecientes al segundo semestre se añade una columna que recoge estas medidas para el periodo del año completo.

Salidas de información: Con el fin de resumir los resultados del control se establecen tres hojas de informe. Para ello utilizamos indicadores a semejanza de los que se utilizan en los sistemas de cuadros de mandos pero únicamente de carácter financiero [5]. Hay una hoja por cada semestre donde se siguen una serie de indicadores seleccionados para evaluar el cumplimiento de los objetivos de ventas y cargas de explotación y la política de circulante. Son éstas políticas las que seguiremos más de cerca en el transcurso del ejercicio. Los indicadores que utilizamos relacionados con los ingresos por ventas son:

Objetivos sobre ventas y resultados:

- Cifra de ventas
- Rentabilidad de las ventas
- Rentabilidad neta

Objetivos sobre gastos de personal:

- Cifra de gastos de personal
- Porcentaje sobre ventas

Objetivos sobre compras:

- Cifra de compras
- Margen de compras sobre ventas

Objetivos sobre otros gastos de gestión:

- Cifra de otros gastos de gestión
- Porcentaje sobre ventas

En cuanto a los relativos a la política de circulante tenemos:

Objetivos sobre el stock:

- Saldo de existencias
- Plazo de almacenamiento de stock

Objetivos de la política de cobro:

- Saldo de clientes
- Plazo de cobro a clientes

Objetivos de la política de pagos:

- Saldo de proveedores
- Plazo de pago a proveedores

Objetivos de la estrategia de circulante:

- Periodo medio de maduración
- Ratio de tesorería

Los indicadores de esta hoja pueden ser vistos por meses de forma individual. En este apartado se utiliza la Función BuscarV para extraer de los cuadros de operaciones de datos cada una de dichas cifras. El Indicador de columna en esta función es una celda por encima del cuadro. Ésta contiene una función condicional del tipo Si en la que se expresa que el valor de la celda será 1 si otra celda cercana con una lista desplegable contiene el valor “enero”, 2 si contiene el valor “febrero” etc.

Cada uno de los conceptos referidos, además de señalar el valor del indicador en el mes seleccionado, tiene al lado una celda donde podemos observar la cuantía prevista en la hoja planificación. En la celda contigua se calcula el valor absoluto de la tasa de variación entre lo previsto y el dato real. De tal forma que, una celda más a su derecha contiene una función “si” que establece que si la desviación en valor absoluto es mayor que el parámetro “tolerancia a las desviaciones” (situado en la configuración inicial), aparece un mensaje que dice “Investigar desviación”. En caso contrario muestra el mensaje “nivel correcto”.

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: PRIMER SEMESTRE				
OPERACIONES CON DATOS MENSUALES	2011	ANTERIOR	INICIO	SIGUIENTE
				PERIODO ENERO
OBJETIVOS SOBRE VENTAS Y CARGAS DE EXPLOTACIÓN				
OBJETIVOS SOBRE VENTAS Y RESULTADOS	ENERO	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
CIFRA DE VENTAS	67.495,00	63.856,8	5,70%	NIVEL CORRECTO
RENTAB. DE LAS VENTAS	8,45%	11,94%	29,24%	INVESTIGAR DESVIACIÓN
RENTABILIDAD NETA	5,61%	8,70%	35,49%	INVESTIGAR DESVIACIÓN
OBJETIVOS SOBRE G. DE PERSONAL	ENERO	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
CIFRA DE G. DE PERSONAL	-12.456,0	-12.132,8	2,66%	NIVEL CORRECTO
PORCENTAJE SOBRE VENTAS	18,5%	19,00%	2,87%	NIVEL CORRECTO
OBJETIVOS SOBRE COMPRAS	ENERO	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
CIFRA DE COMPRAS	28.780,5	36.398,4	20,93%	INVESTIGAR DESVIACIÓN
MARGEN DE COMPRAS SOBRE VENTAS	57,36%	43,00%	33,39%	INVESTIGAR DESVIACIÓN
OBJETIVOS SOBRE O. G. DE GESTIÓN	ENERO	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
CIFRA DE OTROS GASTOS DE GESTIÓN	-7.543,0	-7.662,8	1,56%	NIVEL CORRECTO
PORCENTAJE SOBRE VENTAS	11,2%	12,00%	6,87%	NIVEL CORRECTO

