

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MASTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
CORPORATIVAS

TRABAJO FIN DE MASTER



**DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA
JUAN SANCHEZ & CIA., S.L.**



Alumno: D. QUISQUEYA ESPINAL CREALES
Director: Dr. D. DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LEMA

Julio 2012

TÍTULO DEL TRABAJO: Diagnóstico económico y financiero de Juan Sánchez & Cía., S.L.

AUTORA: Quisqueya Espinal Creales

TUTOR ACADÉMICO: Domingo García Pérez de Lema

RESUMEN

El objeto de este trabajo es realizar un diagnóstico económico y financiero de la empresa Juan Sánchez & Cía., S.L., perteneciente al sector de comercio al por mayor de materiales de la construcción. Bajo un modelo de diagnóstico basado en ratios calculados a partir de los estados contables, se identifican las fortalezas y debilidades, proponiendo acciones para mejorar las debilidades detectadas. La mayor debilidad percibida es una insuficiente rentabilidad económica, tema central de la última parte del trabajo, en la cual se profundiza sobre este concepto así como sobre las acciones que teóricamente se pueden desarrollar para mejorar dicho ratio.

PALABRAS CLAVES

Diagnóstico económico-financiero, ratios, estados contables, fortalezas y debilidades, rentabilidad económica.

ABSTRACT

The purpose of this work is to diagnose the economic and financial Juan Sánchez & Company., S.L. belonging to the wholesaling of building materials sector. The paper is made under a model based in diagnostic based on ratios calculated from the financial statements, identifying the strengths and weaknesses, and proposing actions to improve the weaknesses identified. The biggest weakness perceived is an insufficient profitability, which is the central theme of the last part of the work. In addition, actions that theoretically could be developed to improve that performance are explained.

KEYWORDS

Economic-financial diagnoses, ratios, financial statements, strengths and weaknesses, profitability.

INDICE

1. INTRODUCCION.....	5
2. MEMORIA ACADEMICA.....	6
2.1 Análisis avanzados de los estados financieros.....	6
2.2 Valoración de empresas y proyectos de inversión.....	7
2.3 Técnicas y análisis de datos.....	8
2.4 Financiación y estructura de capital.....	10
2.5 Gestión de la información contable.....	11
2.6 Riesgo y Fracaso empresarial.....	13
2.7 Operaciones societarias de las empresas.....	14
3. MEMORIA PRACTICUM.....	16
3.1 Identificación de la prácticas.....	16
3.2 Identificación de la empresa.....	16
3.3 Estructura organizativa.....	16
3.4 Infraestructura y medios materiales.....	17
3.5 Actividades desarrolladas.....	17
3.6 Valoración de la prácticas.....	18
4. DIAGNOSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	19
4.1 Introducción.....	19
4.1.1 Breve historia de la empresa, perfil de la empresa: tamaño, antigüedad y sector.....	19
4.1.2 Objetivos y estructura del informe.....	20
4.2 Contexto económico y sectorial.....	21
4.2.1 Análisis de la economía española.....	21
4.2.2 Análisis Sectorial.....	23
4.2.2.1 Análisis del sector del comercio al por mayor.....	23
4.2.2.2 Análisis del sector de la construcción.....	23
4.3 Metodología del informe.....	26
4.4 Posición de crecimiento.....	27
4.5 Situación de liquidez.....	28
4.5.1 Liquidez a corto plazo.....	28
4.5.1 Garantía a largo plazo.....	29
4.6 Equilibrio financiero.....	30
4.7 Nivel de endeudamiento.....	33
4.8 Análisis de la rentabilidad.....	34
4.8.1 Análisis de los periodos medios de maduración.....	35

4.9 Análisis de la productividad	37
4.10 Resumen de los resultados de los ratios frente a los del sector	39
4.11 Fortalezas y Debilidades	40
4.12 Propuesta de actuación	42
5. ACCIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA	42
5.1 La Rentabilidad económica	43
5.2 Descomposición de la Rentabilidad económica.....	43
5.2.1 Margen.....	44
5.2.2 Rotación	44
5.3 La rentabilidad económica como producto de margen y rotación.....	44
6. CONSIDERACIONES FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
7. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS	59
8. APENDICES.....	60
8.1 Modelo de los Ratios	60
8.2 Balance y Cuenta de Resultados de Juan Sánchez & Cía., S.L.....	61

1. INTRODUCCIÓN

Los tiempos actuales demandan cada vez más profesionales multidisciplinares en varias áreas, es por esto que me vi motivada en realizar el máster interuniversitario en Contabilidad y Finanzas Corporativas, para ampliar mis conocimientos contables y financieros y estar más capacitada a la hora de optar por un puesto de trabajo.

El trabajo presentado a continuación se ajusta a la normativa general de la Universidad Politécnica de Cartagena (Aprobada en Consejo de Gobierno el 13 de abril de 2011) y el mismo consiste en el diagnóstico económico- financiero de una empresa partiendo de los estados contables de la misma (balance y cuentas de resultados).

Me he visto motivada a desarrollar este tema considerando que en la actualidad las empresas se ven cada vez más presionadas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento y se hace necesario conocer técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir lo que está mal.

El análisis económico financiero es un método integral que permite valorar objetivamente las empresas, con las herramientas de este tratamos de analizar la situación actual, pasada y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

Entiendo que el trabajo de un contable y/o financiero no termina cuando realiza los estados contables, sino que debe realizar este análisis para poder detectar y dar soluciones los problemas económicos y financieros de la empresa presente y anticiparse a las adversidades con las que pueda encontrarse la empresa.

La estructura del Trabajo Fin de Máster presentado a continuación, es la siguiente: en primer lugar, tras esta introducción, desarrollamos la memoria académica, explicando el contenido, objetivos y actividades realizadas en todas las materias impartidas en el Máster. En segundo lugar, exponemos la memoria "practicum" donde describimos las prácticas realizadas en empresa, la denominación del puesto ocupado, el detalle de la formación específica recibida, y la valoración de la atención recibida por el tutor en la empresa. En tercer lugar, llevamos a cabo el diagnóstico económico y financiero de la empresa Juan Sánchez & Cía., S.L., determinando sus principales fortalezas y debilidades. En cuarto lugar, desarrollamos desde una perspectiva teórica la propuesta más importante de actuación para la empresa, que es la Rentabilidad Económica. Luego expondremos las consideraciones finales, conclusiones y recomendaciones para darle paso a la bibliografía, referencias y apéndices y de esta manera finalizar el trabajo.

2. MEMORIA ACADÉMICA

2.1 Análisis avanzado de los estados financieros

El análisis de estados financieros pretende evaluar e interpretar la información de los estados contables de la empresa, mediante determinadas técnicas, con la finalidad de ofrecer un diagnóstico sobre su situación pasada, presente o futura, respecto de su posición de liquidez, equilibrio financiero, nivel de endeudamiento y rentabilidad.

Esta materia tiene un doble objetivo:

- Construir los estados contables que componen las cuentas anuales de una empresa, conocer su utilidad y sus limitaciones, en especial el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujos de Efectivo.
- Profundizar en el análisis e interpretación de los estados financieros, de cara a realizar un diagnóstico económico y financiero de la empresa, considerando la relación entre los estados financieros y los factores estratégicos de la empresa.

Las clases presenciales han ido encaminadas a la consecución de dichos objetivos.

Así, podemos desglosar el contenido de la asignatura en:

- Plan general de contabilidad

Análisis del marco conceptual del Plan General de Contabilidad y la elaboración del estado de cambios en patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo, desde una perspectiva teórica y práctica.

- Análisis y diagnóstico económico-financiero

Desarrollo de la metodología para el análisis y diagnóstico económico y financiero de la empresa, a través de los problemas y casos planteados se profundiza en los conceptos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad y su relación con los factores estratégicos de la empresa.

Estudiamos las fases en la interpretación de los estados financieros así como los distintos ratios para analizar la posición de liquidez, el equilibrio financiero, el nivel de endeudamiento, la rentabilidad económica y financiera de la empresa. Para su mejor comprensión realizamos el análisis económico-financiero de un caso real sobre la empresa El Pozo Alimentación S.A., en el que vimos la estrategia seguida por la empresa y sus principales competidores.

También hemos visto otros casos prácticos como son el de Mcom Computers, S.A, Fripozo y Cofrusa, en el que vimos otro enfoque del análisis económico financiero, analizando la evolución de cada una de ellas, sus fortalezas y debilidades, sus principales estrategias y algunas propuestas de mejora. Además, vimos las necesidades operativas de fondos, con los estados de flujo de tesorería, inversión y financiación, así como el cálculo de los flujos de caja libre y el apalancamiento operativo.

Por otro lado, vimos como enfocar el diagnóstico económico financiero a la hora de desarrollar un plan de viabilidad o en caso de afrontar un proceso de concurso de acreedores.

El profesor responsable de esta asignatura fue D. Domingo García Pérez de Lema quien conto en el segundo cuatrimestre con la presencia de los siguientes ponentes invitados:

D. Francisco José Fuentes expuso el plan de viabilidad en las empresas y las variables y ratios más importantes a la hora de considerar el mismo.

D. Roberto C. Navarro Sánchez explicó técnicas que realizan las empresas como es el maquillaje del balance y cuenta de resultados para presentar un mejor diagnóstico de cara a solicitar financiación a las entidades financieras y medidas a adoptar en relación a mejorar ciertos aspectos como la productividad laboral, reajustes de plantilla o refinanciación de deuda.

D. José Miguel García Ortiz de Avanza Corporate Consulting, explicó algunos aspectos a destacar del diagnóstico económico financiero y se planteó el caso de dos empresas para comentar su diagnóstico en clase.

Como trabajo de esta asignatura el profesor propuso realizar el diagnóstico económico financiero de una empresa, utilizando los ratios para el modelo visto en las sesiones, detectando las fortalezas y debilidades de la empresa y comentando propuestas de actuación para eliminar las debilidades y a ser posible un análisis sectorial comparando los ratios de la empresa con los de su sector, utilizando para ello el panel empresarial dónde se ofrece informes económico- financieros sectoriales.

En mi caso particular hice una análisis económico financiero a “Juan Sánchez & Cía., S.L.” del sector de venta de materiales de construcción para este trabajo, y que a la vez me sirvió de base para el trabajo fin de máster que he escogido en el que está integrada esta memoria y que consiste en un diagnóstico más ampliado.

2.2 Valoración de Empresas y proyectos de inversión

La intensa actividad empresarial en un contexto globalizado y la cada día más 'financiarizada' economía requiere de expertos en valoración de empresas en el sentido más amplio. Son múltiples las operaciones y actividades que hoy día requieren de procesos de valoración y análisis de inversión de las empresas: fusiones y adquisiciones; proyectos de capital-riesgo; proyectos de expansión; indemnizaciones y expropiaciones; aseguramiento; liquidación y reorganización de empresas, etc., por no citar nada más que algunas de las actividades que precisan de esta importante especialización.

Adicionalmente, la gestión basada en valor y el análisis de la creación de valor han impulsado más esta actividad que abarca toda la empresa. La materia se estructura en dos bloques temáticos en los que se abordan los dos aspectos que interesan:

1. La valoración de empresas: el principal objetivo es el analizar los modelos de valoración de empresas, la metodología de valoración más importante y su aplicación práctica. La valoración de la empresa es el proceso mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma susceptible de ser valorada. La medición de estos elementos no es sencilla, implicando numerosas dificultades técnicas, además de un factor de subjetividad, ya que no existe un único valor, sino que este dependerá en gran medida del valorador y del objetivo de la valoración.

Hemos estudiado los diferentes modelos valorativos: modelo de coste y modelo de utilidad, haciendo más hincapié en este último por ajustarse más al valor real de la empresa.

El modelo más utilizado es el de valoración por actualización de flujos de efectivo, a través de la teoría y de los casos prácticos propuestos hemos estudiado sus componentes y hemos llegado a obtener el valor económico de la empresa. También hemos visto otros métodos como el de valoración mediante opciones reales.

2. Valoración de proyectos de inversión: el análisis y la valoración de proyectos de inversión, constituyen uno de los principales problemas que deben ser abordados normalmente por la empresa.

Los objetivos y competencias desarrolladas han sido los siguientes:

- Conocer los conceptos y herramientas básicas para el análisis y valoración de los proyectos de inversión desde un punto de vista financiero.
- Identificar las variables clave que definen un proyecto de inversión.
- Conocer y aplicar la metodología necesaria para comprobar la viabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión.
- Confeccionar un plan económico financiero.

Por lo tanto, mediante el desarrollo de esta asignatura se han conseguido los siguientes objetivos:

- Identificar las principales situaciones en que es precisa la actuación del valorador y analista.
- Conocer las principales herramientas para el diseño de modelos valorativos y de análisis de la empresa.
- Identificar la información y metodología para el análisis y gestión de proyectos de inversión.
- Identificar los principales métodos de evaluación de empresas, sus ventajas e inconvenientes, así como su aplicación práctica.

La orientación de la materia es eminentemente práctica, basada en el método del caso y tiene como objetivo la toma de decisiones.

Esta asignatura fue desarrollada por D. Carmelo Reverte Maya como titular y contó además con la presencia de dos profesores invitados D. Alfonso A. Rojo Ramírez quien habló sobre las valoraciones de PYMES y D. Roberto C. Navarro Sánchez quien habló de la forma de valorar empresas por consultores independientes.

2.3 Técnicas y análisis de datos

El objetivo de esta materia es la formación y actualización de conocimientos de los alumnos, incluyendo el desarrollo de habilidades directivas, técnicas de gestión y eficacia en la resolución de problemas. Con el convencimiento de que el estudio de casos y el aprendizaje basado en problemas constituyen metodologías muy adecuadas para simular situaciones en las que desarrollar y practicar estas habilidades, técnicas y conceptos directivos, esta materia pretende dar una visión práctica y profesional útil para el análisis y toma de decisiones basándose en estas herramientas metodológicas.

La orientación de la materia es eminentemente práctica, basada en el desarrollo de distintos casos prácticos, correspondientes a la resolución de diferentes problemáticas que pueden surgir en el día a día de la empresa. Cada bloque temático se desarrolla de modo que se van intercalando casos prácticos con la aclaración de conceptos teóricos de utilidad para la resolución del caso. Una vez resuelto, se proponen problemas adicionales a resolver y discutir en grupos de trabajo.

Los principales objetivos de esta materia se pueden resumir en:

- Profundización en la hoja de cálculo y su uso para el análisis de la información empresarial y elaboración de informes: la hoja de cálculo, es una herramienta muy útil que permite manipular datos numéricos y alfanuméricos dispuestos en forma de tablas, además es posible realizar cálculos complejos con fórmulas y funciones y dibujar distintos tipos de gráficas.

Hemos tenido unas clases prácticas de Excel en las que hemos revisado algunas de las funciones más importantes que podemos realizar con esta hoja de cálculo. Además hemos realizado aplicación de dichas funciones en algunos casos prácticos para terminar de ver la importancia y gran utilidad de esta herramienta, como por ejemplo el cálculo de las cuotas de amortización de un préstamo, representación de todo tipo de gráficos, simulación de escenarios, análisis de sensibilidad mediante la función solver, etc. Además, vimos cómo crear algunas macros sencillas.

- Análisis de la actividad económica a partir de los recursos estadísticos disponibles: a través de diferentes bases de datos en páginas web como las del Ministerio de Industria, Instituto Nacional de Estadística o el Banco de España analizando la evolución de los indicadores económicos en los diferentes sectores. También se vio la aplicación de bases de datos Geoda.

- Análisis coyuntural: es un conjunto de elementos económicos que configuran la situación presente de un país. Es aquella situación en que convergen una serie de factores que propician la expansión, continuación o estancamiento de la actividad económica, es decir, es la situación por la que atraviesa la economía en general en un momento dado y que es consecuencia de la conjunción simultánea de dichos factores.

La situación económica influye directamente a las empresas por lo que es importante conocer y analizar dicha influencia. Nos explicaron algunos métodos cualitativos (como el método Delphi) y cuantitativos, y las diversas fuentes que existen a la hora de obtener información para realizar dicho análisis o estudiar la evolución de la economía en un periodo determinado, como por ejemplo el Instituto Nacional de Estadística (INE), las páginas web de los distintos ministerios del gobierno, etc.

- Manejo de base de datos SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos que se define como una base de datos económica-financiera que incluye más de 550.000 empresas españolas y más de 67.000 empresas portuguesas.

Cada registro proporciona los siguientes datos sobre la compañía: información de identificación y contacto, descripción de la actividad, códigos nacionales e internacionales de actividades, forma jurídica, fecha de constitución, número de empleados, consejo de administración, auditores, bancos, accionistas, filiales, participaciones, cotización en bolsa, balances, cuentas de pérdidas y beneficios, ratios, indicadores, tasas de variación, etc.

Los datos se actualizan periódicamente y se obtienen de fuentes oficiales como el Registro Mercantil o el BORME. Se conserva un histórico de 10 años en los datos económicos y financieros. Estos datos lo podemos utilizar para hacer análisis de nuestra empresa con empresas en situación similar en el mercado.

La responsable de esta asignatura ha sido la profesora M^a Luz Maté y ha contado con los profesores Juan Jesús García Bernal y Juan Francisco Sánchez como colaboradores.

Como trabajos se propusieron dos alternativas:

1. Proponer y desarrollar un modelo de gestión empresarial con hoja de cálculo.
2. Con modelo propuesto en Excel desarrollar una serie de peticiones en niveles inicial y avanzado (gráficos de barra, formato condicional, validación, filtros, escenario, crecimiento aleatorio, tabla dinámica, macro, etc.).

Yo escogí el modelo propuesto lo cual me ayudo a afianzar mis conocimientos en Excel y adquirir destrezas que antes no poseía.

Sintetizando lo aprendido en esta asignatura puedo decir que la misma me ha ayudado a conocer fuentes de información desconocidas y de gran utilidad en la vida laboral y a acrecentar mis conocimientos sobre Excel.

2.4 Financiación y estructura de capital

Los principales objetivos de la asignatura fueron:

1. Realizar la planificación financiera de la empresa tanto a largo como a corto plazo, para conocer sus necesidades o superávit de recursos.
2. Profundizar en el conocimiento de las diferentes fuentes de financiación e instrumentos financieros utilizados para cubrir las necesidades financieras de la empresa, así como los factores que determinan la toma de decisiones financieras.

Con estos objetivos se pretende que el alumno sea capaz de llevar a cabo un análisis integral de la empresa aportando soluciones útiles para la mejora de la competitividad de la empresa. Adicionalmente, se hizo especial hincapié en el aspecto práctico, analizando casos reales.

El profesor responsable de esta asignatura fue D. Ginés Hernández Cánovas.

La asignatura se estructura en cuatro bloques temáticos en los que se abordan los diferentes aspectos antes arriba mencionados:

1. Estructura financiera y fuentes de financiación a largo plazo: desarrollada por D. Pedro Martínez Solano, en la que se trató la estructura financiera de la empresa y se resolvió un caso práctico de financiación en la que se planteaban dos alternativas de financiación ampliación de capital o endeudamiento en una para determinar cuál de ellas era más rentable, así como la evolución económica y financiera de una empresa.

2. Planificación financiera. El presupuesto de tesorería: la gestión de la tesorería es el conjunto de medidas estratégicas y organizativas que afectan a los flujos monetarios y en definitiva a los resultados financieros de la empresa. Toda empresa genera sus flujos monetarios a través de sus operaciones de explotación, financiación e inversión.

Mediante el uso de Excel, vimos una aplicación práctica de un modelo de presupuesto de tesorería aplicable en cualquier tipo de empresas. En éste se desglosan todas las operaciones que se llevan a cabo en una empresa y que inciden en la tesorería de la misma:

- Previsiones de cobro a clientes, así como los impagados.
- Previsiones de pago a proveedores/ acreedores.
- Pagos al personal, Seguridad Social e IRPF.
- Las inversiones y desinversiones realizadas.
- Pagos de financiación.
- Pagos a las entidades públicas.

Con todo ello, se realizó un posterior presupuesto anual de tesorería. Este cumple con los siguientes objetivos:

- Determinar la posición de tesorería.
- Gestionar los excedentes de tesorería.
- Anticiparse a las necesidades de tesorería.

Esta asignatura fue desarrollada por D. Ginés Hernández Cánovas.

3. Medios de pago y financiación internacional: Expuesta por D. Enrique Tornel Marquina, explico los diferentes medios de pago que existen, transferencias internacionales, cheque personal, cheque bancario, remesa simple, remesa documentaria, crédito documentario y aval.

