



**MODULO FORMATIVO SOBRE  
FUNDAMENTOS DE GESTION EMPRESARIAL  
PARA  
ASOCIACION DE SIDREROS DE GUIPUZCOA -  
- ESCUELA FRAISORO**

**JUNIO - JULIO 2000**

**C/ Autonomía, 26 - 1º.  
48010 - BILBAO  
TELF/FAX: 944.421.67.57**

**FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
(PLAN DE TRABAJO)**

**30 DE JUNIO (ÁREA ECONÓMICA Y DE CONTROL DE GESTIÓN I)**

---

- ESTRUCTURA DE COSTES Y DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN
- ESTRUCTURA PATRIMONIAL Y FINANCIERA
- ANÁLISIS DE LA MARCHA Y SITUACIÓN DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

**7 DE JULIO (ÁREA ECONÓMICA Y DE CONTROL DE GESTIÓN II)**

---

- EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA
- PLAN DE GESTIÓN ANUAL. REALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO
- ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE NUEVOS PROYECTOS. PROYECCIONES ECONÓMICAS

**14 DE JULIO (DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO)**

---

- VALORES DE UNA DIRECCIÓN COMPETITIVA HOY
- IDENTIFICACIÓN DE LAS CLAVES DEL NEGOCIO
- ESTRATEGIAS DE EXTERNALIZACIÓN, BENCHMARKING Y NETWORKING EN PEQUEÑOS NEGOCIOS
- ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DIRECTIVA

**PLAN 30/06/00**

- QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE LA CONTABILIDAD
- EL PRINCIPIO DE PARTIDA DOBLE
- ESTADOS CONTABLES E INFORMES QUE PROPORCIONA LA CONTABILIDAD
- ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN Y DE RESULTADOS
- CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES: FIJOS Y VARIABLES. POR ÁREAS DE GESTIÓN
- ESTUDIO E IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS, EL CASH FLOW Y EL PUNTO MUERTO
- EL BALANCE: ACTIVO, PASIVO Y PATRIMONIO NETO
- COMPONENTES DEL ACTIVO. INMOVILIZADO Y CIRCULANTE
- COMPONENTES DEL PASIVO: FONDOS PROPIOS Y AJENOS
- ESTUDIO DEL CIRCULANTE Y DE LAS NECESIDADES DERIVADAS DEL MISMO. FONDO DE MANIOBRA
- DESEQUILIBRIOS PATRIMONIALES Y SU TRATAMIENTO
- LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN. MÉTODOS DE ANÁLISIS (ESTÁTICO Y DINÁMICO)
- NOCIONES SOBRE VALORACIÓN DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE SU INFORMACIÓN CONTABLE
- (APUNTES DE APOYO)

## LA CONTABILIDAD EL BALANCE

### 0- EN ESTE TEMA SE ESTUDIA:

- 1.- La Contabilidad: qué es y para qué sirve.
- 2.- Los principales informes que proporciona la Contabilidad.
- 3.- El Balance.
- 4.- Los Fondos Propios: el Capital y las Reservas.
- 5.- El equilibrio del Balance: el Activo es igual al Pasivo.
- 6.- Cómo se calculan las Reservas de la empresa.
- 7.- De quién obtiene la empresa su financiación y en qué la emplea.

### 1.- LA CONTABILIDAD: QUE ES Y PARA QUE SIRVE

La Contabilidad es una técnica para ir reflejando por escrito todas las operaciones económicas que va realizando la empresa; con el fin de analizarlas y estudiarlas posteriormente.

La Contabilidad nos da una información exacta y al día de la marcha económica de la empresa, con lo cual tenemos los datos necesarios para dirigirla más correctamente.

En cambio, la Contabilidad no nos informa de aquello que no se expresa en dinero (por ejemplo, no nos informa de los empleados que llegan tarde, etc.).

### 2.- LOS PRINCIPALES INFORMES QUE PROPORCIONA LA CONTABILIDAD

Para expresar cómo está la situación de la empresa, la Contabilidad nos proporciona dos informes distintos: el Balance y la Cuenta de Resultados.

**El Balance** nos informa de la situación de la empresa en un momento determinado con respecto a:

- lo que tiene
- lo que debe
- lo que le deben
- de quién obtiene la financiación
- en qué la emplea

**La Cuenta de Resultados** nos dice cómo ha funcionado la empresa entre un Balance y el siguiente:

- si ha tenido beneficios o pérdidas
- a cuánto ascienden
- a qué se han debido

con ello nos proporciona información sobre cómo aumentar la rentabilidad de la empresa.

### 3.- EL BALANCE

Este informe, como se ha indicado, expresa lo que la empresa tiene, le deben y debe en un momento determinado. Para mayor claridad consta de dos partes:

- **El Activo:** indica lo que está a favor de la empresa, es decir, lo que tiene y lo que le deben.  
También nos dice en qué ha empleado la empresa el dinero de que ha dispuesto.
- **El Pasivo:** indica lo que está en contra de la empresa, es decir, lo que debe.  
También indica de quién obtiene la empresa su financiación.

Ejemplos de lo que son los Balances los tienes en las Prácticas 1 y 2 de este Tema.

### 4.- LOS FONDOS PROPIOS: EL CAPITAL Y LAS RESERVAS

Se llama FONDOS PROPIOS a la diferencia entre lo que está a favor de la empresa (lo que tiene y lo que le deben) y lo que está en contra (lo que debe).

Se podría decir que los Fondos Propios son "la riqueza real" de la empresa, ya que es lo que tiene "de verdad" una vez descontado lo que debe.

Para que una empresa pueda comenzar a funcionar hace falta que sus propietarios le aporten un dinero inicial. Después, a lo largo de su vida, a veces los propietarios le aportan nuevas cantidades de dinero. A todas las aportaciones que hagan los propietarios se les llama CAPITAL.

Normalmente las empresas tienen unos beneficios cada año. De estos beneficios una parte se la llevan los propietarios y otra parte la dejan en la empresa para que ésta funcione mejor. Esta parte de los beneficios que no se retiran de la empresa son las RESERVAS.

Los FONDOS PROPIOS son el CAPITAL aportado por los propietarios y los beneficios no retirados, es decir, las RESERVAS.

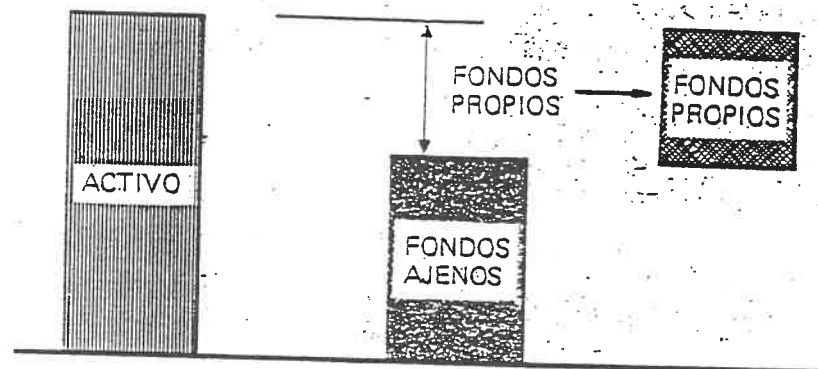
### 5.- EL EQUILIBRIO DEL BALANCE: EL ACTIVO ES IGUAL AL PASIVO

Los propietarios de la empresa ponen en ella los Fondos Propios para que ésta pueda funcionar.

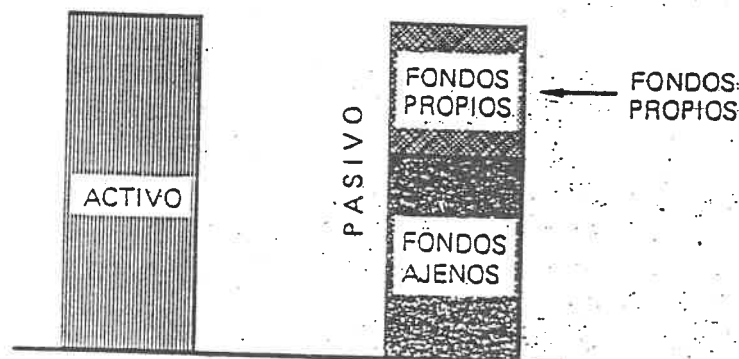
Pero esos Fondos Propios son de los propietarios. Por eso la empresa se los debe. Y como el Pasivo debe reflejar todo lo que la empresa debe, los Fondos Propios tam-

bién forman parte del Pasivo. De esta manera el Pasivo refleja dos cosas: lo que la empresa debe a sus propietarios (Fondos Propios) y lo que debe a otras personas (Fondos Ajenos).