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE CIRCULANTE

OBJETIVOS SOBRE EL STOCK	ENERO	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
SALDO DE EXISTENCIAS	35.698,0	53.639,7	33,45%	INVESTIGAR DESVIACIÓN
PLAZO DE ALMACENAMIENTO DE STOCK	37,21	44,82	16,99%	INVESTIGAR DESVIACIÓN

OBJETIVOS DE LA POLITICA DE COBRO	ENERO	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
SALDO DE CUENTES	25.000,0	20.994,0	19,08%	INVESTIGAR DESVIACIÓN
PLAZO DE COBRO A CLIENTES	11,11	10,0	11,12%	INVESTIGAR DESVIACIÓN

OBJETIVOS DE LA POLITICA DE PAGOS	ENERO	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
SALDO DE PROVEEDORES	15.658,0	11.966,6	30,85%	INVESTIGAR DESVIACIÓN
PLAZO DE PAGO A PROVEEDORES	16,32	10,0	63,21%	INVESTIGAR DESVIACIÓN

OBJETIVOS DE LA ESTR. DE CIRCULANTE	ENERO	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN	32,00	44,82	28,61%	INVESTIGAR DESVIACIÓN
RATIO DE TESORERIA	0,46%	266,12%	99,83%	INVESTIGAR DESVIACIÓN

Imagen 34. Control. Indicadores primer semestre

La tercera hoja es un resumen anual del cumplimiento de los objetivos tal y como se marcan en la Planificación.

INDICADORES ANUALES

OBJETIVOS SOBRE VENTAS Y CARGAS DE EXPLOTACIÓN

VENTAS Y RESULTADOS	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN	EJERCICIO	2011
CIFRA DE VENTAS	789.542,0	766.281,1	3,04%	CORRECTO		
VARIACIÓN DE LAS VENTAS	2,40%	2,00%	20,00%	INVESTIGAR		
RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	10,95%	11,94%	8,25%	CORRECTO		
RESULTADO PREVISTO	69.854,0	66.658,6	4,79%	CORRECTO		
RENTABILIDAD NETA	7,20%	8,70%	17,23%	INVESTIGAR		

OBJETIVOS SOBRE COMPRA:	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
CIFRA DE COMPRAS	500.124,0	436.780,2	14,50%	INVESTIGAR
VARIACIÓN DE LA COMPRA:	-0,01%	-0,03%	63,92%	INVESTIGAR
MARGEN DE COMPRAS/VEN	63,00%	43,00%	46,51%	INVESTIGAR

G. DE PERSONAL	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
CIFRA DE G. DE PERSONAL	151.256,0	145.593,4	3,89%	CORRECTO
V. DE LOS G. DE PERSONAL	-5,35%	-5,37%	0,45%	CORRECTO
PORCENTAJE SOBRE VENTA:	19,00%	19,00%	0,00%	CORRECTO

OBJETIVOS SOBRE O. G. DE G.	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
CIFRA DE O. G. DE GESTIÓN	91.586,0	91.953,7	0,40%	CORRECTO
VARIACIÓN DE O. G. DE GES	-0,30%	-0,39%	23,85%	INVESTIGAR
PORCENTAJE SOBRE VENTA:	11,56%	12,00%	3,67%	CORRECTO