A continuación se explica el riesgo de cambio en el mercado de divisas y el riesgo comercial, mencionando las distintas formas existentes de cubrir dichos riesgos. Impartió la última sesión de la asignatura en la que se trató la gestión de comercio exterior ya en la asignatura de Riesgo y Fracaso empresarial.

4. Alternativas de financiación: subvenciones, con D José Carlos García Sánchez estudiamos la gran diversidad de líneas de ayuda que puede solicitar una empresa en las diferentes entidades, los tipos de ayuda y los requisitos para la solicitud de la misma.

En relación al trabajo de fin de asignatura se nos planteo hacer un presupuesto de tesorería para una empresa llamada “Jazaco” y dar propuestas de mejora para suplir los déficits de tesorería que presentaba dicha empresa.

El conocimiento de los conceptos impartidos en esta asignatura es fundamental ya que actualmente el principal problema de las empresas es su financiación por lo que, es muy importante conocer perfectamente las posibilidades de financiación que tiene la empresa así como el cálculo del coste de las mismas y por otro lado poder realizar un presupuesto de tesorería es más que necesario para el correcto manejo del circulante.

2.5 Gestión de la información contable

La contabilidad es una fuente de información que debe reflejar la imagen fiel de una empresa de un modo claro, útil, veraz y comparable, para que pueda ser interpretada por cualquier persona interesada, pero principalmente para los administradores de la empresa, los cuales podrán identificar, medir, clasificar, registrar, analizar y evaluar todas las operaciones y actividades que se lleven a cabo en la sociedad. La información contable de una empresa se resume en las cuentas anuales que éstas deben elaborar cada ejercicio.

Durante la primera semana de esta asignatura se desarrolló un seminario sobre el Nuevo Plan General Contable, dado la transcendencia del mismo. Los profesores encargados de impartir dicho seminario fueron:

- D. Carmelo Reverte Maya
- D. Isidoro Guzmán Raja
- D Juan Carlos Navarro García
- D Antonio Duréndez Gómez-Guillamon

Los contenidos abordados en el Nuevo Plan General Contable fueron:

- Marco conceptual
- Inmovilizados, normas de valoración
- Arrendamiento financiero o leasing
- Impuesto de sociedades y tratamiento de las diferencias temporarias
- Existencias. Normas de valoración
- Créditos y débitos por operaciones comerciales
- Instrumentos financieros
- Financiación básica y provisiones
- Ingresos por ventas y prestaciones de servicios
- Subvenciones, donaciones y legados recibidos

- Cambios en criterios, errores y hechos posteriores al cierre
- Cuentas anuales

En esta asignatura los profesores responsables han sido: D. Juan Carlos Navarro García y D. Antonio Duréndez Gómez-Guillamon.

D. Juan Carlos Navarro, explicó las implicaciones del Nuevo Plan General Contable tales como los criterios de valoración haciendo especial referencia a los relativos a PYMES y microempresas y se realizando ejercicios prácticos relativos al tratamiento del Impuesto de sociedades o el Leasing entre otros.

Otro de los temas tratados fue la memoria como una de las cuentas anuales de obligado cumplimiento tanto en modelo normal para grandes empresas como abreviado para PYMES.

La parte tratada por D. Antonio Duréndez Gómez-Guillamon fue la explicación del programa informático de contabilidad "Contaplus", con lo que a través de un caso práctico simulamos la informatización de la contabilidad del ejercicio de una empresa, creación de la misma, introducción de asientos contables del diario, liquidación de impuestos, cierre del ejercicio y extracción de documentos contables en distintos formatos.

El desarrollo de la asignatura conto con profesores colaboradores como lo fue D. José Soto quien tuvo dos secciones, en una primera sección en el primer cuatrimestre nos hablo sobre Manual de organización de archivos, en el que se nos explico cómo organizar toda la documentación que se maneja en el día a día de la empresa. Así se proponía un modelo en el que la empresa organice toda esta documentación en cinco tipo de archivos: archivo de compras, archivo comercial, archivo contable, archivo general y archivo de gestión, de esta forma se facilita el trabajo y se lleva un mejor seguimiento de los clientes, proveedores y los bancos.

Luego en el segundo cuatrimestre explicó lo relativo a la aplicación informática de cuadros de mando y su incidencia en la contabilidad de una empresa y en sus análisis financieros.

D. Antonio Puerto nos hablo sobre las obligaciones mercantiles de una sociedad con los pasos a seguir desde su constitución hasta la legalización de los libros de contabilidad. Además, vimos los diferentes modelos que tienen obligación de presentar las sociedades mercantiles y las personas físicas frente a la Agencia Tributaria, así como el calendario de presentación de los mismos.

D^a. Francisca Cano, expuso una sesión sobre la importancia de la contabilidad en el ámbito empresarial.

D. Ramón Madrid, expuso una sesión sobre el enfoque profesional de las ciencias económicas y sociales.

En relación al trabajo final de la asignatura se plantearon dos propuestas:

1. Elaboración de la contabilidad de una empresa real o simulada en base a la recopilación de documentos reales a través del programa Contaplus propuesto
2. Elaboración de una memoria abreviada a partir de un balance y una cuenta de resultados de una empresa real o simulada.

Yo escogí la realización de la contabilidad a través del programa Contaplus, generando el fichero del programa correspondiente así como el libro diario, el Balance de situación y la Cuenta de Resultados en ficheros de Excel a través de documentos de una empresa simulada. Elegí este trabajo por las implicaciones prácticas del mismo y su utilidad en mi desarrollo profesional.

Sintetizando lo aprendido en esta asignatura puedo decir que me ha servido para conocer el actual plan contable español ya que provengo de otro país y por lo tanto no conocía el plan.

Me ha servido también para conocer el funcionamiento de Contaplus, sistema este líder en uso entre las PYMES.

2.6 Riesgo y fracaso empresarial

En esta asignatura se combinan conocimientos del área de las finanzas corporativas y la economía financiera de la empresa con enseñanzas del análisis de balances y estudio de ratios dentro de la empresa. Esta materia está además relacionada con la asignatura de financiación y estructura de capital.

Los principales objetivos de la asignatura son:

- Introducción a la gestión de riesgos corporativos
- Introducir el riesgo en las decisiones de inversión.
- Conocer cuáles son los factores que hacen incrementar el riesgo en una empresa.
- Comprender cuáles son las consecuencias de la insolvencia financiera y la quiebra de la empresa.
- Evaluación de riesgo comercial
- Conocer los problemas a los que se enfrenta la empresa a la hora de acceder a la financiación bancaria.

El profesor encargado de la asignatura ha sido D. Javier Sánchez Vidal, en el segundo cuatrimestre conto con profesores invitados los cuales se irán mencionando más adelante al igual que los tópicos impartidos por cada uno.

En las clases presenciales se han desarrollado una serie de temas encaminados a la consecución de los objetivos mencionados anteriormente. Podemos desglosar el contenido de la asignatura en:

✓ *Estudio del riesgo económico y riesgo financiero*

En toda decisión financiera, tenemos que tener en cuenta el binomio rentabilidad-riesgo. Los factores que añaden riesgo a la empresa se suelen agrupar en dos clases:

- Riesgo económico, es el riesgo inherente a la propia actividad económica de la empresa.
- Riesgo financiero, que se relaciona con las decisiones de financiación de la empresa.

Hemos estudiado como afectan estos dos tipos de riesgo en la empresa, así como los indicadores existentes para su medición. Además, hemos visto el funcionamiento del apalancamiento operativo y financiero en la empresa.

✓ *Riesgo en la selección de inversiones*

Todo proyecto de inversión está sujeto a una serie de riesgo, por lo que igualmente a la hora de llevar a cabo una inversión habrá que tener en cuenta la relación rentabilidad-riesgo. Hemos estudiado una serie de técnicas o procedimientos para realizar un análisis de la inversión:

- ✓ Análisis de sensibilidad mediante la simulación de Montecarlo, se trata de una macro de Excel que permite realizar un análisis de sensibilidad para ver cómo se comportan las variables que determinan la viabilidad de un determinado proyecto y te las resume en una función de probabilidad. Consta de las siguientes fases:

- Cálculo de los flujos de caja generados por la inversión.
- Aplicación de algún criterio para aceptar o rechazar la inversión, generalmente se utiliza el criterio del VAN o la TIR.

- Identificar las variables que generan valor en la inversión y el riesgo que cada uno lleva asociado.

En el segundo cuatrimestre hemos tenido la participación de los siguientes profesores invitados:

1. D. Enrique Tornel Marquina, que continuó la ponencia sobre gestión de comercio exterior, iniciada en la última sesión de la asignatura Financiación y Estructura de Capital, en esta sesión concretamente explicó la financiación internacional con varios ejemplos prácticos y el mercado de divisas
2. D. Jacobo Sanjurjo, explicó el tema de la negociación bancaria haciendo hincapié en los documentos que deben aportar las empresas para acceder a la financiación bancaria y concesión de riesgos y las principales figuras de la financiación bancaria proponiendo un cuestionario con varias preguntas a desarrollar.
3. D^a Carmen Peña, trato de los procesos tanto judiciales y extrajudiciales de reclamación de deudas dinerarias, haciendo especial referencia al proceso monitorio proponiendo también un cuestionario con preguntas a desarrollar.

Para esta asignatura se asignó como trabajo final el análisis del caso “Gas Natural” que consistía en un análisis económico financiero para analizar la rentabilidad y el riesgo económico de la empresa y analizar rentabilidad de un proyecto de inversión de la empresa en la ampliación de sus operaciones a Portugal, para esto era necesario realizar un análisis de sensibilidad y un diagrama de tornado de los factores que afectan a la inversión.

Al finalizar la asignatura he aprendido los conocimientos necesarios para analizar la rentabilidad de un proyecto, las formas de financiación a la que puede acceder una empresa, forma de pago y financiación de proveedores internacionales y procesos judiciales y extrajudiciales para reclamar una deuda, conocimientos estos muy importantes en caso de ser necesarios en el desarrollo del ejercicio profesional.

2.7 Operaciones societarias de la empresa

Esta asignatura tiene como objetivo estudiar la problemática derivada de cada una de las diferentes operaciones societarias que pueden ser realizadas por las empresas junto con el marco normativo aplicable.

El contenido de la asignatura se centra en el tratamiento de los hechos jurídico-económicos societarios regulados por el Derecho de Sociedades, y que desarrollan aspectos tales como:

- Constitución de una sociedad.
- Ampliaciones y reducciones de capital.
- Proceso de disolución y liquidación de una sociedad.
- Proceso de transformación y combinación de negociaciones, como las fusiones y escisiones.
- Aplicación de los resultados obtenidos por la empresa.
- Procedimiento del concurso de acreedores mediante el estudio de la ley concursal y las diferencias legislativas producidas por las modificaciones del Real-decreto 3/2009 de 27 de marzo.

Los profesores encargados de esta asignatura han sido D. Antonio Puerto Llopis y D. Isidoro Guzmán Raja.

Profundizamos en el tema de las fusiones de sociedades, viendo su concepto, tipos, requisitos legales y los efectos que la misma provoca, realizando un caso práctico de una fusión por absorción, en la que pudimos ver todo el proceso así como el modo de contabilizarlo.

A pesar de ser una asignatura principalmente de carácter teórico, se ha ido compaginando toda la teoría obtenida de la ley con casos prácticos que han permitido además de una mejor comprensión, dotar a la asignatura de una mayor orientación profesional, al tratar con casos reales.

Además, hemos visto la documentación bajo la que se soportan las operaciones societarias mencionadas anteriormente, haciendo especial incidencia en toda la documentación necesaria para la constitución de una nueva sociedad.

En el segundo cuatrimestre el ponente invitado D. Juan Francisco Blázquez Ramos explicó la ley 22/2003 del procedimiento concursal, relativo a todas aquellas empresas inmersas en un proceso de concursos acreedores.

Como trabajos de la asignatura se tuvieron que presentar dos trabajos finales:

El primero encargado por D. Isidoro Guzmán Raja, que consistió en un supuesto de una fusión en el cual se tenían que resolver las diferentes situaciones planteadas. El segundo encargado por D. Antonio Puerto Llopis consistió en un supuesto de escisión de sociedad de capital.

3. MEMORIA PRACTICUM

3.1. Identificación de las prácticas

Datos del Alumno

Apellidos y nombre: Espinal Creales, Quisqueya
 NIE: Y 1805757 H

Datos de la Empresa

Razón Social: Grupo Escosa, S.L
 Dirección: C/ Plaza de España Nº 10, esquina Paseo de Alfonso XIII, Cartagena
 Tutor en la empresa: Francisco Moreno Zornoza
 Cargo en la empresa: Gerente de Logística

Horario y Calendario de las Prácticas

Horario: De 9 a 14 horas.
 Días a la semana: De Lunes a viernes.
 Fecha de inicio: 21 de febrero de 2012.
 Fecha de finalización: 21 de mayo de 2012.
 Total de días: 65
 Total de horas: 325



3.2. Identificación de la empresa

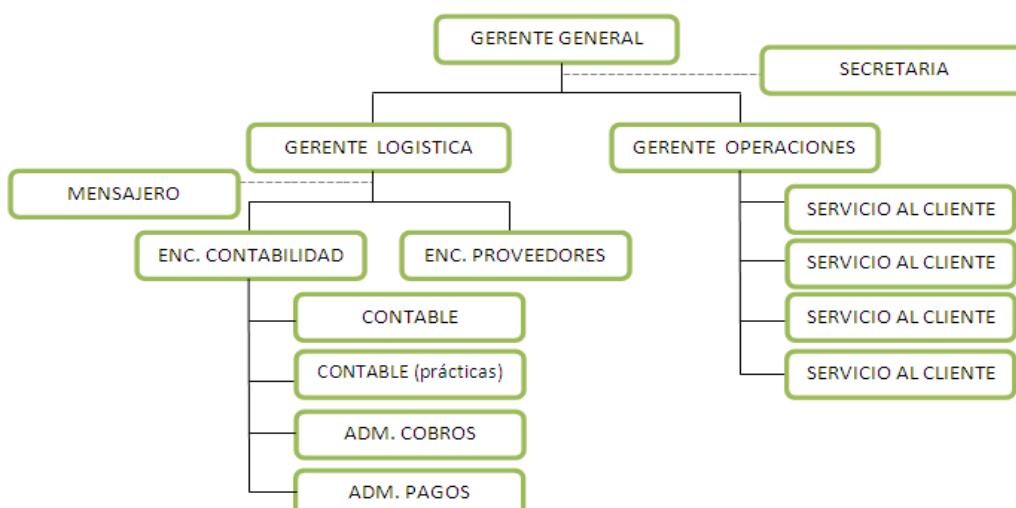
Grupo Escosa, S.L. es una pequeña empresa dedicada a la administración de fincas, maneja también seguros y temas inmobiliarios (en menor cuantía), aunque el grueso de su negocio es la administración de fincas.

Grupo Escosa, S.L. inicia sus operaciones a comienzos de los años 90, en la ciudad de Cartagena, Murcia; unos pocos años después abre una sucursal en La Manga para poder dar un servicio más personalizado a las necesidades de la zona del Mar Menor.

La plantilla la integran administradores de fincas colegiados, licenciados en derecho, graduados sociales, contables y personal administrativo con amplia experiencia en atención al cliente. Actualmente da servicios a más de 500 propiedades.

3.3. Estructura organizativa

A pesar de ser una pequeña empresa cuenta con una estructura de 14 personas fijas más un estudiante en práctica que aunque va variando es prácticamente fijo durante todo el año.



3.4. Infraestructura y medios materiales

Para el desarrollo de las prácticas, la empresa me asignó una mesa con ordenador conectado a internet, situada en el área contable de la empresa. En mi lugar de trabajo tenía a mi disposición otros elementos como una fotocopiadora, fax, teléfono, así como todo tipo de libros de consulta para el desarrollo de la actividad, como por ejemplo los mementos contable y fiscal. Además de los archivos donde se encuentra toda la documentación de cada una de las comunidades administradas.

3.5. Actividades desarrolladas

A pesar de que todavía no es legalmente obligatoria la aplicación del PGC (Plan General de Contabilidad) en las comunidades de propietarios, esta empresa se apega a su uso porque la aplicación de la técnica contable (como el uso de la partida doble, la gestión de ejercicios con un asiento de apertura y otro de cierre, etc.) permite presentar la misma información con distintos formatos, de manera que lo pueda entender tanto el contable como el no contable (refiriéndose a los propietarios de las fincas que no tienen conocimientos contables), además de que entienden que en algún momento la contabilidad en las comunidades de propietarios se tendrá que ceñir al PGC y cuando esto suceda el impacto será mucho menor, ya que la empresa lo utiliza en todas las cuestiones que pueda hacerlo.

Las actividades desarrolladas en mi periodo de prácticas se enmarcan dentro del área de contabilidad y fiscalidad. Las tareas que he realizado dentro de la empresa pueden resumirse en:

- Elaboración de la contabilidad de las comunidades asignadas, llevando un seguimiento de los gastos e ingresos, así como de los pagos y cobros realizados a través del cuadro de las cuentas bancarias.

- Conciliaciones Bancarias: bajar de la página web del banco correspondiente el extracto bancario y conciliar la contabilidad con el banco.

- Preparación de convocatorias para juntas: luego de realizar la contabilidad de una comunidad de propietarios se preparaba la convocatoria para la Junta General Ordinaria (o extraordinaria), esta consta de cinco partes: citación, justificación, gastos, comparativo y liquidación.

- Elaboración de previsiones de gastos e ingresos: Luego de cerrado un periodo contable en una comunidad de propietarios, para abrir el siguiente había que prever los gastos e ingresos para ese nuevo año, esto se hacía tomando como referencia el año anterior más un porcentaje por encima de este valor según el tipo de comunidad que fuera (de playa, con ascensores, cantidad de escaleras, piscina, etc.).

- Relación con proveedores: si a la hora de contabilizar una factura detectaba algún error tenía que llamar al proveedor para que lo corrigiera o en caso de que no hubiese error alguno pero algo no me quedaba claro (en que escalera se brindó el servicio, etc.) también había que llamar para que el cargo de la factura se hiciera de manera correcta.

- Confección de informes / Balances Contables: muchas veces los presidentes de las comunidades querían informes específicos fuera de la fecha de la Junta General y tenía la responsabilidad de elaborarlos.

- Archivo de documentación: luego de convocada la junta tenía que guardar cronológicamente toda la información que sirvió de sustento para realizar las cuentas anuales en la carpeta de la comunidad trabajada.

También brinde soporte en la elaboración de la contabilidad de Grupo Escosa, S.L. como tal, haciendo funciones similares a las realizadas en las comunidades de propietarios y a las que se puede agregar:

- Elaboración y presentación de impuestos telemáticamente a través de la web de la Agencia Tributaria, www.aeat.es. He realizado la liquidación trimestral del IVA y su presentación mediante el modelo 303, la liquidación de las retenciones del IRP mediante el modelo 111 correspondiente a la retención realizada a los trabajadores y a los servicios prestados por profesionales y el modelo 115 para las retenciones de alquileres. El modelo 347 para informar de todas las operaciones realizadas por una empresa cuyo importe sea superior a 3.005 euros.

Respecto al programa de contabilidad que he utilizado, ha sido Gesfincas que es una aplicación informática para la administración de comunidades de propietarios de edificios en régimen de propiedad horizontal (pisos, apartamentos, garajes, locales, grandes superficies, etc.) y de arrendamientos (alquileres de edificios, viviendas, oficinas, etc. en propiedad vertical).

Es un programa sencillo e intuitivo que se utiliza para contabilizar facturas, hacer convocatorias, actas, estado de cuentas, saldos, recibos pendientes, en fin, todo lo necesario para llevar la contabilidad de las comunidades y la empresa (Grupo Escosa, S.L.) como tal.

En ocasiones, para hacer consultas sobre las propiedades, utilice el programa Gesinedi, que es el programa en que se registran las incidencias de las comunidades y que además contiene información detallada de las comunidades administradas, de los propietarios y de los proveedores.

3.6. Valoración de las prácticas

Mi valoración sobre las prácticas realizadas en Grupo Escosa S.L es muy positiva. He podido ver desde dentro el funcionamiento de un departamento de contabilidad así como todo el proceso contable y tributario al que está sometida una empresa.

He podido aplicar de forma práctica mucho de los conocimientos adquiridos en el máster, como por ejemplo de las asignaturas de gestión de la información contable, operaciones societarias y análisis avanzado de los estados financieros.

El ambiente de trabajo y el trato con mis compañeros ha sido muy bueno. Han estado pendientes de mí explicándome todas mis tareas y dispuestos a resolver cualquier duda que me pudiera surgir. He de agradecer la confianza y responsabilidad que me han dado así como el interés mostrado para el adecuado desarrollo de las prácticas.

4. DIAGNOSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 INTRODUCCIÓN

4.1.1 Breve historia de la empresa, perfil de la empresa: tamaño, antigüedad y sector

Juan Sánchez & Cía., S.L. es una empresa familiar que trabaja en el sector de comercio al por mayor de materiales de construcción desde el 1980. Fue fundada por el señor Juan Sánchez y está dedicada a proveer materiales de construcción, vidrio y artículos de instalación. Su código CNAE es 4673 “comercio al por mayor de materiales de construcción, vidrio y artículos de instalación”.

Según los criterios establecidos por la Unión Europea en relación a las dimensiones de la empresas, Juan Sánchez & Cía., S.L. esta dentro del grupo de pequeñas empresas, ya que según esos criterios, las pequeñas empresas deben poseer entre diez y cuarenta y nueve empleados y Juan Sánchez & Cía., S.L. al finalizar el 2009 tenía veinticuatro empleados y la cifra de volumen de negocio y el valor del patrimonio neto no debe sobrepasar los diez millones de euros respectivamente. Esta empresa en 2009 tenía como importe neto de la cifra de negocios 1.760.688,00 euros y su patrimonio neto 2.526.300,00 euros.

La estructura organizacional de esta empresa es muy sencilla, llevan una estructura organizacional lineal donde la autoridad está centrada en una sola persona (propietario) quien toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a sus decisiones llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

La parte fiscal, laboral y contable esta externalizado por lo que no tienen un departamento que se dedique a estos temas.

En el año 2005 Juan Sánchez & Cía., S.L. se une al grupo BDB, que es un grupo de tiendas especializadas en materiales para la construcción, y que tiene una red de más de 170 tiendas profesionales, repartidas en diferentes provincias españolas.

Con una marca de distribución consolidada en el sector, BDB se posiciona como uno de los 3 Grupos de Almacenes de Construcción que lideran y operan a nivel nacional, esta unión hace que la empresa adquiera una mayor proyección ya que se encargan estos de vender al publico la empresa como parte de un gran grupo de empresas que se dedica a la comercialización de materiales construcción, mediante una publicidad y marketing agresivo que incluye la preparación de ofertas, preparación y distribución de catálogos y una completa pagina web donde los clientes pueden solicitar presupuesto, consultar lo que necesitan para una determinada obra, noticias útiles relacionadas al sector de la construcción y los números de teléfono para una atención personalizada en caso de ser requerido por el cliente.

4.1.2 Objetivos y estructura del informe

Considerando que en la actualidad las empresas se ven cada vez más presionadas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento, se hace necesario conocer técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir lo que está mal.

El análisis económico financiero es un método integral que permite valorar objetivamente las empresas, con las herramientas de este tratamos de analizar la situación actual, pasada y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

La esencia del análisis es elaborar los indicadores esenciales que permitan influir activamente en la gestión de la empresa, que apoya a todos los departamentos de la misma. Es un asunto para el establecimiento de relaciones significativas y también para señalar cambios, tendencias y causas.

Un diagnóstico correctamente realizado, permitirá identificar en tiempo y forma los posibles problemas económicos y financieros de la empresa, identificar sus causas y, lo que es más importante, establecer medidas correctoras si fuesen necesarias con tiempo suficiente para que actúen sobre ello.

En el informe que será presentado a continuación evaluaremos e interpretaremos la información que nos proporcionan los estados contables de la empresa “Juan Sánchez &Cía., S.L” en los que se ofrece información sobre la evolución de las diversas partidas durante el periodo 2005-2009.

El análisis que se realiza para este informe es externo, ya que no existe relación alguna con la empresa y la información de los estados contables que se presenta ha sido tomada de SABI.

Evaluaremos también dos competidores e iremos comparando la empresa analizada con la media del sector, de esta manera podremos tener una visión más clara de la situación de la empresa frente a sus competidores directos y el sector, de esta manera se podrá sugerir propuestas de actuación basándonos en este análisis.

La estructura del informe está dividida en tres partes. En primer lugar se realiza un estudio sobre la situación económica actual así como del sector al que pertenece la empresa, en segundo lugar, se realizara un diagnostico económico – financiero de la empresa con el fin de detectar sus principales fortalezas y debilidades y por último, se plantea una serie de propuestas de actuación para la empresa.

4.2 CONTEXTO ECONÓMICO Y SECTORIAL

4.2.1 Análisis de la economía española

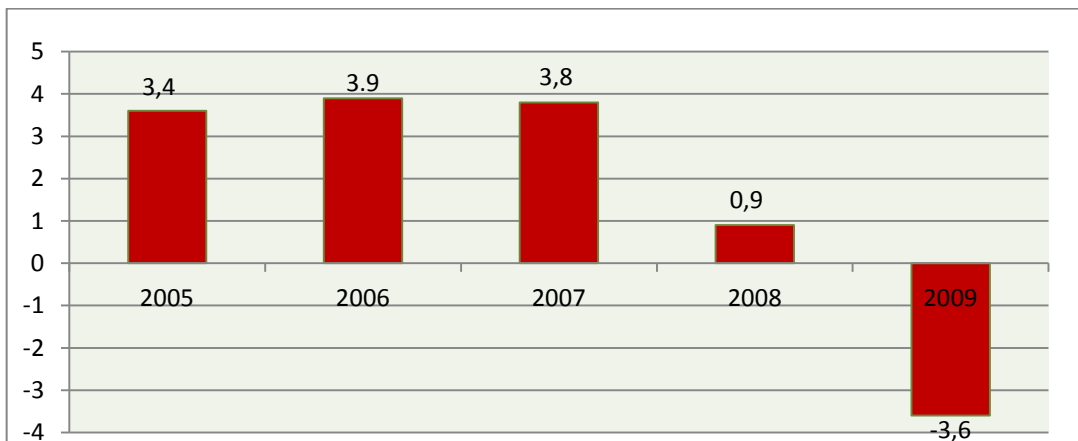
La economía de España, al igual que su población, es la quinta más grande de la Unión Europea (UE) y en términos absolutos la duodécima del mundo. En términos relativos o de paridad de poder adquisitivo, se encuentra también entre las mayores.

La economía Española es una de las más avanzadas tanto a nivel europeo como a nivel internacional, su economía es conocida últimamente por el sector servicios y por la gran presencia de multinacionales que España tiene en el contexto empresarial.

Desde la crisis de principios de los 90, la economía española recorrió una década de crecimiento, constituyéndose una sostenida etapa expansiva. Sin embargo a partir del año 2008 la economía sufre una disminución de sus índices macro-económicos dando paso a un largo periodo de recesión (2008-2010) aunque durante el año 2011, España experimento la senda de un crecimiento débil con un avance interanual del 0.7% probablemente en el 2012 la economía española sufrirá nuevamente otra recesión por las tensiones de la crisis de deuda soberana más conocida como la crisis del euro.

Aunque previamente ya había diversos índices que mostraban síntomas de desaceleración, los daños se vieron reflejados en la economía a partir de enero de 2008, con la crisis bursátil junto a los problemas en el sector inmobiliario. Todo ello unido a un marco inflacionista, de subidas de precios de los carburantes y de los productos alimenticios principalmente, en lo que ha venido a denominarse la crisis económica de 2008. No obstante, las previsiones a mediano plazo en cuanto a las fortalezas competitivas, señalan una lenta y difícil recuperación.

A continuación analizaremos detalladamente la evolución del PIB del 2005 al 2009.



Fuente: Elaborado con datos tomados del INE

Como mencionamos anteriormente luego de la crisis de los 90 la economía española se vio inmersa en una fase de expansión. En el año 2005 el crecimiento del PIB fue de 3.4% lo que significo un aumento de 3 decimas en relación al año anterior cuyo crecimiento del PIB fue un 3.1%.

Esta cifra mostro un perfil de crecimiento suavemente acelerado de la economía española, producto de una aportación menos negativa del sector exterior y de una demanda interna virtualmente estable.

El crecimiento continuó siendo intensivo en la creación de empleo, lo que permitió reducir la tasa de paro a niveles desconocidos en las últimas décadas. Durante el año 2005, se crearon 894.100 empleos, casi un 4,9% más, alcanzando el número total de ocupados la cifra de 19.314.300 personas y dejando la tasa de desempleo en el 8,7%.

En el año 2006 el PIB tuvo un crecimiento del 3,9%, una décima más que la estimación inicial del Instituto Nacional de Estadística (INE) y 5 decimas más que el año anterior. Este fue el nivel más alto del PIB desde el año 2000.

El crecimiento de la economía española supera el crecimiento de la zona euro con una diferencia importante de 2,4 % esto implica un proceso de seguimiento con los países más avanzados de Europa.

El empleo mantuvo un gran dinamismo, con un crecimiento del 3.0 %, lo que permitió absorber un incremento significativo de la población activa y reducir la tasa de paro hasta el 8.5%.

En el año 2007, la economía española sufrió una "suave desaceleración" en su PIB que alcanzo el 3.8%, un decima menos que el año anterior. La desaceleración económica y el parón del sector inmobiliario se dejaron sentir ligeramente durante el cuarto trimestre del año, lo que provocó este descenso.

La coincidencia de una crisis financiera mundial con el desplome de la construcción, motor de la economía del país desde hacía más de una década hizo que el PIB durante el año 2008 a pesar de ser aun positivo paso de ser en 2007 el 3.8% a ser 0.9%, significando esto una caída del 2.9%.

A partir del año 2008 al igual que la zona Euro, la economía española sufre una caída de sus índices macroeconómicos, dando paso a un período de recesión que tuvo decrecimiento en el PIB hasta el 2011, donde la tasa de crecimiento del PIB fue positiva nuevamente, sin que quiera esto decir que el país se haya recuperado de la crisis en la que está inmersa.

El deterioro del panorama económico afectó al empleo, que cayó un 0.6% en el conjunto del año. Pese al negativo clima económico, la población activa siguió incrementándose a un ritmo sustancial (3%), lo que, unido a la destrucción del empleo dio lugar a un aumento muy significativo de la tasa de paro, hasta el 13.9% en el cuarto trimestre del 2008.

Durante el año 2009, continuó la recesión iniciada en el año anterior, con especial virulencia en el primer semestre, para después ir perdiendo intensidad. En el conjunto del año el descenso del PIB fue sustancial, del - 3.6%.

En 2009, el empleo ocupado en la economía española decreció a una tasa del 6,7%, lo que supuso una reducción neta de 1,271 millones de puestos de trabajo a tiempo completo.

4.2.2 Análisis Sectorial

Este análisis debe hacerse tomando en cuenta tanto el sector del comercio al por mayor de materiales de construcción como el sector de la construcción como tal, ya que la empresa que estamos analizando está íntimamente ligada a este sector.

4.2.2.1 Análisis del sector del comercio al por mayor

Según los datos proporcionados por el panel empresarial y la Central de Balances del Banco de España en el año 2008 sobre la evolución de los indicadores económicos en este sector se puede apreciar lo siguiente:

El índice de productividad medido como valor añadido bruto sobre ventas sigue una tendencia ascendente desde 2002 hasta situarse en 2008 en el 19,34%, sin embargo en términos netos se reduce en 2008 al 1,96% tras dos años de ascensos consecutivos. Se puede sacar en conclusión un aumento de la eficiencia en la productividad al reducirse los consumos de explotación. Relacionando este índice con los gastos de personal se puede observar una disminución en el mismo debido al aumento de estos gastos en 2008.

En general las empresas mayoristas muestran unos índices de productividad muy superiores a los del sector comercial en su conjunto tanto en ventas por empleado como en valor añadido, si bien se produce un descenso generalizado en 2008 de estos ratios como consecuencia de la disminución de las ventas en este sector.

Por lo que respecta a los indicadores de endeudamiento se observa en 2008 un aumento en el endeudamiento a largo plazo, lo que provoca en consecuencia un aumento en los gastos financieros y un descenso en la deuda a corto plazo, es decir de los acreedores comerciales, debido al descenso de los consumos de explotación. A su vez la capitalización de las empresas del comercio al por mayor aumenta en 2008 en casi tres puntos porcentuales.

En cuanto a los índices de rentabilidad, la rentabilidad económica disminuye a consecuencia de la reducción tanto del margen de explotación como de la rotación de los activos (producida este por el descenso de las ventas en 2008) y la rentabilidad financiera acusa un mayor descenso por el aumento de los gastos financieros a consecuencia del mayor endeudamiento a largo plazo.

Aumenta la liquidez y la solvencia de las empresas del comercio al por mayor en 2008 así como el capital circulante a consecuencia de la reducción del endeudamiento, sobre todo a corto plazo lo que representa un mayor equilibrio financiero.

En cuanto a los plazos medios de pago a proveedores y de cobro a clientes, en este tipo de empresas mayoristas está ligeramente por encima el plazo de cobro a clientes, lo que puede provocar un riesgo financiero. Así en 2008, las empresas de comercio al por mayor cobraban de media a sus clientes en 55,9 días mientras que pagaban de media a sus proveedores en 54 días.

Datos económicos y financieros del sector del comercio al por mayor.

El informe económico financiero obtenido del panel empresarial de la Región de Murcia ofrece información sobre los ratios relativos a la posición de liquidez, equilibrio financiero, nivel de endeudamiento y rentabilidad para que sirvan de marco de referencia comparativo con los de “Juan Sánchez & Cía., S.L”.

	2007	2008	2009
POSICION DE LIQUIDEZ			
% Liquidez a Corto Plazo	90.5	96.1	104.2
% Liquidez a Medio Plazo	118.5	135.1	162.7
% Liquidez a Largo Plazo	137.7	159.3	189.5
EQUILIBRIO FINANCIERO			
% Capital Circulante sobre Activo	10.8	17.3	18.3
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO			
% Autonomía Financiera	27.4	37.2	47.2
% Recursos Permanentes	42.5	56.5	64.5
% Capacidad de Devolución de la Deuda	8.2	7.7	7.7
% Carga Financiera	1.1	1.4	1.3
RENTABILIDAD			
% Rentabilidad Económica	5.7	4.7	3.1
Rotación del Activo	1.48	1.55	1.35
% Margen de Explotación	3.9	3.3	2.8
% Rentabilidad Financiera	11.5	6.2	3.7

Fuente: Elaborado con datos tomados del informe económico – financiero CNAE (2009) 467: Otro comercio al por mayor especializado, empresas de 11 a 50 trabajadores.

Empresas por estratos de asalariados del sector

467 Otro comercio al por mayor especializado	2010	2009	2008
Sin asalariados	10600	9974	9450
De 1 a 2 asalariados	9581	9221	9107
De 3 a 5 asalariados	5352	5545	5368
De 6 a 9 asalariados	3828	3484	3555
De 10 a 19 asalariados	1855	2997	3148
De 20 a 49 asalariados	933	1418	1552
De 50 a 99 asalariados	180	234	285
De 100 a 199 asalariados	67	95	103
De 200 a 499 asalariados	23	34	36
De 1000 a 4999 asalariados	1	1	3
De 5000 o más asalariados	0	0	0

Fuente: INE

Del cuadro anterior podemos decir de manera global que el número de empleados en comercio al por mayor especializado durante el periodo 2008-2010 creció hasta el rango de 6 a 9 empleados y de 10 a 4999 empleados decreció. La empresa analizada se encuentra en el rango de 20 a 49 empleados, y durante estos años el comportamiento que tuvo fue de 24 empleados en 2008, 24 empleados en 2009 y 24 empleados en 2010.

4.2.2.2 Análisis del sector de la construcción

El sector de la construcción siempre ha sido uno de los más importantes en España junto con la industria, la agricultura y los servicios. En 2004 la producción en este sector alcanzó el equivalente al 18,2% del Producto Interior Bruto, a su vez es uno de los sectores más cíclicos de la economía nacional. En 2004 creció un 4% con respecto al año anterior, por lo que fue el más dinámico de los sectores básicos.

Este sector tradicionalmente se ha caracterizado por la creación de empleo, (2 millones en 2004 en empleos directos), además de generar empleos en otros sectores, además en el periodo anterior a la realización de este análisis (2001-2004), la inversión en construcción contribuyó al crecimiento del 25% del PIB.

Es a partir del año 2007 es cuando empieza a registrarse un decrecimiento con motivo del comienzo de la crisis económica y especialmente de la subida de tipos de interés del mercado hipotecario que hacen contraer la demanda constructiva y entonces se genera la caída del Producto Interior Bruto y por tanto de la producción, de la demanda y del empleo que hemos visto en epígrafes anteriores.

Evolución socio-laboral

La estructura empresarial española en el sector de la construcción se componía de unas 350.000 empresas según estimación del Ministerio de Fomento en el año 2003, de las cuales la gran mayoría el 88,7% son pequeñas empresas, con menos de 20 empleados y solo el 0,02%, un valor residual, son de más de 500 empleados, hecho que revela una estructura muy fragmentada del sector, debido al fuerte componente local de la demanda constructiva, lo que asimismo ha elevado el peso de la subcontratación.

El número de empresas aumentó desde 1996 hasta 2002 en un 70%, aumentando también el número de empleados en el sector de la construcción, hasta que llegó a rebasar los dos millones.

Conjuntamente al aumento del número de empresas se ha dado un proceso de concentración y diversificación entre las principales constructoras españolas, como medida estratégica para combatir el carácter cíclico de la construcción. Este aumento en el tamaño, por la concentración, les ha permitido competir en el mercado de las concesiones y afianzar su posición en los mercados extranjeros. Mientras que la diversificación les permite una mayor estabilidad frente a cambios en el mercado de la construcción.

Hay que destacar que las viviendas tienen actualmente en España precios desorbitados y las economías domésticas tienen que endeudarse mediante créditos bancarios o hipotecarios, que duran entre veinte y treinta años normalmente, con lo cual el sector inmobiliario es importante tanto por las ventas que se generan como por su incidencia en el sector crediticio español.

Las familias españolas destinaron en el segundo trimestre del 2007 un 44,8% de la renta bruta disponible a financiar la compra de la vivienda, habiendo aumentado considerablemente en relación a años anteriores y llegando a ser la cifra más alta de toda la serie histórica, con lo cual el endeudamiento de las familias crece ininterrumpidamente.

A continuación se muestra en una tabla obtenida en la página web del INE el número de empresas por estratos de asalariados del sector de la construcción en los años 2007-2009.

	2009	2008	2007
45 Construcción			
Sin asalariados	224.417	233.477	228.174
De 1 a 2 asalariados	105.152	129.565	123.295
De 3 a 5 asalariados	50.978	62.235	61.270
De 6 a 9 asalariados	26.354	30.911	30.809
De 10 a 19 asalariados	20.484	25.545	25.483
De 20 a 49 asalariados	10.917	14.368	14.465
De 50 a 99 asalariados	2.264	2.974	3.081
De 100 a 199 asalariados	1.046	1.283	1.222
De 200 a 499 asalariados	246	559	481
De 500 a 999 asalariados	58	91	87
De 1000 a 4999 asalariados	34	42	36
De 5000 o más asalariados	6	6	5

Fuente: INE

Podemos observar que en el último año (2009) el número de trabajadores ha decrecido, esto refiriéndonos al sector de la construcción propiamente, si analizáramos cada uno de los sectores que están relacionados con este sector podríamos ver la caída en los mismos también.

4.3 METODOLOGIA DEL INFORME

Este informe se basa en el modelo de ratios (ver apéndice), ya que es el modelo que utilizamos para realizar el diagnóstico y extraer de él las conclusiones de manera que podamos identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y basándonos en estas poder sugerir un plan acción.

Los datos para calcular los ratios serán tomados de los estados contables de “Juan Sánchez & Cía., S.L.”, Balance y cuenta de resultado.

Analizaremos también los estados contables de dos empresas del sector, a quienes podríamos denominar competidores, para ver nuestras fortalezas y debilidades frente a los mismos y al mismo tiempo iremos comparando los resultados de la empresa analizada con los resultados de la media del sector.

4.4 POSICION DE CRECIMIENTO

De la lectura inicial de la información contable, fase preliminar en el diagnóstico económico y financiero, se aprecia la siguiente situación de la empresa:

Dimensión:

Se trata de una pequeña empresa que ha venido sufriendo cambios en su volumen de cifra de negocios del 2005 al 2009. Del 2005 al 2007 experimento crecimiento en sus volúmenes de ventas, sin embargo del 2008 al 2009(último año analizado) ha experimentado decrecimiento, lo que por el tipo de empresa y por el año en que se producen los cambios podríamos aventurarnos a decir que es debido a la crisis en el sector de la construcción, hipótesis esta que podremos confirmar o rechazar tras haber realizado el análisis.