Según se ha indicado antes, los FONDOS PROPIOS, son la diferencia entre el ACTIVO y lo que la empresa debe a otras personas (FONDOS AJENOS):

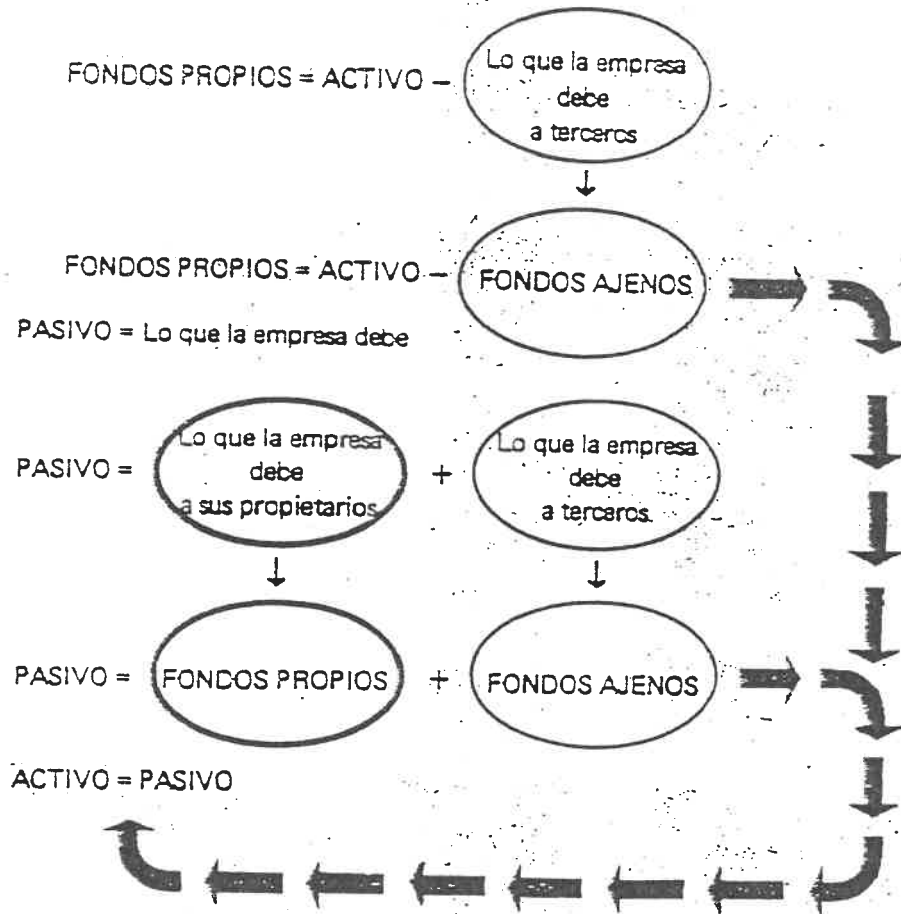


Como los Fondos Propios son una deuda de la empresa, (los debe a sus propietarios), también hay que incluirlos en el Pasivo:



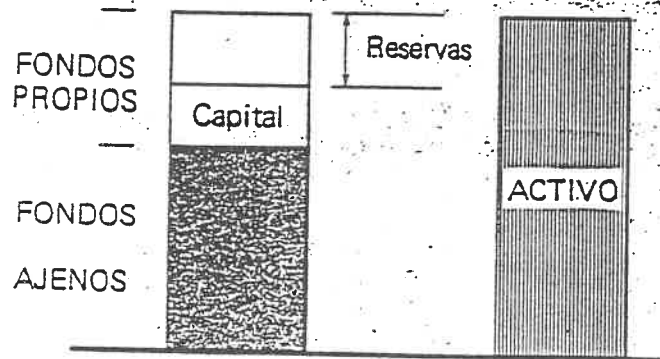
Por esto el ACTIVO y el PASIVO **siempre** son iguales.

Las fórmulas que expresarían el esquema anterior serían:



**6.- COMO SE CALCULAN LAS RESERVAS DE LA EMPRESA**

Los Fondos Propios son el Capital más las Reservas (ver punto 4 de este Resumen). Por ello, el último gráfico del punto anterior también se podría poner de esta manera:



De una empresa se puede conocer:

- Su Activo (lo que tiene y lo que le deben)
- Los Fondos Ajenos (lo que debe a personas ajenas a la empresa)
- Si se conoce también el Capital que le ha aportado su propietario, se puede determinar cuánto son las Reservas:

$$\text{Reservas} = \text{Activo} - (\text{Fondos Ajenos} + \text{Capital})$$

—Si el propietario no conoce cuánto es el Capital que ha aportado a su empresa, se determinan los Fondos Propios como se ha indicado en el punto 5 de este Resumen:

$$\text{Fondos Propios} = \text{Activo} - \text{Fondos Ajenos}$$

y se considera que todos esos Fondos Propios son Capital.

Cuando en los años siguientes se determinen los beneficios que quedan en la empresa, se contabilizarán ya como Reservas.

### 7.—DE QUIEN OBTIENE LA EMPRESA SU FINANCIACION Y EN QUE LA EMPLEA

Para poder nacer y funcionar, la empresa necesita una financiación. Esta financiación se la dan:

—Sus propietarios:

- porque le aportan un CAPITAL
- porque dejan en la empresa parte de los beneficios (RESERVAS).

—Quienes le den PRESTAMOS

—Los PROVEEDORES, que le entregan unas mercancías y se las cobran más adelante, permitiendo que la empresa funcione con ellas e incluso que las venda y las cobre, sin haberlas pagado.

—Cualquier persona a quien la empresa deba dinero la está financiando, porque le está permitiendo que una cantidad que ya le debe, se la pague más adelante.

En consecuencia, **EL PASIVO EXPRESA DE QUIEN OBTIENE LA EMPRESA SU FINANCIACION**, porque indica qué dinero se debe: los PRESTAMOS, los PROVEEDORES, el CAPITAL, las RESERVAS, etc.

Esta financiación que recibe la empresa, la emplea en tener aquello que necesita para funcionar: MAQUINARIA, MOBILIARIO, EXISTENCIAS, un dinero en los BANCOS, etc. Este es el Activo de la empresa y, por eso, **EL ACTIVO EXPRESA EN QUE EMPLEA LA EMPRESA LA FINANCIACION DE QUE DISPONE**.

En el Activo está también lo que los CLIENTES deben a la empresa porque también es ésta una manera en que emplea la financiación de que dispone: de igual manera que los Proveedores financian a la empresa, la empresa financia a sus clientes cuando no les cobra al contado lo que les vende; el cliente se lleva, sin pagarla, una mercancía por la que la empresa ya ha tenido que pagar (mano de obra, materias primas, etc.).