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE CIRCULANTE				
OBJETIVOS SOBRE EL STOCK	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
SALDO DE EXISTENCIAS	54.782,0	53.639,7	2,13%	CORRECTO
V. DE LAS EXISTENCIAS	8,35%	8,86%	5,77%	CORRECTO
PLAZO DE ALMC. DE STOCK	43,0	44,8	4,07%	CORRECTO
OBJETIVOS DE LA POLITICA I	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
SALDO DE CLIENTES	21.230,0	20.994,0	1,12%	CORRECTO
VARIACIÓN DE CLIENTES	60,50%	60,92%	0,68%	CORRECTO
PLAZO DE COBRO A CLIENTE	11,0	10,0	10,00%	CORRECTO
OBJETIVOS DE LA POLITICA C	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
SALDO DE PROVEEDORES	12.001,0	11.966,6	0,29%	CORRECTO
VARIACIÓN DE PROVEEDOR	-45,20%	-47,64%	5,11%	CORRECTO
PLAZO DE PAGO A PROVEED	11,00%	10,0	98,90%	INVESTIGAR
OBJETIVOS DE LA ESTRATEG	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
PERIODO MEDIO DE MADUR	43,0	44,8	4,07%	CORRECTO
FONDO DE ROTACIÓN	13.500,0	144.166,8	90,64%	INVESTIGAR
TESORERÍA EN BALANCE	106.589,0	105.251,8	1,27%	CORRECTO
RATIO DE TESORERÍA	258,00%	266,12%	3,05%	CORRECTO
OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE CAPITAL				
OBJETIVOS DE INVERSIÓN	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	150,00%	148,98%	0,68%	CORRECTO
RENTABILIDAD ECONÓMICA	38,10%	39,10%	2,56%	CORRECTO
RATIO DE FIRMEZA	152,56%	148,98%	2,40%	CORRECTO
VARIACIÓN DEL INMOVILIZ	-7,15%	-7,15%	0,00%	CORRECTO
OBJETIVOS DE FINANCIACIÓ	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
RATIO DE END. A CORTO PL	17,52%	16,91%	3,61%	CORRECTO
RATIO DE E. A LARGO PLAZO	15,36%	14,40%	6,66%	CORRECTO
COSTE M.DE LOS RECURSOS	1,20%	1,10%	8,89%	CORRECTO
CARGA FINANCIERA	0,35%	0,34%	4,04%	CORRECTO
OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA				
OBJETIVOS DE LA ESTRATEGI	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
GENERACIÓN DE RECURSOS	10,45%	12,23%	14,58%	INVESTIGAR
RATIO DE MANTENIMIENTO	5,34%	5,47%	2,42%	CORRECTO
RATIO DE RENTABILIDAD	0,00%	0,00%	#N/A	#N/A
OBJETIVOS DE LA ESTRATEG	2011	PREVISIÓN	DESVIACIÓN	RECOMENDACIÓN
RATIO DE RENT. FINANCIER	51,24%	55,32%	7,37%	CORRECTO
RATIO DE CRECIMIENTO	7,60%	7,05%	7,88%	CORRECTO
AUTONOMÍA FINANCIERA	220,24%	219,39%	0,39%	CORRECTO

Imagen 35. Control. Indicadores primer ejercicio previsto

Finalmente, obtendremos los gráficos de estructura y evolución. Que tienen el mismo formato que el original del análisis interno.

4 Como conseguir los objetivos: uso del modelo

Tal y como se ha expuesto en los objetivos no se pretende solo que el usuario utilice el modelo como mero registro. Por eso proponemos un modo concreto de entender, cumplimentar y analizar el modelo. Se trata de seguir un proceso que introduzca al usuario a la gestión estratégica de su empresa. Comenzar estudiando el entorno y los posibles escenarios en los que se va a encontrar en un futuro cercano. Continuar con el conocimiento de su propio modo de hacer negocios. Tomar como referencia los dos puntos anteriores para estimar el rumbo futuro, plasmarlo en un presupuesto fijándose unos objetivos y, finalmente, hacer un seguimiento de su cumplimiento y retroalimentarse con las conclusiones que extraiga. En los puntos siguientes detallamos la manera de llevar a cabo este proceso.

4.1 Seguimiento de la actualidad económica

La primera parte de este modelo no trata únicamente de introducir índices en una hoja de cálculo. Debe tomarse como una manera de sondear, entender y prever la situación que rodea a la empresa.

Es necesario que, además de revisar los gráficos y ver la evolución de las magnitudes macroeconómicas, situemos la información en su contexto. Es decir, hay que estar al corriente de las causas que motivan los acontecimientos del entorno. También de las posibles consecuencias y como nos afectarán.