Rentabilidad:

Los resultados de explotación y del ejercicio son siempre positivos en los años analizados, aunque podemos ver que estos resultados van bajando del 2007 al 2009. En el siguiente cuadro podemos ver lo que representa el resultado del ejercicio cada año del Importe Neto de la Cifra de Negocios (ventas):

2009	2008	2007	2006	2005
2,74%	2,91%	2,71%	4,52%	3,22%

Endeudamiento y Carga Financiera:

	2009	2008	2007	2006	2005
% FP	46.72%	44.63%	35.38%	35.44%	54.87%
% PNC	27,56%	31,16%	40,17%	36,27%	0,12%
% PC	25,72%	24,21 %	24,44 %	28,58%	45,00 %

Si comparamos el % de fondos propios con la media del sector vemos que se encuentra por debajo del mismo ya que el sector para el 2007 tenía un % de 42.5; 2008, 56.5 y 2009, 64.5%. Sin embargo si la comparamos con las 2 empresas competidoras analizadas Juan Sánchez & Cía., S.L. presenta mejores resultados que las mismas.

Equilibrio Financiero:

En el capital corriente (Activo corriente – Pasivo corriente) de la empresa analizada podemos ver importantes fluctuaciones en relación a su equilibrio financiero.

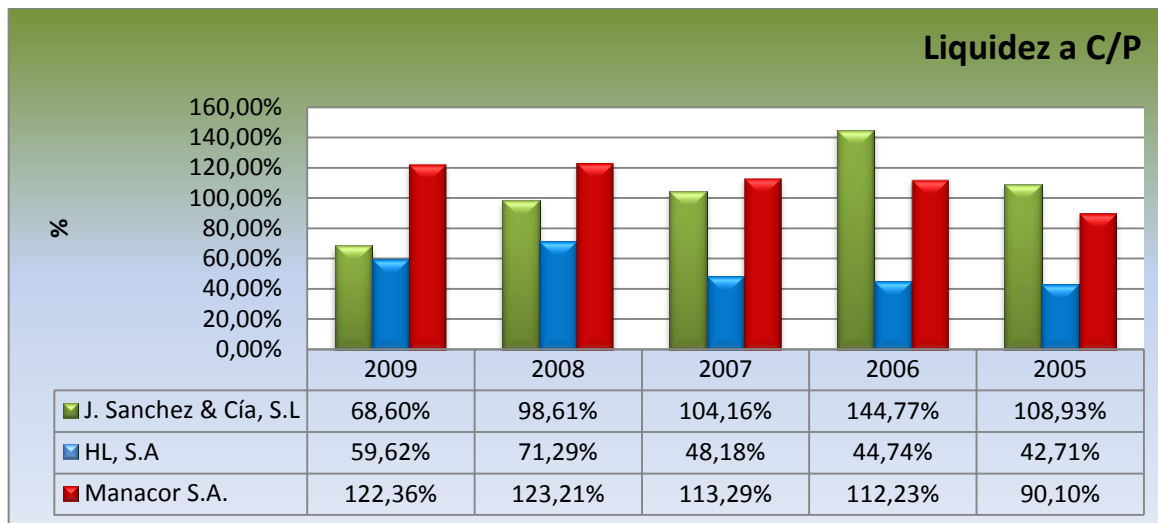
Ha pasado de tener en el 2005, un equilibrio financiero muy favorable, equilibrio este que descendió dramáticamente en el 2006 que aunque seguía dentro del parámetro de lo normal, cayó tan estrepitosamente porque la empresa adquirió inmovilizado material y diseño inadecuadamente la financiación del mismo. En el 2007, la empresa nuevamente adquirió inmovilizado material financiando inadecuadamente el mismo lo que significo un desfavorable equilibrio financiero, siendo este -4.88%, a partir del 2008 recupera la posición de equilibrio financiero con una tendencia de alza en 2009.

Competidores:

En relación a los competidores, para tener una visión de cómo está la situación de la empresa en relación a los mismos, analizaremos dentro del diagnóstico económico financiero dos competidores que son negocios de características similares al analizado por su volumen de ventas, activos y número de empleados.

4.5 SITUACION DE LIQUIDEZ

4.5.1 Liquidez a Corto Plazo



Analizando la evolución de la liquidez a corto plazo de Juan Sánchez & Cía., S.L. podemos ver como la empresa mantenía una posición favorable del 2005 al 2008 siendo el 2006 el año donde alcanzo mejores resultados.

En el año 2009 la liquidez de la empresa fue 68.60% que indica una reducción de 30.30% en relación al 2008, esto quiere decir que la empresa con sus activos circulantes excluyendo las existencias era capaz de cubrir el 68,60% de los pasivos corrientes, siendo esto no aceptable puesto a que en términos generales este indicador debe estar entre el 70 y 90% para que el mismo sea considerado como aceptable y aunque lo que le falta a la empresa para tener este indicador como aceptable fue solo 1,4% lo preocupante es la diferencia abismal entre el año 2008 y 2009 de 30.43%.

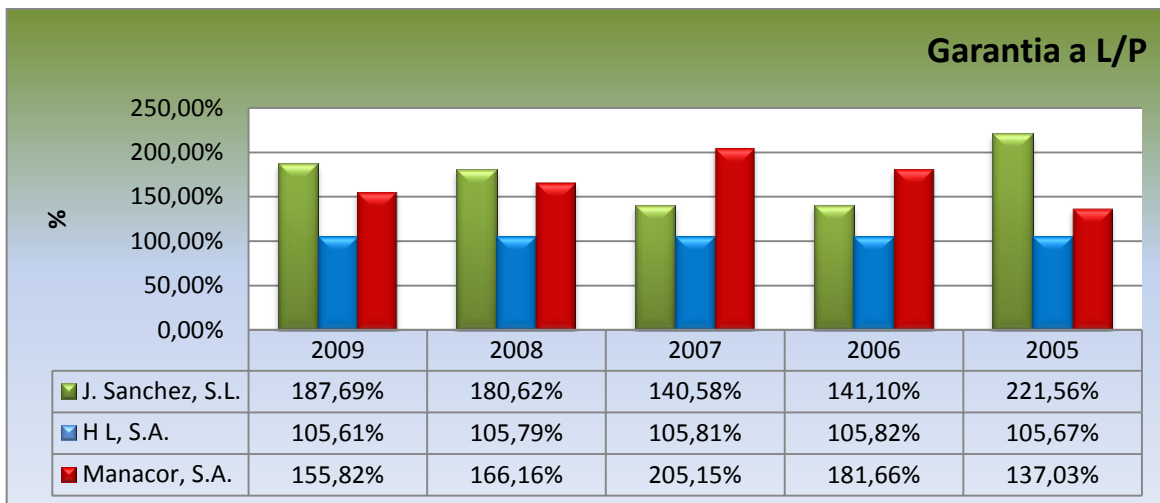
En relación con las empresas de la competencia, podemos ver como HL, S.A. tiene ratios muy por debajo de lo considerado como normal, solo en 2008 logro alcanzar las cifras necesarias para ser considerado como aceptable.

Manacor, S.A. ha tenido cifras de liquidez a corto plazo favorables durante los años analizados, siendo estos siempre por encima de lo que se considera aceptable.

Comparando Juan Sánchez & Cía., S.L. con la media del sector en el 2009 podemos decir que está por debajo de las empresas de su rama comercial, ya que la media es el 104.2%.

Esta empresa debe aumentar su liquidez a corto plazo, ya que la misma ha ido decayendo cada año, siendo significativa la caída del 2006 al 2007 y del 2008 al 2009, si continúa la tendencia de decrecer puede verse en problemas para cubrir sus pasivos corrientes.

4.5.2 Garantía a Largo Plazo



Este ratio mide la relación de los activos netos totales con el total de las deudas, como garantía de liquidez a largo plazo que ofrece la empresa frente a terceros.

Desde 2007 este ratio presenta tendencia al alza y mantienen niveles por encima de lo que se considera aceptable. En el 2009 el total de sus activos suponen el 187,69% del total de sus pasivos, lo que significa una garantía favorable frente a sus acreedores, es decir que por cada euro que debía la empresa disponía 1.87 euros de activos reales.

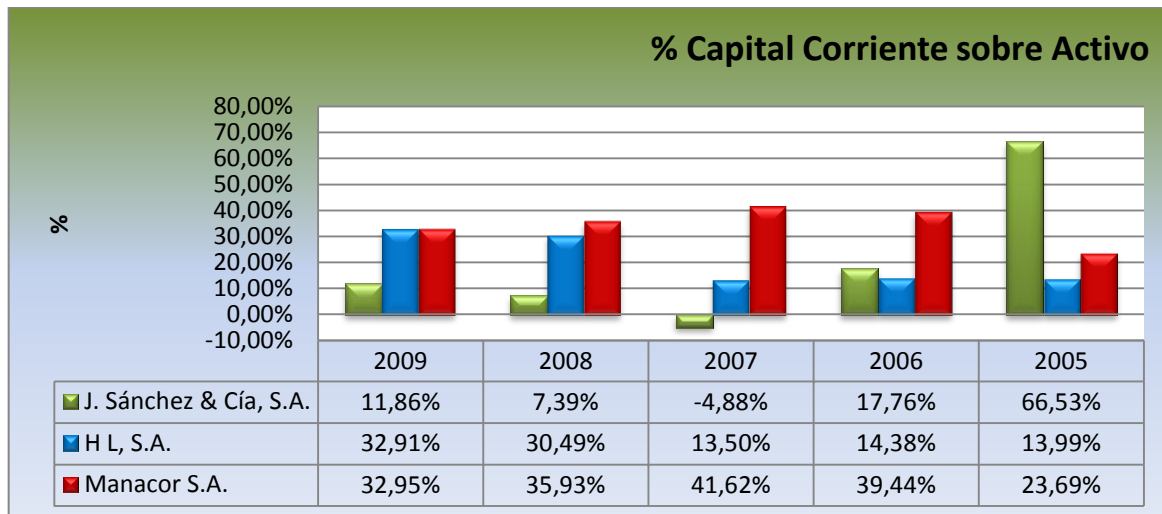
Comparando este ratio con el de sus competidores podemos decir que HL, S.A. ha mantenido este ratio estable durante el periodo 2005-2009 sin incrementos ni decrementos considerables, sin embargo ha sido inferior al 120% que se considera como aceptable, por lo que se encuentra por debajo de los números de Juan Sánchez & Cía., S.L. esta por cada euro que debía en 2009, disponía 1.05 euros de activos reales frente al 1.87 euros de la empresa analizada.

En relación a Manacor, S.A., disponía de 1.55 euros en 2009 por cada euro que debía, monto este considerado como favorable en el análisis de la garantía a largo plazo, sin embargo aunque presenta porcentajes que se consideran favorables, esta también por debajo de la empresa analizada.

La media del sector en la Garantía a Largo plazo es 189.5%, lo que significa que Juan Sánchez & Cía., S.L. está ligeramente por debajo del sector.

En resumen, para concluir con la situación de liquidez podríamos decir que la empresa tiene una liquidez a corto plazo ligeramente por debajo de lo considerado aceptable y que preocupa la gran diferencia entre los dos últimos años analizados, mientras que la garantía a largo plazo es completamente favorable durante los años analizados.

4.6 EQUILIBRIO FINANCIERO



El capital corriente que es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, y expresado en porcentaje sobre el activo total mide la correcta forma en que la empresa financia sus inversiones. De modo que si hay equilibrio financiero, los activos corrientes son financiados por recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo (pasivos no corrientes).

En caso de que no haya equilibrio financiero, o sea que el capital corriente sea negativo implica que parte del activo no corriente (inmovilizados e inversiones a largo plazo) está siendo financiado con deudas a corto plazo (pasivos corrientes).

En la empresa analizada podemos ver importantes fluctuaciones en relación a su equilibrio financiero.

En el 2005, la empresa tenía un equilibrio financiero muy favorable, equilibrio este que descendió dramáticamente en el 2006 que aunque seguía dentro del parámetro de lo aceptable. En el 2007, la empresa obtuvo un desfavorable equilibrio financiero, siendo este -4.88%, a partir del 2008 recupera la posición de equilibrio financiero con una tendencia de alza en 2009.

Respecto a la competencia, vemos que las cifras del ratio son muy favorables, situándose muy por encima de la empresa analizada y con tendencia estable.

Respecto a la media del sector, se encuentra por debajo del mismo ya que la media del sector para el 2009 es 18.3% y la media de la empresa analizada es 11.86%.

4.7 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

J. Sánchez, S.L.	2009	2008	2007	2006	2005
Autonomía Financiera	46,72%	44,63%	35,39%	35,14%	54,87%
Endeudamiento a C/P	25,72%	24,21%	24,44%	28,58%	45,00%
Endeudamiento a L/P	27,56%	31,16%	40,17%	36,27%	0,12%
Carga Financiera	0,25%	2,63%	1,29%	1,10%	0,13%
Capacidad devolución deuda	9,74%	11,40%	8,24%	8,31%	15,79%

HL, S.A.	2009	2008	2007	2006	2005
Autonomía Financiera	5,31%	5,47%	5,93%	6,05%	6,19%
Endeudamiento a C/P	37,30%	37,64%	58,29%	58,61%	56,86%
Endeudamiento a L/P	57,39%	56,89%	35,78%	35,34%	36,95%
Carga Financiera	6,59%	5,04%	3,28%	2,73%	2,41%
Capacidad devolución deuda	0,16%	1,45%	3,33%	3,38%	3,34%

Manacor, S.A.	2009	2008	2007	2006	2005
Autonomía Financiera	35,82%	39,82%	51,26%	44,95%	27,02%
Endeudamiento a C/P	56,30%	55,00%	48,74%	54,85%	72,34%
Endeudamiento a L/P	7,88%	5,19%	0,00%	0,19%	0,64%
Carga Financiera	0,97%	1,28%	0,74%	0,59%	0,47%
Capacidad devolución deuda	-7,80%	5,08%	9,21%	9,44%	4,29%

La Autonomía Financiera mide el porcentaje que representa el Patrimonio Neto sobre el total de la estructura financiera (PN + PNC + PC). Juan Sánchez & Cía., S.L ha tenido fluctuación durante los años analizados en su autonomía financiera, pero a pesar de las fluctuaciones se puede decir que la empresa cuenta con una excelente capitalización.

En el 2009, el Patrimonio Neto representaba el 46.72% del total de la Estructura Financiera, el pasivo corriente (acreedores a corto plazo) el 25.72% y el pasivo no corriente (acreedores a largo plazo) el 27.56%, lo que hace que la empresa se mantenga en niveles muy estables.

Analizando la evolución del endeudamiento a corto plazo, este ha disminuido considerablemente del 2005 al 2009 y del endeudamiento a largo plazo podemos decir que ha aumentado durante este periodo, pero manteniéndose dentro de los parámetros aceptados.

Otro aspecto a considerar, relacionado con el nivel de endeudamiento, es analizar los gastos financieros que se originan en la empresa. Los datos de Juan Sánchez & Cía., S.L son favorables gracias a la buena posición de su autonomía financiera, la cual se encuentra muy cerca al promedio del sector. En el rango de años analizados solo en 2008 este ratio subió por encima de lo considerado como aceptable, pero en 2009 alcanzo nuevamente una cifra considerada como bastante favorable. En 2009 la carga financiera suponía el 0.25% del Importe Neto de la Cifra de Negocios, es decir, de cada 100 euros de ventas destinaban tan solo 0.25 euros a pagar gastos financieros.

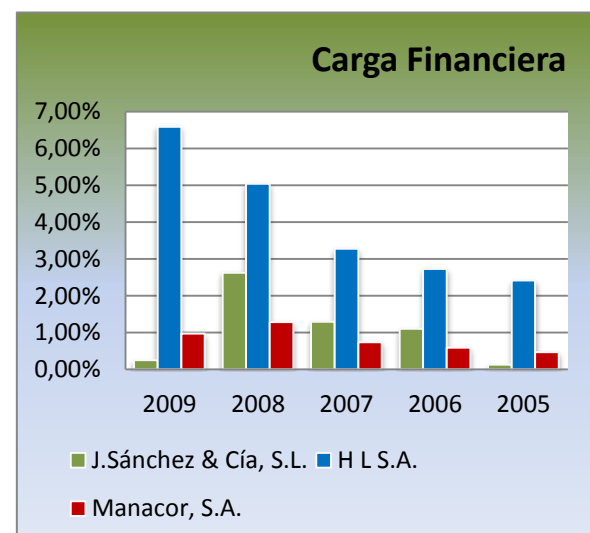
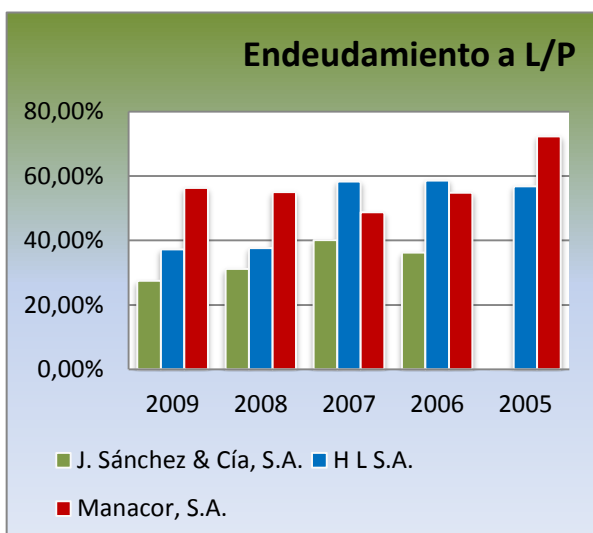
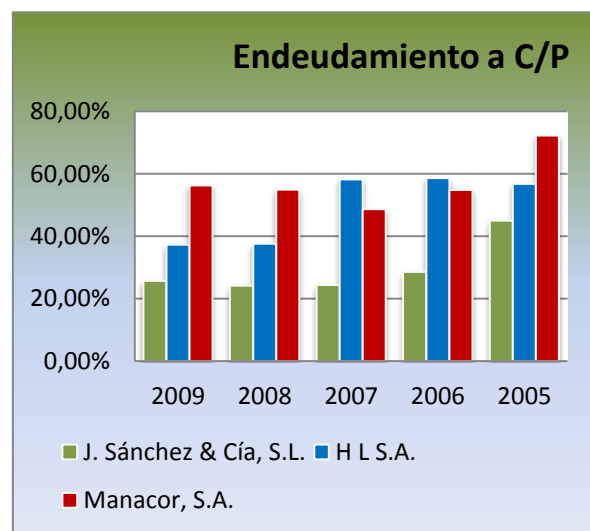
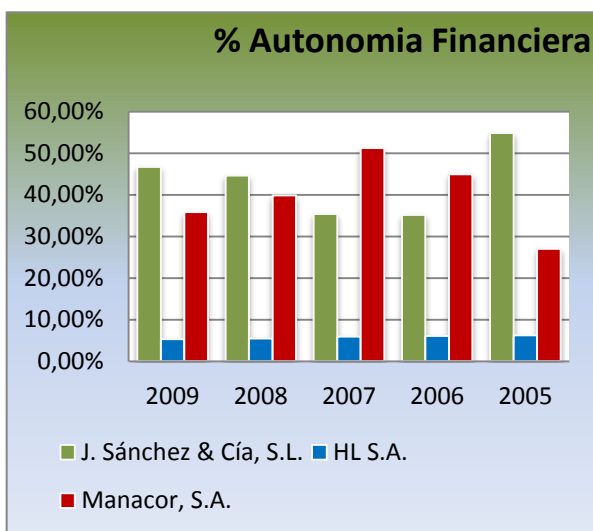
Un buen indicador de riesgo financiero viene dado por la capacidad de devolución de la deuda, ya que mide la suficiencia de la empresa para hacer frente al total de sus deudas con los recursos (beneficios + amortizaciones) que ella misma es capaz de generar. Podemos decir que la empresa analizada tiene un margen aceptable, situándose incluso por encima de la media del sector que es el 7.7%.

Durante los años analizados este ratio ha sido fluctuante teniendo en 2005 el mejor margen, donde podía devolver el 15.79% del total de su deuda a corto y largo plazo (pasivos corrientes y no corrientes), sin necesidad de recurrir a un nuevo endeudamiento. En 2009 desciende un poco y su capacidad de devolución de deuda se situó en 9.74%. Valor este considerado como aceptable.

En relación a los competidores, vemos como tanto HL, S.A. y Manacor, S.A. se encuentran por debajo de la posición de Juan Sánchez & Cía., S.L. En cuanto al endeudamiento a corto y largo plazo vemos que estos cuentan con niveles más elevados de endeudamiento.

El riesgo financiero de las empresas competidoras es más alto, ya que su capacidad de devolución de la deuda es menor.