# CUADRO GENERAL DE CUENTAS

## CUENTAS DE BALANCE

### ACTIVO

Lo que está A FAVOR:  
 - lo que tiene  
 - lo que le deben

### PASIVO

Lo que está EN CONTRA:  
 - lo que debe

#### ACTIVO INMOVILIZADO O FIJO

- Material**
- 220 Terrenos
  - 221 Construcciones
  - 222 Instalaciones Técnicas
  - 223 Maquinaria
  - 224 Utillaje
  - 225 Otras Instalaciones
  - 226 Mobiliario
  - 227 Equipos para Procesos de Información
  - 228 Elementos de Transporte
  - 229 Otro Inmovilizado Material
  - 232 (-) Amortización Acumulada del Inmovilizado Material
  - 292 (-) Provisión por Depreciación del Inmovilizado Material
  - 230/38 Inmovilizaciones Materiales en Curso
  - 239 Anticipos de Inmovilizaciones Materiales
- Inmaterial**
- Gastos de Establecimiento
  - Gastos a Distribuir en los Ejercicios
  - Operaciones Transitorias de Financiación
- Financiero**

#### ACTIVO CIRCULANTE

- Existencias**
- 300 Mercaderías
  - 350 Productos Terminados
  - 330 Productos en Curso
  - 340 Productos Semiterminados
  - 310 Materias Primas
  - 320 Elementos y Conjuntos Incorporables
  - 321 Combustibles
  - 322 Repuestos
  - 325 Materiales Diversos
  - 326 Embalajes
  - 327 Envases
  - 328 Material de Oficina
  - 360 Subproductos
  - 365 Residuos
  - 366 Materiales Recuperados
  - 390/96 (-) Provisión por Depreciación de Existencias
- Deudores**
- 430 Clientes
  - 4309 Clientes. Facturas Pendientes de Formalizar
  - 431 Clientes Efectos Comerciales a Cobrar
  - 4315 Efectos Comerciales Impagados
  - 435 Clientes de Dudoso Cobro
  - 435 (-) Envases y Embalajes a Devolver por Clientes
  - 440 Deudores
  - 4409 Deudores. Facturas Pendientes de Formalizar
  - 441 Deudores. Efectos Comerciales a Cobrar
  - 4415 Deudores Efectos Comerciales Impagados
  - 445 Deudores de Dudoso Cobro
  - 470 Hacienda Pública. Deudor por Diversos Conceptos
  - 473 Hacienda Pública Retenciones y Pagos a Cuenta
  - 472 Hacienda Pública. IVA Soportado
  - 471 Organismos de la Seguridad Social Deudores
  - 460 Anticipos de Remuneraciones
  - 407 Anticipos a Proveedores
  - 490 (-) Provisión para Insolvencias
- Cuentas Financieras**
- 570 Caja. Pesetas
  - 572 Bancos Cuentas Corrientes. Pesetas
  - 574 Bancos Cuentas de Ahorro. Pesetas
  - 553 Cuenta con Socios y Administradores
  - 558 Accionistas por Desembolsos Exigidos por Periodificación

#### PASIVO FIJO

- Fondos Propios**
- 102 Capital
  - 100 Capital Social
  - 111 Reservas por Revalorización
  - 112 Reserva Legal
  - 113 Reservas Especiales
  - 116 Reservas Estatutarias
  - 117 Reservas Voluntarias
  - 120 Remanente
  - 121 (-) Resultados Negativos de Ejercicios Anteriores
  - 122 Aportaciones de Socios para Compensación de Pérdidas
  - 129 (-) Pérdidas y Ganancias Ingresos a Distribuir en Varios Ejercicios
- Subvenciones Oficiales de Capital**
- 131 Subvenciones de Capital (otras)
  - Deudas a Largo Plazo
  - 170 Deudas a Largo Plazo con Entidades de Crédito
  - 171 Deudas a Largo Plazo (Con otras Entidades)
  - 173 Proveedores de Inmovilizado a Largo Plazo
  - 174 Efectos Comerciales a Pagar a Largo Plazo
- Provisiones para Riesgos y Gastos**
- 140 Provisión para Pensiones
  - 141 Provisión para Impuestos
  - 142 Provisión para Responsabilidades
  - Fianzas y Depósitos Recibidos a Largo Plazo
  - 180 Fianzas Recibidas a Largo Plazo
  - 185 Depósitos Recibidos a Largo Plazo
- PASIVO CIRCULANTE**
- Deudas a Corto Plazo**
- 400 Proveedores
  - 4009 Proveedores. Facturas Pendientes de Recibir
  - 401 Proveedores. Efectos Comerciales a Pagar
  - 406 (-) Envases y Embalajes a Devolver a Proveedores
  - 437 Anticipos de Clientes
  - 475 Hacienda Pública. Acreedor por Conceptos Fiscales
  - 477 Hacienda Pública. IVA Repercutido
  - 476 Organismos Seguridad Social. Acreedores
  - 410 Acreedores por Prestación de Servicios
  - 4109 Acreedores. Facturas Pendientes de Recibir
  - 411 Acreedores. Efectos Comerciales a Pagar
  - 465 Remuneraciones Pendientes de Pago
  - 520 Deudas a Corto Plazo con Entidades de Crédito
  - 521 Deudas a Corto Plazo (Otras)
  - 523 Proveedores de Inmovilizado a Corto Plazo
  - 524 Efectos Comerciales a Pagar a Corto Plazo
  - 525 Dividendo Activo a Pagar
  - 526 Intereses a Corto Plazo de Deudas
  - 550 Titular de Explotación
  - 553 Cuenta con Socios y Administradores
  - 557 (-) Dividendo Activo a Cuenta
  - 555 Partidas Pendientes de Aplicación
  - Fianzas y Depósitos Recibidos a Corto Plazo
  - 560 Fianzas Recibidas a Corto Plazo
  - 561 Depósitos Recibidos a Corto Plazo
- Ajustes por Periodificación**
- 485 Ingresos Anticipados
  - 585 Intereses Cobrados por Anticipado

## CUENTAS DE GESTION

### COMPRAS Y GASTOS

### VENTAS E INGRESOS

#### COMPRAS

- 600 Compras de Mercaderías
- 601 Compras de Materias Primas
- 602 Compras de Otros Aprovisionamientos
- 607 Trabajos Realizados por otras Empresas
- 608 Devoluciones de Compras (H)
- 609 «Rappels» por Compras (H)

#### VARIACION DE EXISTENCIAS

- 610 De Mercaderías
- 611 De Materias Primas
- 612 De Otros Aprovisionamientos

#### SERVICIOS EXTERIORES

- 620 Investigación y Desarrollo
- 621 Arrendamientos y Cánones
- 622 Reparaciones y Conservación
- 623 Servicios de Profesionales Independientes
- 624 Transportes
- 625 Primas de Seguros
- 626 Servicios Bancarios y Similares
- 627 Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas
- 628 Suministros
- 629 Otros Servicios

#### TRIBUTOS

- 630 Impuestos sobre Beneficios
- 631 Otros Tributos
- 636 Devolución de Impuestos (H)

#### GASTOS DE PERSONAL

- 640 Sueldos y Salarios
- 641 Indemnizaciones
- 642 Seguridad Social a Cargo de la Empresa
- 643 Aportaciones a Sistemas de Pensiones
- 649 Otros Gastos Sociales

#### OTROS GASTOS DE GESTION CORRIENTE

- 650 Pérdidas de Créditos Comerciales Incobrables
- 659 Otras Pérdidas

#### GASTOS FINANCIEROS

- 662 Intereses de Deudas a Largo Plazo
- 663 Intereses de Deudas a Corto Plazo
- 664 Intereses por Descuentos de Efectos
- 665 Descuentos sobre Ventas por Pronto Pago
- 666 Pérdidas en Valores Negociables
- 667 Pérdidas de Créditos

#### GASTOS EXCEPCIONALES Y PERDIDAS PROCEDENTES DEL INMOVILIZADO

#### DOTACIONES PARA AMORTIZACIONES

#### DOTACIONES A LAS PROVISIONES

al DEBE

#### VENTAS

- 700 Ventas de Mercaderías
- 701 Ventas de Productos Terminados
- 702 Ventas de Productos Semiterminados
- 705 Prestaciones de Servicios
- 703 Ventas de Subproductos y Residuos
- 704 Ventas de Envases y Embalajes
- 708 Devoluciones de Ventas (D)
- 709 «Rappels» sobre Ventas (D)

#### VARIACION DE EXISTENCIAS

- 710 De Productos en Curso
- 711 De Productos Semiterminados
- 712 De Productos Terminados
- 713 De Subproductos, Residuos y Materiales Recuperados

#### SUBVENCIONES A LA EXPLOTACION

- 740 Subvenciones Oficiales
- 741 Otras Subvenciones

#### OTROS INGRESOS DE GESTION

- 752 Ingresos por Arrendamientos
- 753 Ingresos de Propiedad Industrial Cedita en Explotación
- 754 Ingresos por Comisiones
- 755 Ingresos por Servicios al Personal
- 759 Ingresos por Servicios Diversos

#### INGRESOS FINANCIEROS

- 760 Ingresos de Participaciones en Capital (Acciones)
- 761 Ingresos de Valores Negociables de Renta Fija (Intereses)
- 762 Ingresos de Créditos a Largo Plazo (Intereses)
- 763 Ingresos de Créditos a Corto Plazo (Intereses)
- 765 Descuentos sobre Compras por Pronto Pago
- 766 Beneficios en Valores Negociables (Ventas)