De igual manera captar regularmente cual es el estado del sector ayudará a comprender cuales son las diferencias con respecto a nuestros competidores, en que fase de crecimiento está el mercado y cual es nuestra posición relativa dentro del mismo.

En un primer paso se registra la información relativa a los ejercicios anteriores. De esta forma obtenemos una visión de cómo han ido evolucionando las magnitudes. Unido al conocimiento general de la situación debe darnos una idea aproximada de en que punto estamos.

En un segundo paso hay que introducir trimestralmente los ratios o índices de los que vamos a hacer el seguimiento. Es una forma de seguir de cerca el desarrollo de los acontecimientos y tratar de adelantarse. Fuerza al usuario a estudiar el entorno de forma regular.

Los objetivos del análisis externo serán llegar a ser conscientes de cual es la situación que nos envuelve y de nuestros competidores, ser capaces de hacer predicciones y contrastarlas con la realidad. De esta manera estar preparados ante sucesos futuros que afecten al negocio.

4.2 Conocimiento de las estructuras del negocio

Los factores exteriores a la empresa ya sean económicos, legislativos, tecnológicos, etc. no son los únicos que debemos tener en cuenta al administrar una empresa. Como se decía en la introducción, el entorno es importante pero no tiene porque ser determinante. La gestión es la herramienta que permite a las empresas adaptarse. Una parte relevante en ella es saber como se desarrollan los procesos internamente. Es imprescindible conocer la historia de la misma, la manera en que se ha gestionado hasta el momento. Debemos tener en cuenta cuales son las bases sobre las que ha funcionado el negocio.

Trataremos de entender cuales son las estructuras básicas de costes, que partidas son, históricamente, las más importantes y cual es la causa. Observaremos datos cruciales como cuales son los márgenes y los beneficios derivados directamente del negocio, como ha cambiado el peso de determinadas partidas como los gastos de personal o los gastos generales en relación a los ingresos por ventas. Así conoceremos el núcleo del negocio y como ha ido variando a lo largo del tiempo.

Además será importante prestar atención a cuales han sido las inversiones realizadas, si han sido resultado de decisiones estudiadas con fines concretos o por el contrario no han seguido criterios racionales. Descubrir el tipo de financiación utilizado, saber si es una buena combinación de financiación ajena y fondos propios. Igualmente nos fijaremos en cómo se gestionó anteriormente la tesorería, si los tiempos de almacenaje, pago y cobro fueron los más adecuados al estado de la compañía o por el contrario se han generado desequilibrios derivados de la falta o el exceso de liquidez.

En definitiva, se trata de entender el estado actual de la firma, su modo de hacer las cosas, de donde obtiene su ventaja competitiva o cuales son sus debilidades a través del estudio de los estados contables a lo largo de un periodo. No nos quedaremos exclusivamente con una visión estática sino que evaluaremos el desarrollo de estas medidas en el tiempo.

4.3 Planificación de los ejercicios posteriores

Para desarrollar este apartado en toda su utilidad es necesario que previamente tengamos pleno conocimiento de cual es la situación que nos rodea, con quién y cómo estamos compitiendo y de que manera obtenemos nuestras ventajas. Por eso hay que haber realizado correctamente los procesos anteriores descritos en el modelo. La previsión de las ventas es la piedra angular de este apartado y de la previsión.

Aunque la forma de cálculo sea una variación sobre las ventas anteriores, esto no es motivo para no realizar un estudio pormenorizado por productos y mercados estimando cuales son las ventas para cada uno. Más tarde es posible expresarlo como un porcentaje sobre las ventas pasadas para incorporarlo al modelo. El estimar el resto de parámetros de las cargas de explotación se deberá hacer teniendo en cuenta las estructuras pasadas.

Una vez realizadas las previsiones que nos dicen cuales serán los recursos brutos habrá que idear la dirección a seguir; si estamos creciendo, que tipo de crecimiento, con que clase de inversiones lo haremos. Si nos retiramos de un determinado mercado, cuales son las desinversiones más necesarias etc. En el momento en que conozcamos cuales son las inversiones que debemos realizar y con que recursos propios contamos estudiaremos que tipo y cantidad de recursos necesitamos para financiarlas. Si recurriremos a la financiación externa o a la de los socios etc.