GRAFICOS COMPARATIVOS



4.8 ANALISIS DE LA RENTABILIDAD

J. Sánchez, S.L.	2009	2008	2007	2006	2005
Rentabilidad Económica	4,40%	5,38%	5,23%	8,44%	7,96%
Margen Explotación	6,31%	6,44%	4,70%	7,50%	4,44%
Rotación Ventas/Activo	0,70	0,80	1,00	1,01	1,50
Rentabilidad Financiera	4,08%	5,24%	7,00%	11,90%	8,78%
Apalancamiento Financiero	0,93	0,97	1,34	1,41	1,10

HL, S.A.	2009	2008	2007	2006	2005
Rentabilidad Económica	5,79%	5,45%	5,20%	4,24%	4,03%
Margen Explotación	8,45%	5,67%	4,24%	3,04%	2,82%
Rotación Ventas/Activo	0,69	0,96	1,23	1,39	1,43
Rentabilidad Financiera	2,80%	6,84%	13,17%	4,84%	5,60%
Apalancamiento Financiero	0,48	1,25	2,53	1,14	1,39

Manacor, S.A.	2009	2008	2007	2006	2005
Rentabilidad Económica	-3,78%	7,21%	5,53%	156,86%	121,32%
Margen Explotación	-4,25%	4,81%	2,03%	66,78%	68,64%
Rotación Ventas/Activo	0,87	1,48	2,73	2,35	1,77
Rentabilidad Financiera	-16,98%	1,26%	4,27%	7,20%	6,27%
Apalancamiento Financiero	4,50	0,17	0,77	0,05	0,05

Los estudios de rentabilidad miden los rendimientos que producen una determinada inversión, objeto elemental de toda empresa. El concepto de rentabilidad se puede medir en un doble sentido:

Rentabilidad Económica: La Rentabilidad Económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forma el activo total). Es además totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa. En cierta forma expresa la eficiencia del ciclo de explotación de la empresa.

Rentabilidad Financiera: relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. A nivel empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

Analizando la situación económica de la empresa Juan Sánchez, S.L. podemos ver que la Rentabilidad Económica de la misma ha ido en decremento del 2006 al 2009, pasando de tener una rentabilidad económica aceptable (se consideran valores aceptables entre el 8 y el 14%) a tener una rentabilidad desfavorable. En relación al margen de explotación podemos ver que ha sido fluctuante en los años analizados, teniendo su mejor año en 2006, donde por cada 100 euros vendidos se consigue ganar 7.50 euros. En el último año analizado (2009), por cada 100 euros vendidos se consigue ganar 6.31 euros.

Analizando los dos factores que inciden en la rentabilidad económica: margen y rotación, podemos ver la fluctuación que ha tenido el margen, no encontrándose en el último año analizado en su valor más bajo. Sin embargo la rotación ha tenido tendencia decreciente, pasando de 1,50 en 2005 a 0,70 en 2009.

En cuanto a la Rentabilidad Financiera, con excepción del 2006 vemos como esta ha caído considerablemente durante el periodo analizado, pasando de 8.78% en 2005, lo que significa que por cada 100 euros de fondos que aportaron los propietarios se obtuvieron 8.78 euros de

beneficios, pasando a su punto más alto en 2006 donde por cada 100 euros invertidos se obtuvieron 11.90 euros de beneficio. Para el 2007 recae la rentabilidad financiera nuevamente, en este año se obtuvo en 7%, en 2008 el 5.24% y en 2009 4.08% llegando a su punto más bajo, donde por cada 100 euros de fondos propios invertidos se obtuvo una rentabilidad de 4.08 euros.

Analizando estos datos con la media del sector en el año 2009, podemos concluir que Juan Sánchez, S.L. se encuentra por encima de la media del sector en la rentabilidad económica (media del sector: 3.1%) no significando esto que sea favorable y por debajo en la rotación del activo (media del sector 1.35).

Apalancamiento Financiero

Este hace referencia al efecto que provoca la utilización del endeudamiento sobre la rentabilidad financiera de la empresa, es decir, es una forma de determinar si la estructura del endeudamiento de la empresa está perjudicando o no a la rentabilidad de la misma. Si la Rentabilidad Financiera resulta mayor que la económica (valores superiores a uno) podemos concluir que el endeudamiento de la empresa no perjudica la rentabilidad final de los accionistas.

En el caso de la empresa analizada vemos que durante los años 2005-2007 tenía este ratio con niveles superiores a 1, por lo que el endeudamiento de la empresa no afectaba la rentabilidad de la misma, sin embargo, durante los años 2008 y 2009 el endeudamiento de la empresa creció y empezó este a afectar la rentabilidad de la misma.

4.8.1 Análisis periodos medios de maduración

J. Sánchez, S.L.	2009	2008	2007	2006	2005
Periodo Medio de Cobros	80,83	76,52	81,05	94,89	94,24
Periodo Medio de Pagos	219,67	187,57	139,09	168,22	145,26

HL, S.A.	2009	2008	2007	2006	2005
Periodo Medio de Cobros	117,89	98,42	83,67	68,34	62,70
Periodo Medio de Pagos	309,78	223,04	261,21	225,82	220,50

Manacor, S.A.	2009	2008	2007	2006	2005
Periodo Medio de Cobros	285,22	160,94	66,51	81,85	114,38
Periodo Medio de Pagos	370,39	214,90	99,50	126,53	227,17

Resulta evidente que la empresa analizada tiene un mayor poder de negociación con sus proveedores que con sus clientes.

Vemos como en los años analizados el periodo medio de cobros ha ido reduciendo, con excepción del 2009 que aumento 5.63% en relación al 2008 y el periodo medio de pagos ha ido aumentando, siendo ambas situaciones provechosas para la empresa.

En cuanto a las empresas de la competencia, podemos ver en el caso de HL, S.A y Manacor, S.A. que aunque tienen un periodos de pagos más grandes que la empresa analizada, lo mismo sucede con el periodo medio de cobros, o sea que tienen ventaja en relación al periodo medio de pagos y desventaja en relación al periodo medio de cobros.

4.9 ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización.

Los ratios de productividad son definidos siempre en función el valor añadido. El valor añadido es el aumento de riqueza generada por la actividad de una empresa en un periodo considerado, la cual se mide por la diferencia entre el valor de la producción de bienes y servicios y el valor de compra de las adquisiciones exteriores.

En este análisis de productividad que realizaremos a Juan Sánchez & Cía., S.L. mediremos el valor añadido que representa cada empleado, cada euro vendido y cada euro derivado en costes de personal, para lo cual hemos recopilado en la siguiente tabla los datos que nos ayudaran a calcular la productividad por empleado, productividad de las ventas o cifra de negocios y la productividad de los gastos de personal. Haremos lo mismo con las dos empresas competidoras con la cual estamos comparándonos.

J. Sánchez, S.L.	2009	2008	2007	2006	2005
Ventas	1.760.688,00	2.036.137,00	2.751.207,00	2.610.154,00	2.383.623,00
Otros Ing. de la Explot.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación de las Existn.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aprovisionamiento	1.079.769,00	1.194.765,00	1.933.737,00	1.751.377,00	1.802.051,00
Otros gastos de Explot.	219.569,00	317.850,00	303.928,00	337.461,00	159.253,00
Valor Añadido	461.350,00	523.522,00	513.542,00	521.316,00	422.319,00
Gastos de Personal	267.305,00	291.559,00	298.283,00	291.451,00	279.769,00
Empleados	24	24	24	24	24
Prod. por Empleado	19.222,92	21.813,42	21.397,58	21.721,50	17.596,63
Prod. S/Imp.Netto CN	26,20%	25,71%	18,67%	19,97%	17,72%
Prod. Por Gtos.Pers.	1,73	1,80	1,72	1,79	1,51

El Valor Añadido de Juan Sánchez & Cía., S.L. ha tenido una tendencia fluctuante durante el periodo analizado pasando del 2006 a tener un aumento de 23.44% en relación al 2005, del 2006 al 2007 una disminución de 1.49%, del 2007 al 2008 un aumento del 1.94% y una disminución en 2009 del 11.88% en relación al 2008, siendo esta última significativa si la comparamos con fluctuaciones anteriores.

Es propicio mencionar que las ventas habían tenido tendencia alcista en el 2006 y 2007 donde se produjeron incrementos de venta 9.50% y 5.40% respectivamente, durante el año 2008, año de la crisis del sector de la construcción, las ventas tuvieron una reducción del 26%. En 2009 hubo también una reducción de las ventas del 13% en relación al año anterior.

En relación a los gastos de personal podemos ver que Juan Sánchez & Cía., S.L. ha mantenido su plantilla de personal íntegra y que del 2005 al 2009 no ha habido cambios en el número de personas, sin embargo en los últimos dos años analizados el personal que trabaja por horas en Juan Sánchez & Cía., S.L. hace menos horas para de esta manera poder la empresa mantener a todos sus empleados.

La productividad por empleado ha sido fluctuante durante los años analizados, siendo importante señalar que durante el último año esta se redujo un 11,88%, lo que podemos relacionar con la disminución de la cantidad de horas trabajadas.

En relación a la productividad de los gastos de personal podemos ver que también han sido fluctuantes en los años del análisis, disminuyendo en el último año de 1,80 a 1,73.

A continuación los valores de las empresas de la competencia:

HL, S.A.	2009	2008	2007	2006	2005
Valor Añadido	500.965,00	605.439,00	598.884,00	549.403,00	512.194,00
Prod. por Empleado	31.310,31	27.519,95	26.038,43	22.891,79	21.341,42
Prod. S/Imp.Netto CN	23,57%	21,54%	19,52%	18,54%	18,20%
Prod. Por Gtos.Pers.	1,32	1,43	1,46	1,38	1,36

Manacor, S.A.	2009	2008	2007	2006	2005
Valor Añadido	380.356,00	708.227,00	802.291,00	916.012,00	877.751,96
Prod. por Empleado	21.130,89	35.411,35	36.467,77	39.826,61	36.572,96
Prod. S/Imp.Netto CN	18,75%	22,17%	17,75%	21,57%	21,16%
Prod. Por Gtos.Pers.	62,52	102,26	119,29	119,04	126,70

Podemos ver como HL, S.A. tiene valores en el valor añadido que podríamos estimar como parecidos a los de Juan Sánchez & Cía., S.L., en cuanto a la productividad por empleado tienen mejores resultados hasta el año 2009 en que la empresa analizada obtuvo mejores resultados pero esto se debió a que HL, S.A. redujo su número de empleados de 22 en 2008 a 16 en 2009. En la productividad por gastos de personal, la empresa analizada tiene mejores cifras que HL, S.A.

En comparación con Manacor, S.A. el valor añadido de esta supera los de la empresa analizada con excepción del año 2009, esto se debió a una caída en las ventas de Manacor, S.A. de 36.51% en relación al año 2008. Estos cuentan también con una mayor productividad por empleado y una productividad por gastos de personal visiblemente mejores que Juan Sánchez & Cía., S.L.

Podríamos concluir esta comparativa diciendo que la empresa analizada tiene valores de productividad muy semejantes a HL, S.A. pero visiblemente menores frente a Manacor, S.A.

4.10 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS RATIOS FRENTE A LOS VALORES DEL SECTOR.

A continuación se muestra un cuadro resumen con el diagnóstico realizado para la empresa Juan Sánchez & Cía., S.L., que muestra una comparación de los ratios de la empresa comparándolos con la media del sector.

Ratio	Media del sector en 2009	Valores de la empresa en 2009	Situación de la empresa
Liquidez a corto plazo	104,2	68,6	Debilidad
Liquidez a largo plazo	189,5	187,69	Debilidad
% Capital circulante sobre activo	18,3	11,86	Debilidad
% Autonomía financiera	47,2	46,72	Debilidad
% Capacidad de devolución deuda	7,7	9,74	Fortaleza
% Carga financiera	1,3	0,25	Fortaleza
% Rentabilidad económica	3,1	4,4	Fortaleza
Rotación del activo	1,35	0,7	Debilidad
% Margen de explotación	2,8	6,31	Fortaleza
% Rentabilidad financiera	3,7	4,08	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

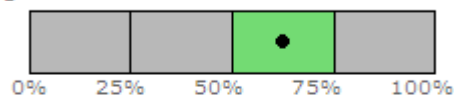
Por último, un estudio comparativo realizado a través de la página del Banco de España, permite conocer la posición de una empresa con respecto al sector (epígrafe IAE) en el que está inmersa. A continuación se muestran gráficamente los resultados con los datos del último año objeto de estudio (2009):

Resultado del ejemplo de comparación

- ▣ Sector: (467) Otro comercio al por mayor especializado
- ▣ Tamaño: Menos de 10 Millones €
- ▣ Año: 2009

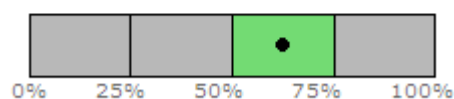
Posición relativa de su empresa por:

Resultado económico neto/ Cifra neta de negocios



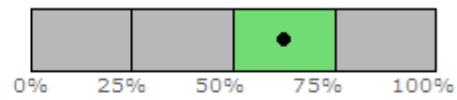
Está por encima de la mediana del sector.

Resultado económico neto/ Total activo



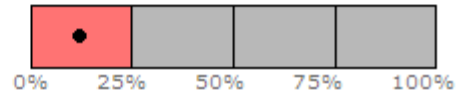
Está por encima de la mediana del sector.

Resultado después de impuestos / Fondos propios



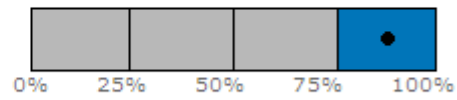
Está por encima de la mediana del sector.

Cifra neta de negocios / Total activo



Está dentro del 25% peor situado del sector.

Fondos propios / Total pasivo



Está dentro del 25% mejor situado del sector.

4.11 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantía a largo plazo favorable y con tendencia al alza, siendo superior a la media del sector. ➤ Destino de beneficios a reservas, lo que hace aumentar la capitalización. ➤ Poco riesgo financiero, medido mediante la capacidad de devolución de la deuda por parte de la empresa. Dicha capacidad se mantiene en niveles muy favorables, superiores estos a la media del sector. ➤ Reducción significativa de la carga financiera del 2008 al 2009, siendo en este último año menor que la media del sector. ➤ Excelente capacidad de negociación con proveedores. ➤ Importante imagen de marca, pertenece al grupo BDB reconocido grupo en el sector de la construcción. ➤ Publicidad y marketing agresivo. ➤ Personal poco rotativo, lo que lo hace conocedor del mercado y de los productos vendidos.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rentabilidad financiera baja y que disminuye progresivamente cada año. ➤ Pérdida de cuota de mercado, ya que se produce un descenso en las ventas, entendible este punto por la crisis en el sector de la construcción. ➤ Centralización de autoridad ➤ Aumento de otros gastos de explotación. ➤ La productividad por empleado ha bajado, pudiendo esto ser por la reducción de las jornadas de trabajo. ➤ Periodo de cobros a clientes con plazos por encima del sector. ➤ Disminución de la posición de liquidez a corto plazo entre 2008 y 2009 del 30.43%. ➤ Inadecuada financiación del Inmovilizado Material. ➤ Baja rentabilidad económica, la cual luego de analizar los resultados vemos que la rotación tiene más incidencia que el margen.

4.12 PROPUESTA DE ACTUACION

1. Aumentar la rentabilidad económica: como mencionamos anteriormente el margen de explotación ha mantenido una tendencia fluctuante y durante el último año analizado tuvo aumento, no así la rotación de activos, por lo que para aumentar la rentabilidad económica la empresa debería tomar medidas para aumentar la rotación de activos tales como:

✓ Aumentar la rotación de las existencias, eligiendo aquellos proveedores que permitan el comprar menores cantidades y con mayor frecuencia para de esta manera tener menos mercancías en stock.

A pesar de que el margen de explotación mantiene tendencia aceptable se pueden tomar medidas en este sentido que ayuden a aumentar la rentabilidad económica. Algunas medidas pueden ser:

- ✓ Potenciar las ventas de aquellos productos que tengan más margen.
- ✓ Desarrollar una óptima contabilidad de costes, ya que de esta forma la empresa podrá tomar decisiones adecuadas en relación a la reducción de los costes.
- ✓ Introduciendo nuevos productos de alto margen y rotación ya sea a través de los proveedores existentes o de la captación de nuevos.
- ✓ Una combinación de las medidas anteriores.

2. Descentralización de la autoridad: el propietario de la empresa toma todas las decisiones lo que hace más lento el día a día de la empresa y cuando este no está no se puede tomar ninguna decisión. Para llevar a cabo la descentralización es preciso decidir qué tipo de autoridad hay que delegar a cada subordinado. Entre las ventajas que conllevaría la descentralización están:

- ✓ Disminución de los atrasos, se economiza tiempo y dinero.
- ✓ Aumenta la eficiencia por el buen aprovechamiento del tiempo, la aptitud y la responsabilidad de los empleados.
- ✓ Permite mejorar las decisiones, aliviando el exceso de trabajo para el jefe principal.
- ✓ Los gastos de coordinación se reducen gracias a la autonomía en las decisiones, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa.

3. Disminuir los otros gastos de explotación, con el fin de aumentar la rentabilidad económica y la productividad. Entre el 2005 y 2009 esta partida ha aumentado el 27.47% aproximadamente. Sería aconsejable el uso de una contabilidad analítica para conocer en profundidad los costes en los que está incurriendo la empresa.

4. Reducción de los periodos de cobros: supone un riesgo muy alto para la tesorería de la empresa tener periodos de cobros muy grandes, la empresa debe negociar con sus clientes los plazos de abono de las ventas. Para ello se deben seguir las siguientes estrategias:

- ✓ Seleccionar a los clientes con mayor grado de liquidez y de solvencia, de cara a garantizar una estabilidad en las ventas y el cobro de las mismas.
- ✓ Acortar los periodos de cobro a clientes, ofreciéndoles a cambio ventajas tales como ofertas comerciales, descuentos por pronto pago, servicio postventa, rapidez en el suministro, consiguiendo así también fidelizar a los clientes, por lo que las ventas sucesivas se incrementarán y mejorará la posición de la empresa en el sector.

5. Mejorar los resultados financieros: para ello se deben seguir las siguientes estrategias:

- ✓ Invertir en aquellos productos financieros (acciones, letras del Tesoro, etc.) que ofrezcan una alta rentabilidad con el objeto de aumentar los ingresos financieros.
- ✓ Desechar aquellos clientes que ocasionen problemas, tales como devoluciones de mercancías y sobre todo que resulten impagados, de cara a evitar gastos financieros o de recobro de las cantidades adeudadas.
- ✓ Abaratar costes financieros eligiendo aquellas entidades financieras que puedan ofrecer mejores condiciones en las operaciones más habituales de financiación de la empresa, tales como el descuento comercial, préstamos bancarios, leasing y renting, de cara a minimizar intereses y comisiones bancarias, para ello la empresa debe elegir la mejor alternativa que se le ofrezca.

5. ACCIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA

El objeto de este apartado es desarrollar desde una perspectiva teórica una de las recomendaciones que realizamos a la empresa Juan Sánchez & Cía., S.L.

Así, desarrollaremos la problemática de la Rentabilidad económica para Juan Sánchez & Cía., S.L. la cual ha ido en decremento del 2006 al 2009, pasando de tener una rentabilidad económica aceptable (se consideran valores aceptables entre el 8 y el 14%) a tener una rentabilidad desfavorable.

Empezaremos por definir el concepto de rentabilidad, existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con el término rentabilidad, por ejemplo, Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario.

Por otra parte, Aguirre et al. (1997) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa.

Para Sánchez (2002) la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados.

En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

De acuerdo a Sánchez (2002), la importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Sánchez (2002) señala además que la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento, y análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

5.1 La Rentabilidad económica

La rentabilidad económica o de inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

La rentabilidad económica se establece como indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

De forma genérica suele utilizarse la siguiente fórmula para calcular la rentabilidad económica:

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

Donde el resultado antes de intereses e impuestos no es más que el resultado del ejercicio menos los gastos financieros que ocasionan la financiación ajena y el impuesto de sociedades.

5.2 Descomposición de la Rentabilidad económica

La rentabilidad económica, como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de inversión, puede descomponerse, multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos, en el producto de dos factores, margen de beneficio sobre ventas y rotación de activos, los cuales permiten profundizar en el análisis de la misma.

$$RE = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

La descomposición en margen y rotación puede realizarse para cualquier indicador de rentabilidad económica, si bien es en la rentabilidad económica de explotación donde adquiere mayor significación al establecerse una mayor dependencia causal entre numeradores y denominadores.