#### INGRESOS EXCEPCIONALES Y BENEFICIOS PROCEDENTES DEL INMOV.

#### EXCESOS Y APLICACIONES DE PROVISIONES

### PARA CONTABILIZAR CADA ASIENTO

1. ¿QUE CUENTAS HE DE USAR?  
De cada cuenta a usar:
  2. ¿ES DE BALANCE O DE GESTION?
  3. ¿ES DE ACTIVO O DE PASIVO?
  4. ¿AUMENTA O DISMINUYE?
- Si es una **COMPRA** o un **GASTO** al **DEBE**
- Si es una **VENTA** o un **INGRESO** al **HABER**

#### CUENTAS de ACTIVO

DEBE CARGO +      HABER ABONO -

#### CUENTAS de PASIVO

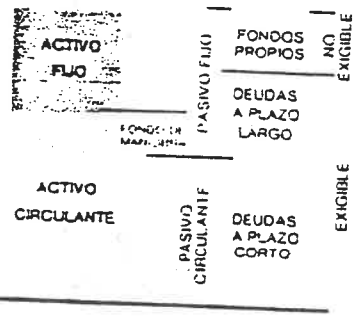
DEBE CARGO -      HABER ABONO +

**ACTIVO**

- INMOVILIZADO O FLUO
- Material
- Gastos de Investigación y Desarrollo
- Concesiones Administrativas
- Propiedad Industrial
- Fondo de Comercio
- Derechos de Traspaso
- Aplicaciones Informáticas
- (-) Amortización Acumulada del Inmovilizado Inmaterial
- (-) Provisión por Depreciación del Inmovilizado Inmaterial
- Anticipos de Inmovilizaciones Inmateriales
- Gastos de Establecimiento
- Gastos de Constitución
- Gastos de Primer Establecimiento
- Gastos de Amortización de Capital
- Gastos a Distribuir en Varios Ejercicios
- Gastos de Formalización de Deudas
- Asignaciones Transitorias de Inaniciación
- Accionistas por Desembolsos no Exigidos
- Financiero
- Inversiones Financieras Permanentes (Acciones)
- Valores de Renta Fija a Largo Plazo
- (-) Desembolsos Pendientes sobre Acciones a Largo Plazo
- Créditos a Largo Plazo
- Créditos a Largo Plazo al Personal
- Imposiciones a Largo Plazo
- Créditos a Largo Plazo por Venta de Inmovilizado
- Intereses a Largo Plazo de Valores de Renta Fija
- Intereses a Largo Plazo de Créditos
- (-) Provisión Depreciación de V. Negociables a Largo Plazo
- (-) Provisión para Insolvencias de Créditos a Largo Plazo
- Fianzas Constituidas a Largo Plazo
- Depósitos Constituidos a Largo Plazo
- FINCIRCULANTE
- Financieras
- Inversiones Financieras Temporales (Acciones)
- Valores de Renta Fija a Corto Plazo
- (-) Desembolsos Pendientes sobre Acciones a Corto Plazo
- Créditos a Corto Plazo
- Créditos a Corto Plazo al Personal
- Imposiciones a Corto Plazo
- Créditos a Corto Plazo por Venta del Inmovilizado
- Intereses a Corto Plazo de Valores de Renta Fija
- Intereses a Corto Plazo de Créditos
- (-) Provisión Depreciación de Valores Negociables a Corto Plazo
- (-) Provisión para Insolvencias de Créditos a Corto Plazo
- Fianzas Constituidas a Corto Plazo
- Depósitos Constituidos a Corto Plazo
- Caja, Moneda Extranjera
- Bancos Cuentas Corrientes, Moneda Extranjera
- Bancos Cuentas de Ahorro, Moneda Extranjera
- Gastos por Periodificación
- Gastos Anticipados
- Intereses Pagados por Anticipados

**CUENTA**

|              |                |
|--------------|----------------|
| DEBE         | HABER          |
| CARGAR       | ABCNAR         |
| DEBITAR      | ACREDITAR      |
| ADEUDAR      | DATAR          |
| Saldo DEUDOR | Saldo ACREEDOR |



**GASTOS**

- GASTOS EXCEPCIONALES Y PERDIDAS PROCEDENTES DEL INMOVILIZADO
- 670 Pérdidas Procedentes de Inmovilizado Inmaterial
- 671 Pérdidas Procedentes de Inmovilizado Material
- 678 Gastos Extraordinarios
- DOTACIONES PARA AMORTIZACIONES
- 680 Dotac. para Amort. de Gastos de Establecimiento
- 681 Dotac. para Amort. del Inmovilizado Inmaterial
- 682 Dotac. para Amort. del Inmovilizado Material
- DOTACIONES A LAS PROVISIONES
- 691 Dotac. a la Provisión del Inmovilizado Inmaterial
- 692 Dotación a la Provisión del Inmovilizado Material
- 693 Dotación a la Provisión de Existencias
- 696 Dotac. a la Prov. para Valores Negociables a Largo Plazo
- 698 Dotac. a la Prov. para Valores Negociables a Corto Plazo
- 694 Dotación a la Provisión para Insolvencias
- 697 Dotac. a la Prov. para Insolvencias de Cios. a Largo Plazo
- 699 Dotac. a la Prov. para Insolvencias de Cios. a Corto Plazo

**INGRESOS**

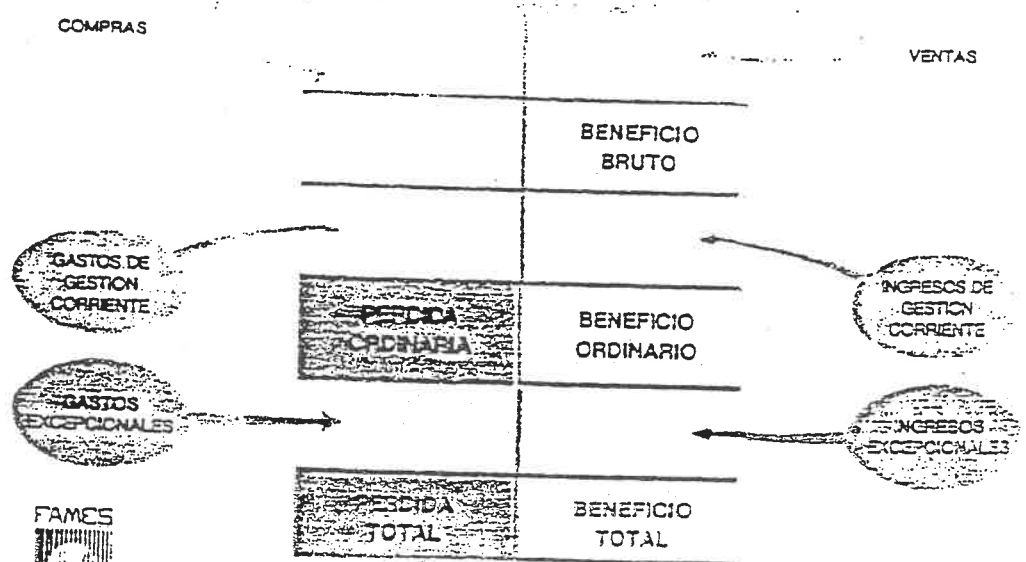
- INGRESOS EXCEPCIONALES Y PERDIDAS PROCEDENTES DEL INMOVILIZADO
- 770 Beneficios Procedentes del Inmovilizado Inmaterial
- 771 Beneficios Procedentes del Inmovilizado Material
- 778 Ingresos Extraordinarios
- EXCESOS Y APLICACIONES DE PROVISIONES
- 790 Exceso de Provisión para Riesgos y Gastos
- 791 Exceso de Provisión del Inmovilizado Inmaterial
- 792 Exceso de Provisión del Inmovilizado Material
- 793 Exceso de Prov. para Valores Negociables a Largo Plazo
- 796 Exceso de Prov. para Valores Negociables a Corto Plazo
- 797 Exceso de Prov. para Insolvencias de Cios. a Largo Plazo
- 799 Exceso de Prov. para Insolvencias de Cios. a Corto Plazo
- 793 Provisión de Existencias Aplicada
- 794 Provisión para Insolvencias Aplicada