Todo esto sin descuidar el ámbito de la liquidez. Es conveniente diseñar una política de almacenaje, cobros y pagos que evite tanto la falta de liquidez como la improductividad de los excesos de tesorería.

Es conveniente plasmar estas decisiones en un documento escrito reflejando así las directrices a seguir y los objetivos que, cuantificados, dan una referencia para conocer el grado de cumplimiento de los planes que tiene la empresa.

Los presupuestos que se elaboran en esta función deben ser documentos de trabajo sobre los que se evalúe la marcha de la firma. Tanto al realizarlos como al seguir su cumplimiento (o no) estamos haciendo un ejercicio de proactividad que beneficia la continuidad del negocio. El fin en este apartado es ir más allá, procurar que el usuario del modelo amplíe su visión y pueda mejorar su capacidad de previsión y control sobre la actividad que desarrolla.

4.4 Técnicas de gestión y control que apoya la realización del modelo

En este epígrafe queremos señalar todas aquellas actividades de gestión que al tener que completar el modelo se induce a realizar a sus usuarios. Son alguna de las que el Informe de External financial management [2] señalaba. Son acciones que, aunque comunes en muchas empresas no son realizadas en tantas otras o no se hacen con la regularidad que deberían.

Revisión mensual de los saldos de las cuentas de clientes y deudores y de las de proveedores y acreedores. Con el fin de conocer y controlar tanto los cobros y pagos ya efectuados como las cantidades que nos adeudan y las que debemos.

Revisión mensual del stock de mercaderías. Conocer el estado del mismo, si es adecuado o debe reducirse o ampliarse. Tener controlado el material recibido y vendido, sus precios, descuentos etc.

Cierre contable mensual. Una vez revisados los saldos se procede al cierre mensual de la contabilidad, estimando las amortizaciones del mes y teniendo en cuenta todas las operaciones del mes.

Control mensual de los resultados. Examinar la cuenta de pérdidas y ganancias con las operaciones del mes. Se hace necesario verificar los resultados para comprobar que las previsiones de ventas se cumplen y que las estructuras de costes son las que se había estimado. Asimismo sirve para evaluar las desviaciones y corregir el rumbo o las previsiones relativas a periodos posteriores.

Control de márgenes. Partiendo de lo anterior verificar que se están aplicando los márgenes que garantizan el mantenimiento de la actividad.

Control mensual de la tesorería. Seguimiento de los vencimientos de pagos y cobros en el mes en curso. Se trata de asegurarse de que la compañía será capaz de realizar los pagos sin que se produzca una rotura en el stock de la tesorería en un momento puntual.

Por fin se trata de que estas tareas vengán a completar la función de control que se ha comenzado al realizar los presupuestos. Así que, siguiendo mes a mes la realización del modelo no queda más remedio que ser constante al llevar a cabo las actividades de gestión.

5 Conclusiones y mejoras

5.1 Conclusiones

Entre las conclusiones más importantes que podemos sacar están el que si bien el entorno influye fuertemente en las pequeñas empresas no tiene por que determinante. Gran parte de las Pymes en España tienen descuidado el apartado de gestión y control de la actividad y por esto hay una necesidad entre ellas de tener una guía para desarrollar adecuadamente estas funciones. En base a esa necesidad hemos creado este modelo que pretende dar solución a ese problema.

Se ha pretendido dar una solución sencilla de cumplimentar y que proporcione la información resumida y reunida, lista para ser apoyo en la toma razonada de decisiones. Utilizando para ello los datos de más fácil acceso y ofreciendo la información de la manera más gráfica posible. Ha sido diseñado siguiendo un esquema básico estratégico: análisis externo, análisis interno, planificación y control. Se ha hecho así porque entendemos que tras los datos que dicen que no hay un adecuado nivel de gestión se esconde una realidad más importante: una parte de las empresas españolas no siguen un modelo de actuación estratégica. No estudian las condiciones ambientales, la competencia y su propia compañía. No fijan objetivos o hacen planes expresables en presupuestos. Y por supuesto, no hacen un seguimiento continuado de su desarrollo.