Esto quiere decir que es el margen de explotación, definido como cociente entre el resultado de explotación y las ventas, la mejor aproximación al concepto de margen, ya que el resultado de explotación prescinde de los resultados ajenos a ésta, y, por tanto, se está enfrentando con las ventas el resultado que guarda una relación más estrecha con las mismas. Y de la misma forma la rotación del activo cobra mayor sentido cuando se pone en relación con las ventas los activos que las han generado, y no aquellos activos cuyos movimientos son independientes de las ventas. Es por ello que cuanto mayor sea la correlación entre numerador y denominador tanto en el margen como en la rotación mayor será la información que proporcionan ambos componentes de la rentabilidad sobre la gestión económica de la empresa, mayor su utilidad para la toma de decisiones y su validez para efectuar comparaciones entre empresas e intertemporalmente.

5.2.1 Margen

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional. En el primer caso se puede conocer la participación en las ventas de conceptos como los consumos de explotación, los gastos de personal o las amortizaciones y provisiones, mientras en el segundo se puede conocer la importancia de las distintas funciones de coste, tales como el coste de las ventas, de administración, etc.

$$\text{Margen} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Ventas}}$$

5.2.2 Rotación

La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos (o alternativamente puede verse como medida de la capacidad para controlar el nivel de inversión en activos para un particular nivel de ingresos). No obstante, una baja rotación puede indicar a veces, más que ineficiencia de la empresa en el uso de sus capitales, concentración en sectores de fuerte inmovilizado o baja tasa de ocupación. El interés de esta magnitud reside en que permite conocer el grado de aprovechamiento de los activos, y con ello si existe o no sobredimensionamiento o capacidad ociosa en las inversiones.

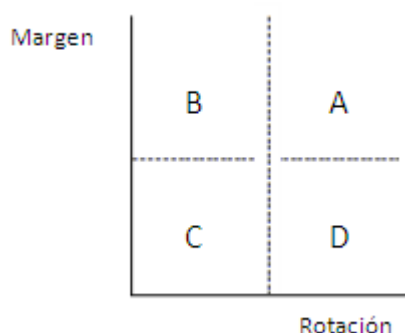
$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

5.3 La rentabilidad económica como producto de margen y rotación

Descompuesta así la rentabilidad económica como producto de dos factores económicos, margen y rotación, puede verse como consecuencia de la eficiencia operativa (técnico-organizativa) de la empresa (aumento de rotación y reducción de costes) y del grado de libertad en la fijación de precios (grado de monopolio). El incremento de la rentabilidad pasará, consecuentemente, por alguna de las siguientes actuaciones:

- Aumentar el margen, permaneciendo constante la rotación.
- Aumentar la rotación, permaneciendo constante el margen.
- Aumentar las dos magnitudes, o sólo una de ellas siempre que la disminución en la otra no ocasione que el producto arroje una tasa de rentabilidad menor.

Para conocer el posicionamiento de la empresa en los dos factores explicativos de la rentabilidad económica puede utilizarse una representación gráfica, en la que podemos agrupar a los distintos tipos de empresas en cuatro cuadrantes:



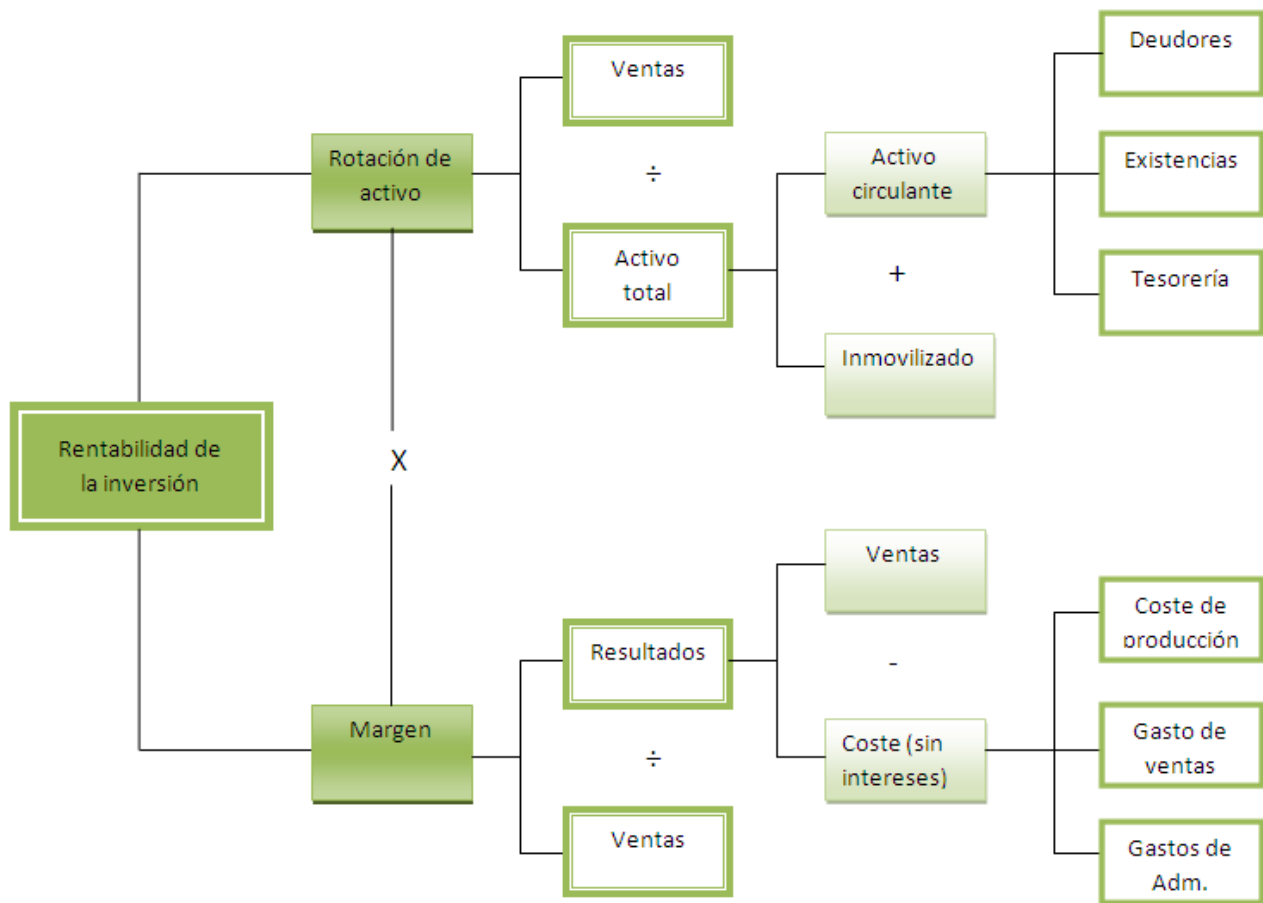
A: empresas con alta rentabilidad, originada tanto vía margen como vía rotación.

B: empresas con elevado margen y baja rotación.

C: empresas con baja rentabilidad, debido tanto al margen como a la rotación.

D: empresas con elevada rotación y bajo margen.

En base a los dos componentes de la rentabilidad económica, margen sobre ventas y rotación, el objetivo sería diseñar estrategias de mejora de dichos factores.



Lorenzo A. Preve, Doctor en finanzas, indica que trabajar sobre el margen implica aumentar los ingresos y minimizar los costes asociados. Este tipo de análisis suele olvidar la inversión necesaria para la generación del beneficio, es decir, hay que tomar decisiones que nos ayuden a bajar los costes pero sin aumentar la inversión. Dicho de otra forma, es necesario tener el cuidado de que una acción dentro de una estrategia no sea contra productiva en otra estrategia.

La coordinación y comunicación entre los responsables de llevar a cabo las diferentes estrategias es indispensable. Es por esto que hay empresas que por sus características, generan rentabilidad a través del margen, mientras que hay otras que lo hacen por su rotación. Consecuentemente, las empresas que producen y comercializan productos novedosos basados en un fuerte desarrollo de investigación que las protege del ingreso de competidores que le erosionen el margen, podrán generar rentabilidad fundamentalmente por un alto margen.

Por el contrario, aquellas empresas dedicadas a comercializar productos de consumo masivo, comprando los mismos a fabricantes y vendiéndolos a los consumidores, tendrán márgenes necesariamente bajos, generando su rentabilidad a través de una alta rotación debida a una gran eficiencia logística y al manejo de su capital de trabajo.

En el caso particular de Juan Sánchez & Cía., S.L. no es una empresa que fabrique productos sino que distribuye los mismos por lo que la novedad que la misma puede ofrecer es muy baja y es por esto que su rentabilidad mayormente debe ser generada por rotación no significando esto que no puedan tomar medidas que puedan mejorar su margen.

Cuesta Valiño, P. (2006) en su tesis doctoral “Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial” cita tres tipos de estrategias: de margen, de rotación o de apalancamiento financiero para que una empresa de distribución comercial pueda mejorar su rentabilidad:

a) Estrategias de margen, donde se pueden plantear las siguientes estrategias para mejorar este ratio:

1. Incrementar las ventas: mediante al aumento de las cantidades vendidas y/o de los precios. Posibles actuaciones serían la creación de una sólida imagen de marca que refuerce la lealtad de compra de los clientes objetivos, el incremento de servicios (horarios, surtido, etc.) o la localización de los establecimientos en territorios de menor presión competitiva.
2. Disminución de los costes de las compras: mediante procesos de integración hacia el fabricante, asociacionismo y participación en centrales de compra, que refuercen la capacidad de negociación frente a proveedores o también la expansión de las marcas propias.
3. Disminución de los costes operativos: a través de la racionalización de la logística de la empresa, la integración o subcontratación de aquellas fases de la cadena de valor en función de su contribución al beneficio y la mejora en la gestión de los puntos de venta.
4. Incremento de atípicos: mediante el aumento de las compensaciones a obtener de los proveedores como consecuencia del mayor poder de negociación: aumento de los beneficios financieros a través de la gestión de los fondos generados por el aplazamiento de pagos a proveedores o disminución del coste financiero del pasivo mediante la financiación de proveedores.

b) Estrategias de rotación, las estrategias que se pueden plantear son las siguientes:

1. Incrementar las ventas: mediante las acciones de incremento de precios y cantidad vendida a que se ha hecho referencia en el apartado anterior.
2. Reducción de la inversión en activos fijos: a través de políticas de localización que disminuyen los costes de implantación, políticas de crecimiento sin inversión (fórmula de la franquicia) y políticas de inversión más selectivas.
3. Reducción del activo circulante: mediante políticas de gestión del lineal y punto de venta, racionalización de almacenes y políticas just in time.

c) Estrategias de apalancamiento. El ratio de apalancamiento (activos/fondos propios) puede plantear las siguientes estrategias para ser mejorado:

1. Reducción de los recursos propios e incremento de la financiación ajena: mediante el endeudamiento con las instituciones financieras o con los proveedores. Esta situación puede llevar a una situación extrema si las garantías que ofrece la financiación propia disminuyen de forma importante, aumentando el riesgo de insolvencia y la vulnerabilidad de la empresa. Un incremento del endeudamiento lleva también a un aumento del coste de la deuda, con la consiguiente vulnerabilidad de la cuenta de resultados frente a fluctuaciones al alza de los tipos de interés. De igual manera, un cambio en las condiciones de aplazamiento de la financiación de los proveedores podría suponer una insuficiencia de recursos.

Luis Capella, director general, de Hospital de Pymes, consultora especializada en la mejora de la rentabilidad empresarial, considera que la mejor forma de comprender la problemática global de una empresa es analizar cada uno de sus departamentos funcionales. Curiosamente, en las Pymes predomina, por si llamarlo, el “hombre orquesta”, es decir, es muy frecuente que una misma persona (el dueño, gerente o persona de su confianza) realice varias tareas y organice las actividades de todos los departamentos. Lo más grave es que suele hacerlo de forma poco organizada, por lo que el simple hecho de dividir las áreas, ya aporta una ventaja, al empezar por asignar tareas y responsabilidades a personas concretas en cada una de estas áreas.

Como mencionamos anteriormente en la introducción este es el caso concreto de Juan Sánchez & Cía., S.L. donde su dueño, maneja todas las decisiones de su empresa y no se puede hacer nada sin que este lo autorice, descentralizar el mando es el primer paso para que las cosas empiecen a fluir y esta manera dinamizar la empresa.

De esta forma, se inicia una 'racionalización' que puede ser el comienzo de la mejora en las ventas y por consiguiente en la rentabilidad. El siguiente paso es según Capella identificar cada una de las tareas incidiendo en la forma de ejecutarlas, en quien las lleva a cabo, así como en su finalidad. Se trata de establecer un sistema que permita seleccionar los elementos que aportan rendimientos a la empresa, eliminando aquellos que actúan en dirección contraria.

Además, en todo este camino, la rentabilidad se debe entender a medio y largo plazo. Para ello, debemos estar preparados para tomar determinadas decisiones que puede ser que no reporten nada al principio. Algunas de las estrategias que desarrollaremos más adelante pasan por invertir, es decir, realizar gastos, para recoger frutos después.

Gastos como la formación especializada del personal, el alquiler, la compra de tecnología o la contratación de expertos, entre otras medidas, deben entenderse como una inversión de futuro. Sólo así podremos obtener resultados rentables. Pero no debemos confundir gastar con derrochar. Por ejemplo, no es cuestión de comprar la última tecnología del mercado si no nos va a resultar útil en nuestro trabajo o no debemos contratar todos los servicios de una empresa externa, si con un experto a media jornada tenemos suficiente. Es importante dar pequeños pasos e ir cumpliendo objetivos poco a poco. Y a medida que obtengamos beneficios, éstos se pueden ir reinvertiendo en nuevos objetivos. Para que una empresa haga crecer sus ventas, primero debe cambiar su mentalidad.

Domènec Biosca, profesor, consultor y autor de 100 Ideas para mejorar beneficios, recomienda clasificar y analizar cada gasto según su naturaleza y además explica diferentes estrategias aplicadas a cada una de las situaciones que la empresa tiene que afrontar para que pueda obtener una mejor rentabilidad.

Estas estrategias son las siguientes:

- **Control de gastos:**

Se puede encargar a un experto externo a la empresa que ayude a reducir los gastos. Se pueden reducir entre un 10 y un 20%. Se debe responsabilizar a cada directivo de su presupuesto de gastos, con el correspondiente control de los mismos, detectando cuál es el origen de dichos gastos y si estos se deben a clientes o productos que resulten perjudiciales para la empresa, se debe tratar de eliminar la causa que los origine, ya que esto se traduce en un ahorro inmediato de costes.

- **Costes indirectos:**

Según Biosca, los costes indirectos también hay que someterlos constantemente a posibles reducciones. Por ejemplo, en una empresa que fabrica zapatos, la materia prima utilizada (cuero, plástico, etc.) es un coste directo con respecto al zapato, mientras que, a modo de ejemplo, los gastos de administración de la empresa, serán costes indirectos en relación al producto fabricado

(los zapatos). Estos costes, producidos tanto dentro como fuera de la empresa, plantean a veces confusión ya que en muchos casos, las facturas van directamente del proveedor al departamento que las solicitó. Hay que cuestionar todos estos costes, buscando alternativas más económicas, según este experto.

- **Reducir costes en la gestión de activos y pasivos circulantes:**

Mario Cantalapiedra, experto en finanzas y autor de varios libros, subraya que se pueden reducir costes en la gestión de activos circulantes (bienes y derechos de la empresa que tardan en hacerse líquidos en menos de un año, por ejemplo, una factura de un cliente pendiente de cobro o el dinero existente en una cuenta corriente bancaria) y pasivos circulantes (deudas con terceros de vencimiento inferior al año, por ejemplo, la factura de un proveedor a menos de un año o un crédito bancario a corto plazo).

Existe la posibilidad de reducir costes controlando cada una de las fases que configuran el periodo medio de maduración de una empresa, es decir, el tiempo que el dinero invertido en una actividad tarda, por término medio, en volver a la tesorería después de haber recorrido todo el ciclo productivo. Por ejemplo, en una empresa industrial se obtiene sumando cuatro fases intermedias (materias primas, productos en curso, productos terminados y el cobro a clientes) y restando una quinta (el pago a proveedores), mientras que en una empresa de tipo comercial es el mismo, sin incluir las materias primas y los productos en curso, que son aquellos que todavía no están terminados, pero que tienen unos costes de almacenaje.

Controlar el proceso de maduración, según este experto, cuanto más corto sea el periodo de maduración, es decir, cuanto menos tiempo tarda el dinero en pasar de una fase productiva a otra, más eficiente es la empresa, puesto que recupera antes la liquidez y necesita financiar el ciclo de actividad durante menos días. La gestión deberá encaminarse, entonces, a reducir el periodo medio de maduración, bien tratando de acortar los periodos intermedios en los distintos almacenes de existencias, o en el cobro a clientes o bien prolongando los plazos de pago a proveedores.

Control de productos, de este modo, podremos aumentar la rotación de existencias mediante la elección de proveedores cercanos a los que poder comprar en menores cantidades y con mayor frecuencia, y comprando materias primas estándar, lo que implica menor número de referencias en el almacén, mayor facilidad para reponerlas y, por tanto, menor nivel de existencias. En el caso de los almacenes de productos en curso, se deben evitar cuellos de botella, es decir excesos, en el proceso de fabricación que generen volúmenes más altos de determinados productos. También se deben mantener los equipos productivos en perfecto estado de funcionamiento para prevenir averías que lleven a aumentar el volumen de almacén, o eliminando los tiempos muertos en los procesos de fabricación de nuestros productos. Y para los almacenes de productos terminados, realizar ventas bajo pedido o promocionar entre los clientes los productos que menos se demanden.

- **Cobro a clientes:**

Cantalapiedra también recomienda tratar de disminuir el plazo de cobro a los clientes gestionando sobre todo aquellas facturas que se consideren de dudoso cobro. Para ello, se debe seleccionar clientes solventes que cumplan con sus obligaciones de pago, o también reducir el periodo de cobro a cambio de ventajas adicionales, como pueden ser rapidez en el suministro, servicio postventa, etc.

Biosca propone una serie de medidas para disminuir las cantidades pendientes de cobro de los clientes:

- a) Reducir los plazos que van desde el pedido a la entrega del producto y desde aquí, a su vez, hasta su facturación y cobro.
- b) Seleccionar a los clientes según su nivel de riesgo.
- c) Revisar periódicamente medios, condiciones y plazos de pago
- d) Informatizar la gestión de crédito a los clientes para disponer de información en tiempo real.

- e) Avisar al cliente antes del vencimiento de su deuda.
- f) Vigilar el cumplimiento del plazo de pronto pago y de su coste.

- **Alargar el plazo de pago a proveedores:**

Según Cantalapiedra, se podrán negociar vencimientos más dilatados en las facturas de proveedores, siempre que eso no signifique un mayor coste para la empresa. Esto dependerá directamente de la fuerza relativa que se ejerza frente al proveedor. Y, ¿de qué manera puede una empresa mostrar esa ‘fuerza relativa’ en la negociación con sus proveedores?.” fundamentalmente señala Cantalapiedra, teniendo un volumen alto de compras, y en función de la seriedad y solvencia, es decir, de la capacidad de pago que la empresa sea capaz de demostrar al proveedor”.

- **Control de proveedores:**

También se pueden concentrar las compras en unos pocos proveedores para conseguir mejores condiciones de pago, o seleccionarlos, a igualdad de otras condiciones, por los plazos de pago más largos que concedan y sobre todo al que ofrezca un precio más bajo, que suponga un menor coste. Otra receta que ayudará será la de establecer un único día de pago a proveedores, lo que al final conduce a elevar el periodo medio de pago real. Para ello, Cantalapiedra pone un ejemplo: Si se fija que el día de pago es el 20 de cada mes, se estaría atrasando los vencimientos del 1al 19 y sólo adelantando los del 21 al 30. En condiciones normales, es decir, vencimientos lineales en el tiempo, se conseguiría elevar el plazo medio de pago a proveedores, teniendo una financiación extra a coste cero, y por tanto, se obtendría una mayor rentabilidad.

- **Gestionar los excedentes de tesorería:**

En principio, para cualquier empresa supondrá una mayor fuente de beneficios si utiliza de forma correcta y en el tiempo los productos de financiación a corto plazo que haya contratado con bancos y cajas de ahorro, (por ejemplo, el descuento comercial, la póliza de crédito, el préstamo bancario, el confirming y el factoring) antes que cualquier rentabilidad puntual lograda colocando excedentes de tesorería, según destaca Cantalapiedra.