**FUNCIONAMIENTO CONJUNTO DE LAS CUENTAS DE GASTOS Y DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

**VARIACION DE EXISTENCIAS**

| Existencias Iniciales | Existencias Finales |
|-----------------------|---------------------|
| Saldo DEUDOR          | Saldo ACREEDOR      |
| Disminución           | Aumento             |

**PERDIDAS Y GANANCIAS**



FAMES



# CUADROS DEL PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD

## BALANCE

| N.º DE CUENTAS                      | ACTIVO  | EJER. N | EJER. N-1 | N.º DE CUENTAS          | PASIVO   | EJER. N | EJER. |
|-------------------------------------|---|---------|-----------|-------------------------|--|---------|-------|
| 190, 191, 192<br>193, 194, 195, 196 | A) Accionistas (socios) por desembolsos no exigidos             |         |           | 10                      | A) Fondos propios  |         |       |
| 20                                  | B) Inmovilizado   |         |           | 110                     | I. Capital suscrito  |         |       |
| 210                                 | I. Gastos de establecimiento                                    |         |           | 111                     | II. Prima de emisión   |         |       |
| 211, 212                            | II. Inmovilizaciones inmateriales                               |         |           | 112                     | III. Reserva de revalorización                               |         |       |
| 213                                 | 1. Gastos de investigación y desarrollo                         |         |           | 115                     | IV. Reservas   |         |       |
| 214                                 | 2. Concesiones, patentes, licencias, marcas y similares         |         |           | 114                     | 1. Reserva legal   |         |       |
| 215                                 | 3. Fondo de comercio  |         |           | 116                     | 2. Reservas para acciones propias                            |         |       |
| 217 5.ª, j) *                       | 4. Derechos de traspaso   |         |           | 113, 117, 118           | 3. Reservas para acciones de la sociedad dominante           |         |       |
| 219                                 | 5. Aplicaciones informáticas                                    |         |           | 120                     | 4. Reservas estatutarias                                     |         |       |
| (291)                               | 6. Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero |         |           | (121)                   | 5. Otras reservas  |         |       |
| (281)                               | 7. Anticipos  |         |           | 122                     | V. Resultados de ejercicios anteriores                       |         |       |
| 220, 221                            | 8. Provisiones  |         |           | 129                     | 1. Remanente   |         |       |
| 222, 223                            | 9. Amortizaciones   |         |           | (557)                   | 2. Resultados negativos de ejercicios anteriores             |         |       |
| 224, 225, 226                       | III. Inmovilizaciones materiales                                |         |           | 199 5.ª, o) *           | 3. Aportaciones de socios para compensación de pérdidas      |         |       |
| 23                                  | 1. Terrenos y construcciones                                    |         |           | 130, 131                | VI. Pérdidas y ganancias (beneficio o pérdida)               |         |       |
| 227, 228, 229                       | 2. Instalaciones técnicas y maquinaria                          |         |           | 136                     | VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio            |         |       |
| (292)                               | 3. Otras instalaciones, utillaje y mobiliario                   |         |           | 135                     | VIII. Acciones propias para reducción del capital            |         |       |
| (282)                               | 4. Anticipos e inmovilizaciones materiales en curso             |         |           | 140                     | B) Ingresos a distribuir en varios ejercicios                |         |       |
| 240                                 | 5. Otro inmovilizado  |         |           | 141                     | 1. Subvenciones de capital                                   |         |       |
| 242, 244, 246                       | 6. Provisiones  |         |           | 142, 143                | 2. Diferencias positivas de cambios                          |         |       |
| 241                                 | 7. Amortizaciones   |         |           | 144                     | 3. Otros ingresos a distribuir en varios ejercicios          |         |       |
| 243, 245, 247                       | IV. Inmovilizaciones financieras                                |         |           | 150                     | C) Provisiones para riesgos y gastos                         |         |       |
| 250, 251, 256                       | 1. Participaciones en empresas del grupo                        |         |           | 151                     | 1. Provisiones para pensiones y obligaciones similares       |         |       |
| 252, 253, 254, 257, 258             | 2. Créditos a empresas del grupo                                |         |           | 155                     | 2. Provisiones para impuestos                                |         |       |
| 260, 265                            | 3. Participaciones en empresas asociadas                        |         |           | 170                     | 3. Otras provisiones   |         |       |
| (293), (294), (295), (296)          | 4. Créditos a empresas asociadas                                |         |           | 1700, 1709              | 4. Fondo de reversión  |         |       |
| (297), (298)                        | 5. Cartera de valores a largo plazo                             |         |           | 5.ª, j) *               | D) Acreedores a largo plazo                                  |         |       |
| 198                                 | 6. Otros créditos   |         |           | 160, 162, 164           | I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables     |         |       |
| 5.ª, p) *                           | 7. Depósitos y fianzas constituidos a largo plazo               |         |           | 161, 163, 165           | 1. Obligaciones no convertibles                              |         |       |
| 77                                  | 8. Provisiones  |         |           | 174                     | 2. Obligaciones convertibles                                 |         |       |
| 558                                 | V. Acciones propias   |         |           | 171, 172, 173           | 3. Otras deudas representadas en valores negociables         |         |       |
| 30                                  | VI. Deudores por operaciones de tráfico a largo plazo           |         |           | 180, 185                | II. Deudas con entidades de crédito                          |         |       |
| 31, 32                              | C) Gastos a distribuir en varios ejercicios                     |         |           | 248                     | 1. Préstamos y otras deudas                                  |         |       |
| 33, 34                              | D) Activo circulante:   |         |           | 249                     | 2. Acreedores por arrendamiento financiero a largo plazo     |         |       |
| 35                                  | I. Accionistas por desembolsos exigidos                         |         |           | 259                     | III. Deudas con empresas del grupo y asociadas               |         |       |
| 36                                  | II. Existencias   |         |           | 5.ª, q) *               | 1. Deudas con empresas del grupo                             |         |       |
| 407                                 | 1. Comerciales  |         |           | 171, 172, 173           | 2. Acreedores por arrendamiento financiero a largo plazo     |         |       |
| (39)                                | 2. Materias primas y otros aprovisionamientos                   |         |           | 180, 185                | 3. Fianzas y depósitos incluidos a largo plazo               |         |       |
| 430, 431, 435, (436)                | 3. Productos en curso y semiterminados                          |         |           | 248                     | V. Desembolsos pendientes sobre acciones no exigidos         |         |       |
| 432, 551                            | 4. Productos terminados   |         |           | 249                     | 1. De empresas del grupo                                     |         |       |
| 44, 553                             | 5. Subproductos, residuos y materiales recuperados              |         |           | 259                     | 2. De empresas asociadas                                     |         |       |
| 460, 544                            | 6. Anticipos  |         |           | 5.ª, q) *               | 3. De otras empresas   |         |       |
| 470, 471, 472, 474                  | 7. Provisiones  |         |           | 500                     | VI. Acreedores por operaciones de tráfico a largo plazo      |         |       |
| (490), (493), (494)                 | III. Deudores   |         |           | 501                     | E) Acreedores a corto plazo                                  |         |       |
| 530, (538)                          | 1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios              |         |           | 505                     | I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables     |         |       |
| 532, 534, 536                       | 2. Empresas del grupo, deudores                                 |         |           | 506                     | 1. Obligaciones no convertibles                              |         |       |
| 531, (539)                          | 3. Empresas asociadas, deudores                                 |         |           | 520                     | 2. Obligaciones convertibles                                 |         |       |
| 533, 535, 537                       | 4. Deudores varios  |         |           | 526                     | 3. Otras deudas representadas en valores negociables         |         |       |
| 540, 541, 546, (549)                | 5. Personal   |         |           | 5.ª, j) *               | 4. Intereses de obligaciones y otros valores                 |         |       |
| 542, 543, 545, 547, 548             | 6. Administraciones Públicas                                    |         |           | 402, 510, 512, 514, 516 | II. Deudas con entidades de crédito                          |         |       |
| 565, 566                            | 7. Provisiones  |         |           | 551                     | 1. Préstamos y otras deudas                                  |         |       |
| (593), (594), (595), (596)          | IV. Inversiones financieras temporales                          |         |           | 403, 511, 513, 515, 517 | 2. Deuda por intereses                                       |         |       |
| (597), (598)                        | 1. Participaciones en empresas del grupo                        |         |           | 437                     | 3. Acreedores por arrendamiento financiero a corto plazo     |         |       |
| 57                                  | 2. Créditos a empresas del grupo                                |         |           | 400, (406), 410, 419    | III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo |         |       |
| 480, 580                            | 3. Participaciones en empresas asociadas                        |         |           | 401, 411                | 1. Deudas con empresas del grupo                             |         |       |
|                                     | 4. Créditos a empresas asociadas                                |         |           | 475, 476, 477, 479      | 2. Deudas con empresas asociadas                             |         |       |
|                                     | 5. Cartera de valores a corto plazo                             |         |           | 524                     | IV. Acreedores comerciales                                   |         |       |
|                                     | 6. Otros créditos   |         |           | 509, 521, 523, 525, 527 | 1. Anticipos recibidos por pedidos                           |         |       |
|                                     | 7. Depósitos y fianzas constituidos a corto plazo               |         |           | 553, 555, 556           | 2. Deudas por compras o prestaciones de servicios            |         |       |
|                                     | 8. Provisiones  |         |           | 465                     | 3. Deudas representadas por efectos a pagar                  |         |       |
|                                     | V. Acciones propias a corto plazo                               |         |           | 560, 561                | V. Otras deudas no comerciales                               |         |       |
|                                     | VI. Tesorería   |         |           | 499                     | 1. Administraciones Públicas                                 |         |       |
|                                     | VII. Ajustes por periodificación                                |         |           | 485, 585                | 2. Deudas representadas por efectos a pagar                  |         |       |
|                                     |   |         |           | 5.ª, n) *               | 3. Otras deudas  |         |       |
|                                     | TOTAL GENERAL (A + B + C + D) .....                             |         |           |                         | 4. Remuneraciones pendientes de pago                         |         |       |
|                                     |   |         |           |                         | 5. Fianzas y depósitos recibidos a corto plazo               |         |       |
|                                     |   |         |           |                         | VI. Provisiones para operaciones de tráfico                  |         |       |
|                                     |   |         |           |                         | VII. Ajustes por periodificación                             |         |       |
|                                     |   |         |           |                         | F) Provisiones para riesgos y gastos a corto plazo           |         |       |
|                                     |   |         |           |                         | TOTAL GENERAL (A + B + C + D + E + F) ...                    |         |       |