El realizar el modelo supone inducir a quien lo use a pensar de modo estratégico y realizar una serie de tareas de propias de la gestión y el control de un modo continuado. Teniendo como fin último la mejora continua de los procesos, los resultados y por extensión de toda la empresa

5.2 Posibles mejoras y trabajo futuro

Entre las mejoras posibles destacan tres que se detallan en este apartado.

Mejoras en el análisis previo a la planificación.

Mejoras en el método de estimación de ventas futuras.

Mejoras en las utilidades que van unidas a los indicadores.

Mejoras en el análisis previo a la planificación

Es posible construir herramientas gráficas para estudiar más en detalle la situación de los productos en relación al mercado. Se puede llevar a cabo extrayendo de la empresa los datos referentes a los ingresos por cada tipo de producto, la cuota de mercado y el crecimiento del sector donde nos encontremos. Con esta información podremos realizar un gráfico crecimiento del sector-cuota de mercado. Serviría para conocer la cantidad de recursos que, de forma individual, debemos disponer para cada producto. Esto nos daría buenos puntos de referencia para orientar las inversiones, saber en que fase del ciclo de vida se encuentra lo que vendemos y que artículos son más prometedores.

Mejoras en el método de estimación de ventas futuras

Básicamente a través de dos puntos. Tratar de aprovechar la información pormenorizada de los productos que se menciona en el anterior apartado e implementar un método estadístico para prever las ventas futuras.

Diseñar una herramienta con la que extraer conclusiones acerca de cantidades relativas vendidas de cada producto, evolución de las ventas por artículo, evolución de las ventas de cada artículo en relación al total de ingresos por ventas, crecimiento de las ventas de un producto concreto en el sector, etc. Teniendo así una base más fiable para realizar las estimaciones de ventas.

Y en otro orden, se puede llegar a utilizar un método estadístico que, utilizando dicha información nos proporcione cifras previstas de ventas. Entre los métodos existentes está el del suavizado exponencial que ya utilizábamos al prever algunas de las macro magnitudes del primer apartado. Si conocemos la tendencia de crecimiento de cada producto y tenemos la serie de ventas detalladas por productos para un periodo, podemos utilizar este sistema. En base a como crece (si suele ser muy variable o no su crecimiento) podemos decidir que factor de suavización asignar a cada artículo en concreto. Teniendo así una previsión más ajustada.

Mejoras en las utilidades que van unidas a los indicadores

Para mejorar el sistema de alerta que nos proporcionan los indicadores podemos establecer avisos distintos en función de unos rangos que proporcionaríamos en

forma de parámetros. Ante de comenzar a utilizar el modelo se establecería en la configuración inicial, por ejemplo, que cualquier desviación que sea superior a 0 e inferior al 3% muestre un mensaje: “Nivel de tolerancia”. Para desviaciones entre el 3% y el 5% que muestre un mensaje que diga: “Nivel de vigilancia”. Y para desviaciones superiores al 5% que muestre el mensaje: “Nivel de alerta”.

En definitiva, conseguir que el modelo ofrezca más información detallada y posibilitar que sea más personalizable.

6 Bibliografía

- [1] Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2011): "Retrato de la Pyme 2011", http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2011.pdf
- [2] External Financial Management (2011): "Estudio sobre control de gestión empresarial en España y su relación con los efectos de la crisis económica actual".
- [3] Ruiz Martínez, Ramón J. y Gil Corral, Antonio M^a (2002): "La Planificación Financiera de la Empresa", Ed. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- [4] Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008): "Cuadro de mando integral (The balanced scorecard) 2^a edición", Ed. Gestión 2000.
- [5] Bernal García, Juan Jesús; Sánchez García, Juan Francisco; Martínez María Dolores, Soledad María (2008): "20 herramientas para la toma de decisiones", Wolters Kluwer Especial Directivos, Madrid.
- [6] Rbujan (2010): "El control de la gestión empresarial, la asignatura pendiente", <http://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/el-control-de-la-gestion-empresarial-la-asignatura-pendiente>