Y esto es porque el objetivo ideal es tener una situación de tesorería equilibrada donde la empresa cubra con sus cobros los pagos del periodo con un pequeño margen de seguridad y no tenga que recurrir a una financiación que no necesita y que tendría un coste, casi siempre, superior al interés que se pueda conseguir invirtiendo los excedentes de tesorería en productos bancarios, según explica este experto. En su opinión, el esfuerzo se ha de centrar en gestionar bien las fuentes de financiación a corto, tratando de adecuar continuamente las corrientes de cobro y pago en la empresa. Si, a pesar de ello, aparecen excedentes de tesorería, deberíamos plantearnos si realmente tienen un carácter temporal, puesto que mantenerlos de forma permanente en la empresa puede significar una sobre financiación.

Esto debería llevarnos a adecuar los fondos financieros a la inversión necesaria para el desarrollo de nuestra actividad, por ejemplo, devolviendo a los propietarios y socios de la empresa los fondos que aportaron en su día, evitando así una sobre financiación de la empresa.

- **Productos financieros líquidos y flexibles:**

En el caso de que, finalmente, se optara por invertir los excedentes de tesorería en productos financieros que nos permitan obtener una rentabilidad, deberemos buscar aquellos que gocen de una mayor liquidez, que podamos recuperar con rapidez en cuanto necesitemos de nuevo el efectivo y a coste reducido y además que sean flexibles tanto en plazos de la inversión como en importes a colocar, que aseguren una rentabilidad sin riesgo y que posean una fiscalidad favorable, según indica Cantalapiedra.

Entre el abanico de productos a los que se refiere este experto, destacan las cuentas y depósitos bancarios, los valores de deuda pública, los repos (o acuerdos de recompra), los eurodepósitos, los pagarés de empresa, los fondos de inversión, las acciones y los productos derivados. Es decir se

puede abrir el depósito a plazo que convenga, o acudir al mercado secundario de los valores de deuda pública a través de una entidad bancaria o de una sociedad de Bolsa, y comprar un valor del Tesoro al vencimiento que interese (una letra del Tesoro, por ejemplo), o un pagaré de empresa, etc. Se trata, en definitiva, de invertir los recursos disponibles o excedentes de tesorería en aquellas opciones que ofrezcan una mejor rentabilidad y ventajas sobre la competencia.

- **Reducir costes con los bancos:**

Cantalapiedra considera que la negociación con las entidades bancarias puede ser una fuente de ahorro de costes, siempre que se planifique de antemano y se recuerde que las dos partes: empresa y bancos han de obtener un beneficio mutuo. Esa negociación podemos plantearla sobre productos individualizados o sobre el paquete bancario, es decir, el conjunto de productos y servicios que la empresa va a demandar al banco. En este caso, debemos incluir las compensaciones que la empresa pueda ofrecer (cesiones de impuestos o seguros sociales, apertura de cuentas personales en la propia entidad), de modo que el banco aprecie las ventajas de la operación de forma global y ofrezca mejores condiciones.

Recomienda como estrategia negociadora, que puede resultar interesante en ciertas ocasiones y válida para todos los productos sobre todo cuando la operación a plantear es relativamente importante, presentar la misma propuesta a varios bancos tratando de aprovechar la competencia entre ellos para lograr un mejor precio final. De esa forma se pueden conseguir mejores condiciones en los productos de financiación más habituales que son los que se detallan a continuación:

- a) Descuento comercial: el banco anticipa el importe de un cobro que se espera recaudar de un cliente. Por esa operación, la entidad cobra unos intereses, calculado sobre la base del número de días que falten para llegar al vencimiento del crédito. Siempre que no sea posible eliminar la comisión que se suele cobrar por efecto descontado, nos interesará que ésta consista en un porcentaje sobre el valor del efecto, cuando sea de importe nominal bajo, y una cantidad fija por efecto, cuando tenga un valor mayor. Existen dos tipos de comisiones en el descuento comercial:

- a.1) Comisión por efecto descontado: en caso de que sea porcentaje, para los efectos domiciliados y aceptados será de $\pm 0,4\%$ sobre el nominal; para los domiciliados sin aceptar, $\pm 0,7\%$, y para los no domiciliados y no aceptados, $\pm 0,8\%$. En todos los casos, se añade una cantidad con un mínimo por efecto, que oscilaría entre 1,5 y 3 euros. Si mejoramos o igualamos estas cifras las consecuencias para la empresa serán positivas.

- a.2) Comisión por devolución: otra forma de ahorro, según Cantalapiedra, consiste en tratar de reducir la comisión por devolución es decir, la que aparece en caso de que un efecto resulte impagado a su vencimiento, ya que suele ser muy elevada. La comisión que suelen cobrar los bancos por devolución está entre 4 y 6 % del nominal con un mínimo por efecto de entre 6 y 12 euros. Esta cifra es difícil de modificar. Pero si nuestro nivel de devoluciones es pequeño o nulo, tendremos otro argumento más para pedir mejoras en las condiciones de descuento en negociaciones posteriores.

- b) Créditos y préstamos bancarios: tanto en un caso como en otro, al inicio de la operación, si el banco realiza un cargo en concepto de comisión de apertura, debemos negociar que no lo haga también por el estudio de la operación, aunque a veces puede cobrar por apertura y por estudio. En cuanto a los intereses que cobra el banco, este experto recomienda que, aunque es difícil cambiar la opción que presente la entidad financiera, si existe la posibilidad de elegir entre un interés fijo o variable, nos interesará pactar un interés fijo, si prevemos subidas del índice de referencia, y variable, referenciado a un índice, en una coyuntura económica de descenso de tipos de interés. Respecto a los intereses acreedores que pueden existir en el crédito para saldos a nuestro favor, interesará convenir una remuneración, por pequeña que sea, de los saldos acreedores, que mitigue en parte el coste total de la operación. También podemos negociar la comisión de administración, que

es una cantidad fija (entre 0,15 y 0,25 euros) por cada apunte realizado en la cuenta de crédito. Suele negociarse la posibilidad de eximir un número determinado de apuntes, que nos interesará pactar siempre que tengamos previstos pocos movimientos. En una liquidación trimestral (la más habitual), entre 10 y 15 apuntes exentos, sería una buena referencia. En el crédito, también debemos vigilar la llamada comisión de disponibilidad, un porcentaje sobre el saldo medio no dispuesto del crédito en cada periodo de liquidación. Implica prever muy bien la utilización media que va a realizarse del crédito, tratando de evitar la penalización por no disponer de él. A veces, cuando la relación con el banco es más estrecha, es posible negociar su supresión. Y al negociar el plazo de amortización del préstamo, que suele establecerse en función del tipo de inversión realizada, deberemos tener en cuenta que, a mayor plazo, se soportarán mayores costes financieros. Otra fuente de rentabilidad consiste en comprobar periódicamente las liquidaciones bancarias. Esto nos permite detectar y reclamar los errores producidos y negociar con ellos para obtener mejores condiciones.

- **Banca electrónica:**

Cantalapiedra aconseja evaluar la posibilidad de trabajar con la banca electrónica de la entidad elegida, ya que puede suponer una reducción de costes para la empresa, al eliminar parte del papeleo, ahorrar en desplazamientos a la oficina bancaria y llevar aparejadas, por regla general, comisiones inferiores a las aplicadas en las operaciones realizadas no electrónicamente.

- **Factura electrónica:**

Desde el 1 de enero de 2004 existe la posibilidad de enviar facturas a nuestros clientes en formato digital. Esto le permite a la empresa reducir sus costes administrativos tales como ahorro de tiempo y espacio y eliminación de errores. En este sentido, se pueden utilizar medios electrónicos para remitir facturas, pero siempre que el destinatario muestre su consentimiento de forma expresa y los medios electrónicos utilizados garanticen la identidad del emisor y su autenticidad por un lado y la no modificación del contenido y su integridad por otro. Esto se consigue con una firma electrónica avanzada (facilitada por la Fabrica Nacional de Moneda y Timbre a través de su web) y un sistema de intercambio electrónico de datos (EDI).

- **Reducir el número de facturas:**

Allyn Freeman, asesor empresarial y autor de *Cómo reducir costes en la empresa*, señala que es conveniente que el responsable de los pagos en la empresa sepa cuánto cuesta procesar una factura. Se trata de evitar ese coste siempre y cuando el total de la factura sea equivalente o inferior al coste del proceso. Un truco para que funcione es informar a los proveedores para que no facturen numerosos importes pequeños, sino que los acumulen hasta reunir una cantidad mínima a facturar. Y con una sola factura liquidar la deuda correspondiente.

- **El 'renting':**

Este producto junto al leasing son dos fórmulas de financiación a largo plazo, aunque con diferencias sustanciales, que permiten invertir en bienes sin endeudarse en exceso. El renting consiste en alquilar un bien (principalmente, vehículos, equipos informáticos y de tipo industrial) a través de una empresa de renting por un periodo determinado y con cuotas fijas periódicas, que incluye el mantenimiento y el aseguramiento del bien. Una vez finalizado el plazo del alquiler, la empresa devuelve el bien a la compañía de renting. Además, las cuotas se computan como gasto en la cuenta de resultados y son deducibles al 100% (Impuesto de Sociedades o IRPF), sin limitación alguna, siempre que el bien se destine a actividades empresariales o profesionales, según indica Cantalapiedra. También es deducible la mitad del IVA soportado.

- **El 'leasing':**

En este caso, una entidad de crédito o de leasing adquiere un bien mueble o inmueble elegido por la empresa, a quien cede su uso a cambio del cobro de cuotas periódicas. Al final del acuerdo pactado, la empresa tiene una opción de compra del bien por su valor residual. El seguro y el

mantenimiento del bien corren a cargo de la empresa usuaria. Esta operación se debe reflejar en el activo y pasivo del balance de la empresa. Y las cuotas son deducibles, aunque con algunos límites.

- **'Ticket' de comida:**

Cada vez son más las empresas que entregan a sus empleados vales de comida canjeables en establecimientos de hostelería. Según Thierry Djaham, director general de Accor Services España, el ticket ofrece ventajas fiscales tanto para la empresa como para los trabajadores. Para la empresa, está libre en el Impuesto de Sociedades y es un gasto deducible de hasta 7,81 euros al día, y para los empleados no está considerado como retribución en especie, por lo que está exento del IRPF y de cargas sociales.

- **'Ticket' guardería:**

A diferencia del anterior, este servicio complementario todavía no está muy implantado de forma mayoritaria en las empresas. También ofrece ventajas para las compañías y sus empleados. Este servicio da derecho a las empresas a una deducción de la cuota íntegra del 10% del importe de las inversiones y de los gastos. Las ventajas para los empleados son iguales que las del ticket restaurante.

- **Otros 'ticket':**

Accor Services ha lanzado también al mercado el ticket informática en respuesta a la decisión de la Administración de incentivar la compra por parte de las empresas de equipos informáticos para el uso personal de sus empleados, tiene ventajas fiscales. El valor del ordenador más la conexión a Internet tiene la consideración de gasto de formación, por lo que la empresa puede deducirse hasta el 35% de su valor. Para el empleado, está libre en el IRPF, pero tributa a la Seguridad Social, señala Djaham. Al igual que en varios países anglosajones, Accor Services ha puesto en marcha además un servicio de atención telefónica al empleado que permite ayudarlo en sus gestiones y problemas personales. Según estudios, el 50% de las gestiones personales se hacen en el lugar de trabajo durante el horario laboral. Con este servicio, se pretende ayudar a las empresas a incrementar la productividad de sus plantillas y disminuir el absentismo.

- **Fidelizar clientes:**

Como señala Luis María Huete, del IESE (Instituto de Estudios Sociales y Económicos) y autor de Servicios & Beneficios, un aumento del índice de retención o de la vida media de los clientes tiene una fuerte repercusión en los beneficios de una empresa. La fidelización se basa en no dar ningún motivo a los clientes para que se vayan, así como, en reaccionar con rapidez cuando se detecte un pequeño síntoma de insatisfacción por parte del cliente. Es necesario prestar especial atención a aquellos clientes considerados clave y realizar esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad del servicio prestado, el ejemplo más claro es el servicio post-venta. No obstante, fidelizar implica unos costes como el soporte administrativo o la recuperación de clientes descontentos, pero que deben considerarse como una inversión.

Por otro lado la empresa debe prescindir de aquellos clientes que les ocasionen problemas, es decir aquellos que no presenten un grado de solvencia suficiente y les ocasionen gastos por que les devuelvan efectos o pagarés a la fecha de su vencimiento. Esto se puede evitar realizando un análisis del riesgo de cada cliente al realizar una operación comercial con los mismos, sobre todo si es la primera vez que se realiza con ellos la operación, así se evitarán costes innecesarios.

- **Nuevos clientes:**

Juan Carlos Burruezo, socio director de BG Knowman, consultora especializada en optimizar las relaciones con el cliente, considera que la captación de un cliente es una de las actividades más caras y laboriosas para una empresa. Conseguir bases de datos, visitas del equipo de ventas, etc. hasta conseguir un cliente potencial, eleva la cuenta de los gastos comerciales. En su opinión, los directores comerciales no explotan lo suficiente una de las fuentes más baratas para la obtención

de nuevos usuario que no es otra que nuestros clientes satisfechos no tendrían inconveniente en recomendar nuestros productos a otras personas o empresas que, a su juicio, puedan estar en una situación similar a la suya y, en este sentido, hacerles un favor por dicha recomendación. Por un lado, nos será rentable, porque nos ahorraremos unos gastos, y también tiempo, ya que nos ayudará a sortear todos los filtros que las empresas suelen poner para acceder a determinados responsables.

- **Segmentación:**

A través de esta estrategia es posible aumentar la rentabilidad de las empresas en el área de ventas, según apunta David Fernández, director de proyectos de Improven Consultores. Porque averiguar cuáles son las verdaderas razones de compra de nuestros clientes nos permite saber, por ejemplo, qué productos compra un determinado tipo de clientes. Con esta información clave podemos organizar y optimizar nuestras campañas de marketing y publicidad y ahorrar costes al evitar duplicar estos procesos. La segmentación también se puede considerar como una estrategia para conseguir incrementar las ventas, ya sea con el desarrollo de nuevos productos dirigidos a los segmentos actuales o con las ventas de productos actuales a nuevos segmentos de mercado.

Tal y como señala José Carlos Jarillo la diversificación de la empresa, es decir la división de la empresa por actividades, líneas de productos, segmentos de mercado o zonas geográficas ayuda a mejorar la rentabilidad y también disminuye el riesgo. La empresa ha de diseñar como estrategia el operar en aquellas actividades más rentables y las que pueda acceder con menores costes que los competidores por ejemplo potenciando la venta de una línea de producto diferenciada a un determinado segmento de clientes o en una zona geográfica determinada, donde el éxito comercial esté asegurado y el riesgo sea mínimo.

- **Venta cruzada:**

También denominada “cross selling”, se produce cuando conociendo las posibles necesidades de nuestros clientes, aprovechamos para venderles otros productos y/o servicios que pueden estar relacionados, o no, con los que antes les habíamos vendido. Huete lo explica con un ejemplo: Una empresa de seguros debería aspirar a que, quienes aseguraron su coche, acaben suscribiendo también seguros de vida, de enfermedad, de hogar, de jubilación, etc.

- **Otras vías de venta:**

Biosca afirma que la rentabilidad de la gestión de ventas a través de la red tradicional de vendedores, en general, ha descendido en los últimos años. Aunque no es partidario de suprimir totalmente estas redes, propone utilizar otros sistemas complementarios, que ayuden a incrementar las ventas, y con un coste de implantación mucho menor, por ejemplo, a través del envío de catálogos, del tele marketing, de la venta por correo, de las promociones, de exhibiciones en zonas, de acuerdos, de degustaciones, de la creación de ‘club de amigos’, de invitaciones, etc.

- **Precios de venta:**

Biosca considera que fijar un precio único de un producto en todo el mercado es desaprovechar las oportunidades que el mercado nos puede ofrecer. Recomienda analizar en qué mercados nuestra competencia o nuestro prestigio nos diferencian y nos permiten ofrecer precios más ventajosos. Es una oportunidad para vender más caro donde podamos, con el consiguiente incremento del margen. Este precio mayor compensa otro menor en zonas o segmentos de clientes donde la posición es más débil.

Por otro lado, a la hora de fijar los precios es posible, aumentar los ingresos aumentando los precios, siempre y cuando la elasticidad de la demanda, es decir la sensibilidad el mercado ante variaciones en los precios, no perjudique la demanda de cada producto en cuestión. Para ello será necesario hacer un estudio riguroso de la elasticidad de cada producto, ya que un aumento de precios puede perjudicar la cantidad de producto vendida, si esta baja en mayor proporción a dicho aumento y del mismo modo una reducción en el precio ocasiona pérdidas, si la elevación en la

cantidad vendida no compensa el efecto de dicha reducción en el precio, es decir la demanda no aumentaría con lo que la rentabilidad se vería seriamente perjudicada, ya que esta tiene que ser siempre superior al coste de la inversión en dicho producto, esta es la condición económica necesaria para la empresa a la hora de crear valor.

Para fijar los precios hay que observar los de los competidores más directos, sobre todo si se decide fijar precios más bajos que los de ellos, ya que la rentabilidad depende directamente de los competidores, de los precios que éstos ofertan y de las características del negocio, producto o mercado, teniendo en cuenta las barreras de entrada que puedan existir en el mismo por ejemplo las patentes en la industria farmacéutica.

- **Intercambios publicitarios:**

Biosca recomienda promover intercambios publicitarios en productos o servicios con empresas periodísticas. Es una forma de incrementar las ventas y de comprar publicidad a precio de coste en aquellos productos que son objeto de trueque o intercambio.

- **Publicidad conjunta:**

Una forma de combatir los altos precios de las campañas publicitarias es asociarse con otras empresas para cubrir los gastos y beneficiarse de las economías de escala. Además, agruparse con otras empresas que puedan ofrecer productos complementarios, o en condiciones ventajosas a un mismo colectivo de clientes, es una medida que nos permite acceder al mundo de la publicidad y las promociones, según señala Biosca. La colaboración entre empresas permite beneficiarse de las economías de escala, compartir las inversiones, abaratar costes y competir con grandes superficies. El efecto de la colaboración es que aumenta el volumen de producción al poder producir con costes más baratos que los competidores, y por tanto también aumenta el volumen de ventas. El fin general de la publicidad, como se sabe, es el de incrementar las ventas, para ello debe ir acompañada de la promoción y de la fuerza de ventas.

- **Incentivar al equipo comercial:**

Esta estrategia tiene como finalidad claramente incrementar las ventas e implica una inversión, que se justifica con los beneficios que nos reportará a medio y largo tiempo. Según Burruezo, una forma de motivar a nuestro equipo de vendedores para que incrementen las ventas es la de establecer una tabla variable de incentivos dependiendo de su trabajo. Así, conseguir nuevos clientes tendría una remuneración mayor, porque requiere un esfuerzo mayor, mientras que el mantenimiento del negocio (compras repetitivas, etc.) tendría un incentivo menor.

- **Reducir los gastos comerciales:**

Como expone Biosca, en las épocas florecientes, parece que hay que quedar muy bien con los clientes demostrándoles nuestras capacidades comerciales con viajes, cenas o comidas, hoteles de lujo, regalos, etc. No basta con que un equipo comercial se proponga incrementar las ventas, también debe tener como objetivo rentabilizar el coste de su gestión. Para ello, aconseja analizar el coste de cada visita, pedido, cliente nuevo, venta, impacto publicitario, resolución de quejas etc.

- **Racionalización del 'stock':**

Biosca propone llegar a acuerdos con los proveedores en la forma de suministrar las materias primas y los productos semi elaborados para evitar exceso de stocks. El éxito de las técnicas del just in time (control a través de la tecnología para producir lo que demanda el mercado) provocará una reducción de costes y gastos, en almacenaje, financieros, de transporte, productos obsoletos y burocracia.

- **Canales de ventas:**

Este experto aconseja invertir tiempo en establecer contactos con asociaciones, gremios, etc., que faciliten nuevos clientes y nuevas ventas.

- **Externalizar tareas:**

El outsourcing o contratación externa produce un ahorro de costes en la empresa al liberarse recursos que pueden destinarse a otros propósitos más críticos, según explica Cantalapiedra. La externalización debería plantearse, en principio, para las actividades no estratégicas del negocio, que ayuden a mejorar la gestión de las consideradas estratégicas. No obstante, también podemos utilizar el outsourcing para reforzar algunas de nuestras áreas estratégicas como ventas, tecnología, etc., que nos permita, por ejemplo, ponernos al día en un mercado nuevo o en implantar un software. Una posibilidad es la de contratar un equipo externo de ventas. Como afirma Javier Fuentes Merino, director de Redes de Fuerzas de Ventas, con esta opción se puede ser más rápido y flexible y llegar a segmentos poco accesibles a departamentos internos. Reporta beneficios en cuanto a imagen de marca, al tener una presencia importante en el mercado, y rentabilidad, ya que aumenta la productividad.