(\*) Norma 5.ª de elaboración de las cuentas anuales.

(\*) Norma 5.ª de elaboración de las cuentas anuales.



# CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

| N.º DE CUENTAS   | DEBE  | EJER. N | EJER. N-1 | N.º DE CUENTAS          | HABER   | EJER. N | EJER. N-1 |
|--|---|---------|-----------|-------------------------|---|---------|-----------|
|  | <b>A) GASTOS</b>  |         |           |                         | <b>B) INGRESOS</b>  |         |           |
| 71   | 1. Retención de existencias de productos terminados y en curso de fabricación                                 |         |           | 700, 701, 702, 703, 704 | 1. Importe neto de la cifra de negocios   |         |           |
| 500, (6080), (6000), 510*  | 2. Aprovisionamientos:  |         |           | 705                     | a) Ventas   |         |           |
| 601, 602, (6081), 6082, (6091), (6092), 611*, 612*                           | a) Consumo de mercaderías   |         |           | (708), (709)            | b) Prestaciones de servicios  |         |           |
| 607  | b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles  |         |           | 71                      | c) Devoluciones y "rabajes" sobre ventas  |         |           |
| 640, 641   | c) Otros gastos externos  |         |           | 73                      | 2. Aumento de existencias de productos terminados y en curso de fabricación                                   |         |           |
| 642, 643, 649  | 3. Gastos de personal   |         |           | 75                      | 3. Trabajos efectuados por la empresa para el inmovilizado  |         |           |
| 68   | a) Sueldos, salarios y asimilados   |         |           | 74                      | 4. Otros ingresos de explotación  |         |           |
| 693, (793)   | b) Cargas sociales  |         |           | 790                     | a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente   |         |           |
| 650, 694, (794)  | 4. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado   |         |           |                         | b) Subvenciones   |         |           |
| 695, (795)   | 5. Variación de las provisiones de tráfico  |         |           |                         | c) Exceso de provisiones de riesgos y gastos  |         |           |
| 62   | a) Variación de provisiones de existencias  |         |           |                         |   |         |           |
| 631, 634, (636), (639)   | b) Variación de provisiones y pérdidas de créditos incobrables  |         |           |                         |   |         |           |
| 651, 659   | c) Variación de otras provisiones de tráfico  |         |           |                         |   |         |           |
| 690  | 6. Otros gastos de explotación  |         |           |                         |   |         |           |
|  | a) Servicios exteriores   |         |           |                         |   |         |           |
|  | b) Tributos   |         |           |                         |   |         |           |
|  | c) Otros gastos de gestión corriente  |         |           |                         |   |         |           |
|  | d) Dotación al fondo de reversión   |         |           |                         |   |         |           |
|  | <b>I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION</b><br>(B1 + B2 + B3 + B4 - A1 - A2 - A3 - A4 - A5 - A6)                      |         |           |                         | <b>I. PERDIDAS DE EXPLOTACION</b><br>(A1 + A2 + A3 + A4 + A5 + A6 - B1 - B2 - B3 - B4)                        |         |           |
| 6610, 6615, 6620, 6630, 6640, 6650   | 7. Gastos financieros y gastos asimilados   |         |           | 7600                    | 5. Ingresos de participaciones en capital   |         |           |
| 6611, 6616, 6621, 6631, 6641, 6651   | a) Por deudas con empresas del grupo  |         |           | 7601                    | a) En empresas del grupo  |         |           |
| 6613, 6618, 6622, 6623, 6632, 6633, 6643, 6653, 669                          | b) Por deudas con empresas asociadas  |         |           | 7603                    | b) En empresas asociadas  |         |           |
| 668, 667   | c) Por deudas con terceros y gastos asimilados  |         |           | 7610, 7620              | c) En empresas fuera del grupo  |         |           |
| 6963, 6965, 6966, 697, 698, 699, (7963), (7965), (7966), (797), (798), (799) | d) Pérdidas de inversiones financieras  |         |           | 7611, 7621              | 6. Ingresos de otros valores negociables y de créditos del activo inmovilizado                                |         |           |
| 668  | 8. Variación de las provisiones de inversiones financieras  |         |           | 7613, 7623              | a) De empresas del grupo  |         |           |
|  | 9. Diferencias negativas de cambio  |         |           | 7630, 7650              | b) De empresas asociadas  |         |           |
|  |   |         |           | 7631, 7651              | c) De empresas fuera del grupo  |         |           |
|  |   |         |           | 7633, 7653, 769         | 7. Otros intereses e ingresos asimilados:   |         |           |
|  |   |         |           | 766                     | a) De empresas del grupo  |         |           |
|  |   |         |           | 768                     | b) De empresas asociadas  |         |           |
|  |   |         |           |                         | c) Otros intereses  |         |           |
|  |   |         |           |                         | d) Beneficios en inversiones financieras  |         |           |
|  |   |         |           |                         | 8. Diferencias positivas de cambio  |         |           |
|  | <b>II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS</b><br>(B5 + B6 + B7 + B8 - A7 - A8 - A9)                             |         |           |                         | <b>II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS</b><br>(A7 + A8 + A9 - B5 - B6 - B7 - B8)                             |         |           |
|  | <b>III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b><br>(A1 + A11 - B1 - B11)                                 |         |           |                         | <b>III. PERDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b><br>(B1 + B11 - A1 - A11)                                   |         |           |
| 691, 692, 6960, 6961, (791), (792), (7960), (7961)                           | 10. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control                    |         |           | 770, 771, 772, 773      | 9. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control                        |         |           |
| 670, 671, 672, 673   | 11. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control                           |         |           | 774                     | 10. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias  |         |           |
| 674  | 12. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias  |         |           | 775                     | 11. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio   |         |           |
| 678  | 13. Gastos extraordinarios  |         |           | 778                     | 12. Ingresos extraordinarios  |         |           |
| 679  | 14. Gastos y pérdidas de otros ejercicios   |         |           | 779                     | 13. Ingresos y beneficios de otros ejercicios   |         |           |
|  | <b>IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS</b><br>(B9 + B10 + B11 + B12 + B13 - A10 - A11 - A12 - A13 - A14) |         |           |                         | <b>IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS</b><br>(A10 + A11 + A12 + A13 + A14 - B9 - B10 - B11 - B12 - B13) |         |           |
|  | <b>V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b><br>(A11 + A14 - B11 - B14)  |         |           |                         | <b>V. PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS</b><br>(B11 + B14 - A11 - A14)  |         |           |
| 630**, 633, (638)  | 15. Impuesto sobre Sociedades   |         |           |                         |   |         |           |
|  | 16. Otros impuestos   |         |           |                         |   |         |           |
|  | <b>VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS)</b><br>(AV - A15 - A16)   |         |           |                         | <b>VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS)</b><br>(B15 + A15 + A16)  |         |           |

\* Con signo positivo o negativo según su saldo.

\*\* Esta cuenta puede tener saldo acreedor y, por tanto, la partida A15 puede tener signo negativo.

## OTRAS OBRAS DE CONTABILIDAD PUBLICADAS POR MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A.

- SAEZ TORRECILLA/CORONA. *Análisis sistemático y operativo del Plan General de Contabilidad.*
- SAEZ TORRECILLA. *Contabilidad general. Vol. I (2.ª ed.).*
- SAEZ TORRECILLA. *Contabilidad general. Vol. II (2.ª ed.).*
- SAEZ TORRECILLA. *Casos prácticos de contabilidad general. Vol. I (2.ª edición).*
- SAEZ TORRECILLA. *Casos prácticos de contabilidad general. Vol. II (2.ª edición).*
- SAEZ TORRECILLA/DONOSO/GOMEZ. *Contabilidad 1.*
- SAEZ TORRECILLA/CARMONA/ALVAREZ. *Contabilidad y mecanización contable.*
- SAEZ TORRECILLA/DONOSO/GOMEZ. *Casos prácticos de contabilidad 1.*
- SAEZ TORRECILLA/CARMONA/ALVAREZ. *Casos prácticos de contabilidad y mecanización contable. (En prensa.)*



### III. LOS DATOS DEL ANALISIS Y SU ESTRUCTURA

#### III.1. EL BALANCE

Para obtener el resultado de una simple operación comercial, basta con restar lo que nos ha costado el bien o servicio, al precio de venta. Pero en el caso más complejo de la actividad continuada de una empresa, este cálculo no sirve. Antes de comenzar a operar, la empresa necesita unos locales y medios materiales de fabricación (hablamos de empresa industrial), y unos materiales a transformar para dar lugar a los productos que va a comercializar. Para conseguir todos estos medios (unos perdurables en el tiempo, y otros que estarán poco tiempo en la empresa) lógicamente hay que disponer de recursos para financiarlos, que serán o bien capital propio, o bien créditos de terceros.

Transcurrido un tiempo, la empresa habrá transformado parte de sus materias primas compradas, y el resto estará en almacén. Habrá vendido parte de lo producido y el resto también descansará en almacén. De lo vendido, se habrá cobrado una parte y otra no. La sola captación de esta idea es suficiente para ver que la diferencia de flujos monetarios (ingresos menos pagos), no aporta más datos que el de aumento o reducción del saldo en el banco, pero no dice absolutamente nada sobre la eficacia o rentabilidad de las operaciones efectuadas.

La única forma de saberlo es estableciendo la diferencia de patrimonios netos, entre el final y el comienzo del periodo, entendiendo por patrimonio neto, la diferencia entre lo que la empresa posee y las deudas que ha contraído.

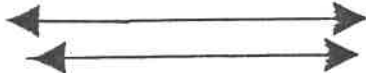
El patrimonio viene determinado por diferentes conceptos, cuyas situaciones en un momento dado están dadas por el Balance, constituyéndose así en instrumento básico de todo análisis. El Balance es la "foto" de la situación económico-financiera de la empresa en un momento concreto en el tiempo. Una estructura típica de balance es la que aparece a continuación:

BALANCE TIPO

ACTIVO

PASIVO

Derechos  
Inversiones



Obligaciones  
Financiación (con terceros y con propietarios)

|   |
|---|
| Terrenos y Edificios<br>Maquinaria, Instalacio.Ind.<br>etc. |
| Inmov.material bruto<br>_ Amortizaciones                    |
| Inmov.material neto   |
| Inmvo. inmaterial   |
| Inmvo. financiero   |
| INMOVILIZADO  |
| Existencias   |
| Clientes y Deudores   |
| Caja y Bancos   |
| CIRCULANTE  |
| TOTAL ACTIVO  |

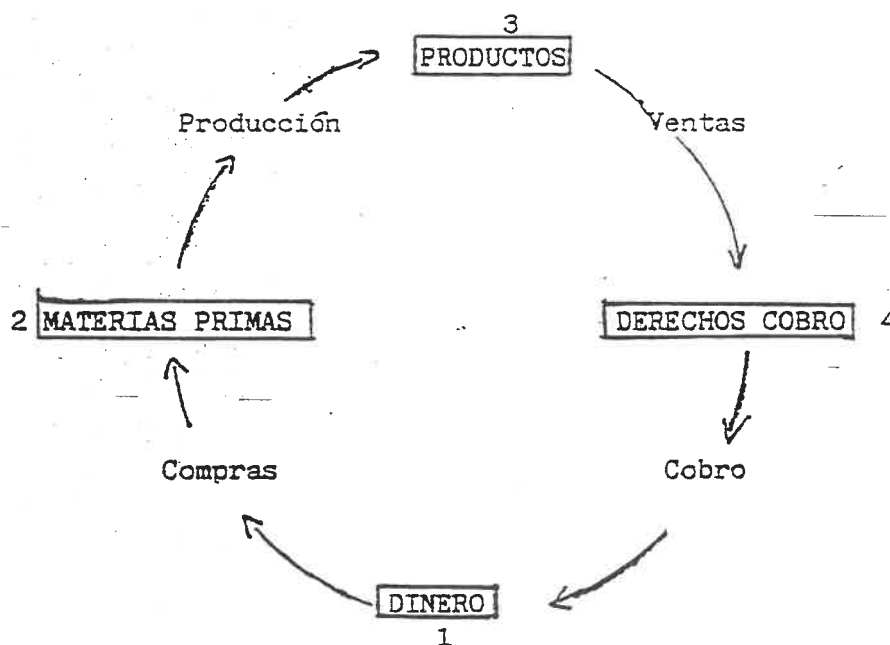
|                      |
|----------------------|
| Capital              |
| Subvenciones         |
| Reservas             |
| Resultados           |
| FONDOS PROPIOS       |
| Obligaciones         |
| Créditos L.Plazo     |
| Proveedores (Inmov.) |
| EXIGIBLE a L.P.      |
| Créditos             |
| Proveedores          |
| Acreedores           |
| EXIGIBLE CORTO PLAZO |
| TOTAL PASIVO         |

El Activo es el Patrimonio Bruto de la empresa, y refleja los derechos de la compañía (en contraposición al pasivo, que contempla las obligaciones) o bien la inversión efectuada (en contraposición al Pasivo, que es la financiación de dicha inversión), en función de que el enfoque sea jurídico-legal, o bien de carácter más económico - financiero.

Respecto del Pasivo cabe una matización cuando se dice que es "lo que se debe", pues hay una parte, la del Exigible, que sí esta clara, al ser lo que se debe a terceros, mientras que la otra es lo que la empresa "debería" a sus socios, los Fondos Propios, el Patrimonio Neto, el No Exigible, conceptos los tres que, con algunas matizaciones que no vienen al caso, significan lo mismo.