Dependiendo del coste y del tiempo que necesitemos para contratar un servicio de outsourcing, debemos valorar qué nos resulta más rentable, si incorporar un profesional específico a la plantilla o contratar uno externo por un tiempo. Como dice Biosca, puede que, llegado el momento, ese profesional incorporado a la plantilla quede desocupado y su amortización sea costosa. La alternativa más rentable es contratar uno externo y, al finalizar el plazo, y ya que conoce nuestros productos y servicios, hacerle una oferta de contrato.

- **Invertir en formación:**

La formación siempre es rentable para una empresa, si está bien hecha, reconoce Gonzalo Martínez de Miguel, director general de Infova, empresa especializada en desarrollo directivo y de equipos comerciales. A muchas pymes les cuesta ver la rentabilidad futura al formar a sus empleados. Por ejemplo, si una empresa invierte 30.000 euros en formación quiere saber qué retorno de la inversión tendrá. Se puede cuantificar fácilmente, si antes se tardaba en hacer una tarea tres horas, gracias a la formación, se puede hacer en dos. Eso quiere decir que hemos ganado una hora en el proceso. Pero no es tan fácil medir este hecho cuando la formación trata sobre habilidades, aptitudes, etc. En ambos casos es rentable. De hecho, las empresas que no invierten en formación se van quedando obsoletas.

Además, existen muchos problemas que se resuelven a través de la formación y que costarían mucho más dinero por otra vía: desde comunicación interna hasta gestión y desarrollo de procesos. En términos monetarios, Martínez de Miguel entiende que la formación outdoor (fuera del centro de trabajo) puede ser cara, pero no así la on line (tele formación a través de plataformas de enseñanza por Internet) y la in company (desarrollada en el centro de trabajo), donde los presupuestos dependen mucho del número de alumnos, así como de ahorros, muy significativos, en desplazamientos, manutención, material, alojamientos, etc. La formación in company es más barata que la abierta, porque por cada profesional que se envíe a un centro de formación se pagan unos 1.000 euros. Mientras que la formación en empresa para un grupo de 16 personas, por ejemplo, se está pagando a 2.100 euros por un día entero.

La tendencia ahora es formación combinada on line y presencial. Otra solución que aporta este experto para las pymes es la de integrarse en asociaciones de empresas para aprovechar las economías de escala y buscar ofertas formativas para grupos amplios de trabajadores, que resultará siempre más barata que para grupos reducidos.

- **Potenciar trueques:**

Al igual que en el caso de los intercambios publicitarios, potenciar el trueque de productos y servicios con otras empresas nos permite obtener importantes beneficios. Freeman recuerda que existen muchas empresas estadounidenses que mantienen acuerdos con otras para intercambiarse equipos informáticos, productos de alimentación, servicios de transporte, plazas hoteleras, etc.

- **Reducción de niveles de jerarquía:**

Para Biosca unificar departamentos, servicios o secciones lleva a una mayor fluidez en la comunicación entre áreas, así como con los jefes. De este modo, se conseguirá recoger mayor cantidad de sugerencias del personal, lo que contribuirá a mejorar la calidad y a aumentar el ahorro. Y reducir jefes, mandos y directores también comporta un ahorro de costes laborales, justo en los niveles de más alta remuneración.

- **Control de envíos:**

A veces, pasamos por alto tareas rutinarias como el envío de correo y paquetes y no caemos en la cuenta que, en ocasiones, o son innecesarias o pueden esperar, con lo que podríamos ahorrar dinero. Sería bueno recomendar a los empleados que, antes de enviar un correo o paquete, valorasen el grado de urgencia (muchas veces, pueden esperar, evitando pagar más por un envío urgente) y la búsqueda de alternativas como utilizar el correo electrónico o Intranet.

- **Ahorro de energía:**

Freeman aconseja visitar una noche la oficina, el almacén o nuestro negocio para comprobar cuántas máquinas, luces, equipos, etc., están encendidas, cuando deberían estar apagadas. Un control eficaz del gasto de energía nos permite ahorrar bastante. Lo mejor es acudir a un experto (la propia empresa suministradora) que audite y evalúe nuestro consumo y proponga un plan eficaz de ahorro.

- **Tecnología de voz y datos:**

Francisco García, director de marketing de Avaya, proveedor de redes y servicio de comunicaciones, afirma que aprovechando la tecnología IP se ahorran gastos de duplicidad de redes. Aprovechando la red de datos, se introduce por la misma red la voz y sus aplicaciones correspondientes. Y si además la empresa cuenta con varias sucursales, la creación de una red virtual entre ellas hará que las llamadas sean a coste cero. La tecnología ayuda a optimizar la gestión del tiempo y reduce los recursos y costes necesarios para realizar determinadas tareas.

- **Invertir en ergonomía:**

Gran parte del absentismo laboral y de las bajas por enfermedad se pueden evitar implantando programas de prevención de riesgos y planes de apoyo y ayuda a los empleados.

- **Otros consejos:**

Biosca propone otra serie de estrategias:

- a) Controlar el material de oficina que consume cada departamento para evitar el despilfarro.
- b) Evitar reuniones ineficaces. Se gana tiempo que se puede reinvertir.
- c) Asegurar todos los posibles riesgos de los bienes muebles e inmuebles y del personal. Se evitarán gastos futuros.
- d) Negociar condiciones especiales con medios de transporte, hoteles o agencias de viajes.
- e) Utilizar tarjetas de crédito para evitar anticipos de dinero. También permite un mejor control de los gastos.

En última instancia, el giro económico deseado dependerá de la rentabilidad de las empresas. Una empresa rentable y competitiva genera valor económico y mantiene un crecimiento estable que necesita contratación de personal e inversiones en activos, su solvencia le permitirá obtener los fondos para financiar sus inversiones. Esto comienza proceso de reactivación económica que se traduce en una mejora de la productividad, del empleo y por consiguiente, del consumo. Las estrategias para mejorar la rentabilidad incluyen las acciones a nivel estratégico y operativo anteriormente descritas, teniendo las acciones de mejora operativa mayor prioridad cuando la salud financiera de la empresa está comprometida.

6. CONSIDERACIONES FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas, así como el desarrollo de las prácticas en empresas me ha permitido tener una visión global del área de la administración contable y financiera de la empresa, y en mi caso que provengo del área de Recursos Humanos supone nuevos conocimientos que me hacen ser una profesional más completa.

La realización de mi Trabajo Fin de Máster (TFM) se ha centrado en el análisis de la empresa Juan Sánchez & Cía., S.L., analizando sus fortalezas y debilidades, y desarrollando teóricamente una propuesta de actuación de cara a la mejora de la empresa, como es el análisis de la rentabilidad económica.

De esta empresa podemos concluir que pese a la crisis del sector en que esta se desarrolla ha podido mantenerse durante los años de crisis sin reportar pérdidas aunque si una desaceleración en la cifra de negocios por lo mencionado anteriormente, en la comparación que hicimos con las dos empresas de la misma actividad económica concluimos que Juan Sánchez & Cía., S.L. es la que uniendo todos los factores del análisis se encuentra en una mejor posición y que frente a la media del sector también mantiene una buena posición.

Uno de los factores que entendemos la empresa debe trabajar para recuperar el ritmo que tenía antes de la crisis es la rentabilidad económica, la rotación ha disminuido en el transcurso de los años analizados y el margen se ha mantenido fluctuante, durante el último año analizado presenta crecimiento en relación al año anterior por lo que las medidas que entendemos la empresa debe tomar deben ir encaminadas a aumentar tanto el margen como la rotación.

Para concretar, asociaremos las acciones recomendadas anteriores con los objetivos que deben trazarse y con las estrategias generales que correspondan.

1. Aumentar las ventas:

Para ello se deben seguir las siguientes estrategias:

- ✓ Seleccionar aquellos productos que tengan una mejor aceptación por el mercado, es decir que sean más demandados, realizando un estudio previo y observando los que ofrecen los competidores más directos, intentando mejorar su relación calidad- precio, para así, ganar ventaja competitiva.
- ✓ Seleccionar a los clientes con mayor grado de liquidez y de solvencia, de cara a garantizar una estabilidad en las ventas y el cobro de las mismas. Acortar los periodos de cobro a clientes, ofreciéndoles a cambio ventajas tales como ofertas comerciales, descuentos por pronto pago, servicio postventa, rapidez en el suministro, consiguiendo así también fidelizar a los clientes, por lo que las ventas sucesivas se incrementaran y mejorará la posición de la empresa en el sector.
- ✓ Segmentar el mercado ofreciendo productos diferenciados a cada tipo de clientes.
- ✓ Fijar los precios de venta de los productos en base a factores que inciden directamente en ellas tales como la demanda de los consumidores, precios de los competidores y tecnología del producto.

2. Reducir consumos y gastos de explotación:

Para ello se deben seguir las siguientes estrategias:

- ✓ Seleccionar a los proveedores que ofrezcan mejores condiciones de pago, y que permitan alargarles el plazo de pago y sobre todo a aquellos que ofrezcan un coste menor de compra de cara a abaratar los costes de aprovisionamiento y así poder obtener un mejor margen de explotación.
- ✓ Controlar o reducir gastos de personal y de administración, tales como comunicaciones, suministros, etc.

3. Mejorar los resultados financieros:

Para ello se deben seguir las siguientes estrategias:

- ✓ Invertir en aquellos productos financieros (acciones, letras del Tesoro, etc.) que ofrezcan una alta rentabilidad con el objeto de aumentar los ingresos financieros.
- ✓ Desechar aquellos clientes que ocasionen problemas, tales como devoluciones de mercancías y sobre todo que resulten impagados, de cara a evitar gastos financieros o de recobro de las cantidades adeudadas.
- ✓ Abaratar costes financieros eligiendo aquellas entidades financieras que puedan ofrecer mejores condiciones en las operaciones más habituales de financiación de la empresa, tales como el descuento comercial, préstamos bancarios, leasing y renting, de cara a minimizar intereses y comisiones bancarias, para ello la empresa debe elegir la mejor alternativa que se le ofrezca.

4. Reducción y rotación de activos:

Para ello se deben seguir las siguientes estrategias:

- ✓ Reducir activos, acortando el periodo de cobro a clientes y vendiendo stocks o inmovilizados para evitar exceso de stocaje, de cara a aumentar la rentabilidad económica, acortando el periodo de almacenamiento de las mercancías evitando, eso sí, desfases entre la fase de compra o producción y la de venta.
- ✓ Aumentar la rotación de las existencias, eligiendo aquellos proveedores que permitan el comprar menores cantidades y con mayor frecuencia.

Una puntualización final va dirigida a la centralización de autoridad de la empresa, ya que el propietario insiste en tener el control y la toma de decisiones centrada en el, lo que impide que la empresa se vuelva ágil y pueda funcionar sin su presencia, por lo que entendemos es una situación que debe cambiar para que de esta manera las cosas puedan fluir mejor.

7. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- Material didáctico del Máster COFIC 2011 Universidad Politécnica Cartagena. Asignatura Diagnóstico Económico Financiero. Autor: Domingo García Pérez de Lema.
- Banegas Ochovo, Regino; Sánchez-Mayoral García-Calvo, Fernando y Nevado Peña, Domingo (1998): Análisis por Ratios de los Estados Contables Financieros, Análisis Externo. Editorial Civitas.
- Amat Salas, Oriol (2008): Análisis Económico – Financiero. Ediciones Gestión 2000.
- Goxens, M^a Ángeles y Gay, José M^a (2002): Análisis de Estados Contables, Diagnostico Económico-Financiero. Pentrice Hall.
- Martínez García, Francisco J. y Somohano Rodríguez, Francisco M. (2002): Análisis de los Estados Contables. Comentarios y Ejercicios. Ediciones Pirámide.
- Biosca Vidal, Domènec (2003): 100 ideas para mejorar los beneficios, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Cantalapiedra Arenas, Mario (2001), Manual de gestión financiera para pymes, Editoriales Dossat 2000, Madrid.
- Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa"
- Charan, Ram (2005) El crecimiento rentable, un asunto de todos, Urano Ediciones, Barcelona.
- Huete Gómez, Luis María (2003), Servicios & beneficios, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Brachfield, Pere J. (2004), Jaque a los impagados, Ediciones Gestión 2000, Barcelona

Páginas webs:

- Definiciones varias tomadas de: [www. wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- Banco de España, Central de Balances: Ratios Sectoriales de Sociedades no Financiera: http://app.bde.es/rss_www/Ratios
- Escudero, Javier (2008) Como hacer más rentable tu empresa: http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/images/cat/Como_hacer_mas_rentable_tu_empresa_tcm104-16701.pdf
- Panel empresarial de la Región de Murcia, Informes económicos: <http://www.institutofomentomurcia.es/web/empresarial/123>
- Datos del PIB: <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=03&type=db&divi=CNTR&idtab=19>
- Indicadores: http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores_mapa.aspx?Id=2

8. APENDICES

8.1 Modelo de los Ratios

A continuación las formulas de los ratios que hemos utilizado para realizar el informe de Juan Sánchez & Cía., S.L.

Situación de Liquidez:

Liquidez a C/P = $AC - Existencias - ANCM Ventas / Pasivo Corriente * 100$

Garantía a L/P = $Total Activo / Total Pasivo * 100$

Equilibrio Financiero:

% CC/Activo Total = $Capital Circulante / Total Activo * 100$

Nivel de Endeudamiento:

Autonomía Financiera = $Patrimonio Neto / PN + Total Pasivo * 100$

Endeudamiento a C/P = $Pasivo Corriente / PN + Total Pasivo * 100$

Endeudamiento a L/P = $Pasivo no Corriente / PN + Total Pasivo * 100$

Carga Financiera = $Gastos Financieros / Importe neto de la cifra de negocios * 100$

Capacidad de devolución deuda = $Rdo. del ejercicio + amort. Inmov. / Total Pasivo * 100$

Análisis de la Rentabilidad:

Rentabilidad Económica = $Resultado Explotación ajustado / ANC explotación(1) + ANC explotación(2) * 100$

Margen explotación = $Resultado de Explotación ajustado / Importe Neto de la cifra de negocios * 100$

Rotación ventas / activo = $Importe Neto de la cifra de negocios / Total Activo Explotación$

Rentabilidad Financiera = $Resultado del ejercicio / Fondos propios * 100$

Apalancamiento Financiero = $Rentabilidad Financiera / Rentabilidad Económica$

Periodo Medio de Cobros y Pagos:

Periodo Medio de Cobros = $365 / rotación clientes (Rotación Clientes = Imp. Neto Cifra Negocios / saldo medio o final clientes)$

Periodo Medio de Pagos = $365 / rotación proveedores (Rotación Prov. = aprovisionamiento o consumo de explotación / saldo medio o final proveedores)$

Análisis de la Productividad:

Productividad por empleado = $valor añadido / n^o medio de empleados * 100$

Productividad s/importe neto CN = $Valor añadido / Importe Neto de la cifra de negocios * 100$

Productividad por gastos de personal = $Valor añadido / Gastos de Personal * 100$

8.2 Balance y Cuenta de Resultados de Juan Sánchez & Cía., S.L.

BALANCES					
ACTIVO	2009	2008	2007	2006	2005
A) ACTIVO NO CORRIENTE	1.530.556,00	1.558.741,00	1.661.270,00	1.100.977,00	531.358,00
I Inmovilizado intangible	0,00	0,00	232.484,00	19.232,00	55.067,00
II Inmovilizado material	1.530.370,00	1.458.555,00	1.165.062,00	818.022,00	212.567,00
III Inversiones inmobiliarias					
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			263.723,00	263.727,00	263.727,00
V Inversiones financieras a largo plazo	185,00	100.185,00			
VI Activos por impuesto diferido					
VII Deudas comerciales no corrientes					
B) ACTIVO CORRIENTE	995.745,00	977.649,00	1.077.753,00	1.483.278,00	1.061.819,00
I Activos no corrientes mantenidos para la venta					
II Existencias	549.936,00	372.179,00	310.211,00	314.720,00	280.650,00
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	389.916,00	426.860,00	610.954,00	678.578,00	615.462,00
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	389.916,00	426.859,00			
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	389.916,00	426.859,00			
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo					
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos					
3. Otros deudores		0,00			
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo					
V Inversiones financieras a corto plazo					
VI Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	55.893,00	178.610,00	156.588,00	489.980,00	165.707,00
TOTAL ACTIVO (A + B)	2.526.300,00	2.536.389,00	2.739.022,00	2.584.255,00	1.593.177,00
PASIVO					
A) PATRIMONIO NETO	1.180.295,00	1.132.108,00	1.067.178,00	992.503,00	874.410,00
A-1) Fondos propios	1.180.295,00	1.132.108,00	1.067.178,00	992.503,00	874.410,00
I Capital	144.242,00	144.242,00	144.242,00	144.242,00	144.242,00
1. Capital escriturado	144.242,00	144.242,00	144.242,00	144.242,00	144.242,00
2. (Capital no exigido)					
II Prima de emisión					
III Reservas	789.450,00	730.167,00	730.167,00	653.372,00	561.929,00
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)					
V Resultados de ejercicios anteriores	198.416,00	198.416,00	118.093,00	76.795,00	91.443,00
VI Otras aportaciones de socios					
VII Resultado del ejercicio	48.187,00	59.283,00	74.675,00	118.093,00	76.795,00
VIII (Dividendo a cuenta)					
IX Otros instrumentos de patrimonio neto					
A-2) Ajustes por cambios de valor					
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos					
B) PASIVO NO CORRIENTE	696.148,00	790.296,00	1.211.408,00	1.024.370,00	1.929,00
I Provisiones a largo plazo					
II Deudas a largo plazo	683.571,00	781.594,00			
1. Deudas con entidades de crédito	562.830,00	637.208,00			
2. Acreedores por arrendamiento financiero	120.741,00	144.386,00			
3. Otras deudas a largo plazo					
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo					
IV Pasivos por impuesto diferido	12.577,00	8.703,00			
V Periodificaciones a largo plazo					
VI Acreedores comerciales no corrientes					
VII Deuda con características especiales a largo plazo					
	345.888,00	363.665,00	340.852,00	676.094,00	344.676,00
C) PASIVO CORRIENTE	649.857,00	613.984,00	736.901,00	807.184,00	717.143,00
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta					
II Provisiones a corto plazo					
III Deudas a corto plazo	194.166,00	197.942,00			
1. Deudas con entidades de crédito	74.690,00	68.350,00			
2. Acreedores por arrendamiento financiero	38.639,00	48.590,00			
3. Otras deudas a corto plazo	80.837,00	81.002,00			
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo					
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	455.691,00	416.043,00			
1. Proveedores	397.057,00	356.133,00			
a) Proveedores a largo plazo	397.057,00	356.133,00			
b) Proveedores a corto plazo					
2. Otros acreedores	58.634,00	59.910,00			
VI Periodificaciones a corto plazo					
VII Deuda con características especiales a corto plazo					
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	2.526.300,00	2.536.389,00	3.015.487,00	2.824.057,00	1.593.482,00
TOTAL PASIVO	1.346.005,00	1.404.280,00	1.948.309,00	1.831.554,00	719.072,00

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2009	2008	2007	2006	2005
1. Importe neto de la cifra de negocios	1.760.688,00	2.036.137,00	2.751.207,00	2.610.154,00	2.383.623,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo					
4. Aprovisionamientos	1.079.769,00	1.194.765,00	1.933.737,00	1.751.377,00	1.802.051,00
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	267.305,00	291.559,00	298.283,00	291.451,00	279.769,00
7. Otros gastos de explotación	219.569,00	317.850,00	303.928,00	337.461,00	159.253,00
8. Amortización del inmovilizado	82.902,00	100.796,00	85.863,00	34.081,00	36.746,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	1.641,00	0,00	0,00	0,00
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Otros resultados	2.768,00	4.050,00	0,00	0,00	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	108.375,00	125.477,00	129.398,00	195.784,00	105.804,00
14. Ingresos financieros	604,00	7.562,00	5.683,00	6.214,00	7.581,00
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero					
b) Otros ingresos financieros	604,00	7.562,00	5.683,00	6.214,00	7.581,00
15. Gastos financieros	4.373,00	53.536,00	35.514,00	28.747,00	3.044,00
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	37.959,00				
17. Diferencias de cambio					
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros					
B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-41.728,00	-45.975,00	-29.831,00	-16.319,00	12.118,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	66.647,00	79.502,00	99.567,00	173.251,00	109.707,00
19. Impuestos sobre beneficios	-18.461,00	-20.219,00	-24.892,00	-55.157,00	-32.912,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)	48.187,00	59.283,00	74.675,00	118.093,00	76.795,00