El Activo, por su parte, se divide, tanto desde un punto de vista conceptual como de realización/exigibilidad de sus distintas partidas, en Inmovilizado y Circulante. La función de ambos tipos de activos puede comprenderse mejor de forma esquemática a través de los ciclos de la empresa:

A) Ciclo corto o de explotación, que es aquel que, en general, se realiza varias veces en un ejercicio (aunque haya excepciones):

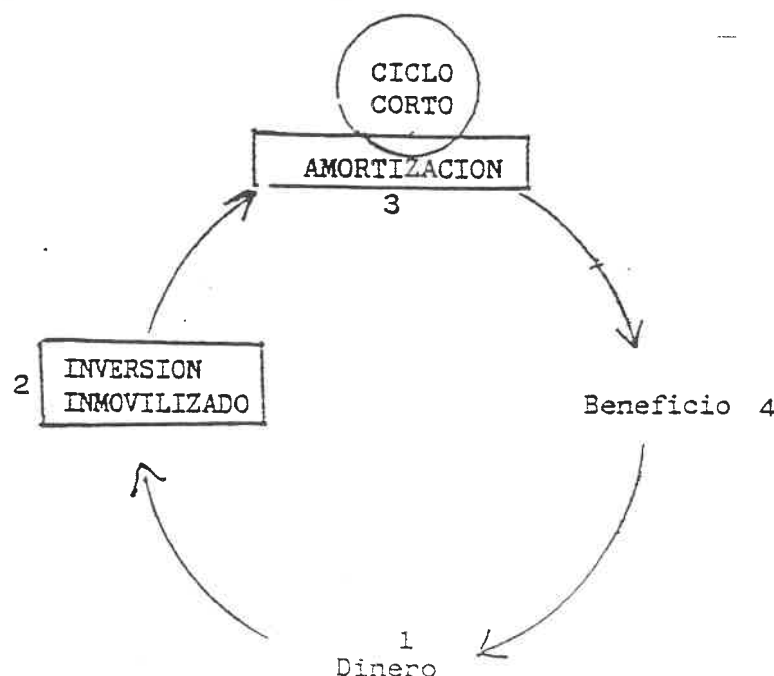


Como puede observarse, los conceptos recuadrados son los que corresponden a bienes del activo circulante en sus diferentes apartados. Son, por tanto, partidas que siguen el ciclo de explotación del negocio. Los no recuadrados reflejan actos o funciones para poder pasar de uno a otro estadio de activo.

### B) Ciclo largo o ciclo Inversión-Amortización-Inversión

El Inmovilizado subsiste más allá del ciclo de compras-producción-ventas-cobro, sin sufrir ninguna transformación visible ni inmediata. Efectivamente, y como se explicaba anteriormente, para poder llevar a cabo las operaciones que -a través del ciclo corto o de explotación- generan beneficio, la empresa necesita primero tener unas instalaciones, maquinaria, mobiliario, redes comerciales, patentes, etc. (bienes de inversión, y activos característicos de la actividad que desarrolla). Estos bienes, el Inmovilizado, se van sucesivamente desvalorizando, bien sea por desgaste físico o por obsolescencia, con el transcurso del tiempo. Esto es, va perdiendo su capacidad para contribuir de forma económica al proceso productivo. Este proceso de depreciación es el que se considera Amortización, de forma que el coste de los productos lleva incorporado una parte correspondiente al desgaste de estos activos, minorando así el resultado y generando así una "reserva" con la que poder acometer de nuevo inversiones.

Yendo a un símil totalmente gráfico, pero enormemente válido para comprender la conexión entre ambos ciclos, puede decirse que son dos ruedas dentadas a través de la amortización, siendo el desgaste físico correspondiente a la actividad, la aportación que efectúan al producto-proceso, los medios incluidos en el Inmovilizado. Así, mientras que la rueda menor (ciclo corto), da varias vueltas (varios procesos productivos en un periodo dado), la mayor se va moviendo lentamente, de forma que al acabar de dar una vuelta, se han producido un número determinado de ciclos cortos:



### III.2. CUENTA DE RESULTADOS

Si en su momento definíamos el Balance como la fotografía de una empresa en un momento dado, ahora diremos que la Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias refleja la "película" de lo transcurrido entre dos "fotografías" o dos Balances.

Nos viene a determinar, por un lado, las ventas realizadas y, por otro, los bienes y servicios consumidos en el periodo para la realización de esas ventas, independientemente de cuando fueron estos adquiridos, o de cualquier otra circunstancia. La Cuenta de Explotación registra por consiguiente el resultado o plusvalía añadida por la empresa al coste real de la producción, pero como puede fácilmente descubrirse, no tiene nada que ver con los flujos monetarios (ingresos y pagos) efectuados. Si al resultado de explotación así calculado, se le incorporan los resultados extraordinarios obtenidos (aquellos "impropios" de la actividad típica de la empresa), se llega a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Existen múltiples maneras de presentar una Cuenta de Resultados sin que se puedan establecer normas fijas, ya que en cada caso deberá acondicionarse a las características del negocio analizado, y del objetivo perseguido con el análisis. Veamos algunas configuraciones típicas:

- A)            VENTAS NETAS
- COSTE DE VENTAS O COSTE VARIABLE
    - . Materias Primas
    - . Mano de Obra
    - . Amortizaciones elementos fabricación
    - . Otros costes de fabricación (mantenimiento, energía)
  - = MARGEN BRUTO DE CONTRIBUCION
  - GASTOS GENERALES
    - . De ventas
    - . Administrativos
    - . Amortizaciones generales
    - . Varios
  - = BENEFICIO ANTES DE GASTOS FINANCIEROS E IMPUESTOS
  - GASTOS FINANCIEROS
  - = BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS
  - IMPUESTO DE SOCIDADES
  - = BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS

Esta configuración va encaminada a conocer el margen como diferencia entre ventas y coste variable, con el cual se trataría luego de cubrir unos costes fijos. Trata también de separar el análisis de la estructura financiera de la empresa, pues la introducción de los gastos financieros se hace después de aplicar el resto de costes fijos y variables.

. Las ventas llevarían deducidos, lógicamente, los descuentos sobre ventas y las devoluciones.

. El coste de ventas recoge los conceptos de coste directamente implicados en los productos vendidos, y que serán los señalados, en el caso de empresas industriales, mientras que en las comerciales serán los costes de compra de los productos vendidos más otros directamente relacionados (transporte, almacenamiento, etc).

. El Margen Bruto indica la contribución general al mismo y, en el caso de que se descomponga la cuenta por artículos, secciones, divisiones, etc, una idea de la contribución de cada grupo a cubrir los costes de estructura y generar un resultado.

. Los gastos generales o de estructura incluyen todos aquellos que no dependen del nivel de actividad.

Logicamente estamos hablando de un caso muy simple, pues a la hora de analizar una empresa en concreto veremos probablemente que al esquema hay que hacerle matizaciones como:

. Que el gasto de ventas puede no ser un gasto fijo, al menos en algunas de sus partidas, como la financiación del cobro, las comisiones, los gastos de transporte, y quizás también parte de los gastos publicitarios.

. Que en mano de obra haya que diferenciar entre directa e indirecta, o entre departamentos, o entre aquella que tiene el carácter de coste fijo y la que es variable.

. Que por la especial configuración industrial del negocio las amortizaciones deban considerarse más bien como un coste fijo.

. Que interesase reflejar el valor añadido como diferencial entre ventas y compras, en un escalón de análisis anterior al de margen bruto.

. Que haya gastos financieros que sean variables en función del volumen de actividad industrial, otros que varíen en función de la actividad comercial, y otros, pero solo parte, que efectivamente tengan el carácter de fijos.

. Que precise reflejarse de forma explícita la variación de stock, que no figura como tal.

. Otros de índole diversa.

B) Otra posible exposición, más centrada en la distribución de gastos por su naturaleza u origen departamental, y de un carácter también más contable, que suele encontrarse frecuentemente, pero que resulta ser poco adecuada para un correcto análisis del negocio es:

#### INGRESOS

- . Ventas
- . Otros Ingresos

#### - COSTES

- . Materias Primas
- . Trabajos exteriores
- . Mano de obra directa
- . Gastos fabricación
- . Gastos generales
- . Gastos comerciales
- . Gastos financieros

= RESULTADO BRUTO

- AMORTIZACIONES

= RESULTADO NETO

C) Un ejemplo quizás, bastante más completo, y que está sacado del sistema de Control de Gestión de una empresa real, es el siguiente:

|  |  |                  |                |
|--|--|------------------|----------------|
| VENTAS   |  |                  |                |
| ± VARIACION EXISTENCIAS PRODUCTO TERMINADO                   |  |                  |                |
| <hr/>  |  |                  |                |
| = PRODUCCION EN VENTA  |  |                  |                |
| - CONSUMO MATERIAS PRIMAS Y AUXILIARES                       |  | COSTE INDUSTRIAL | COSTE DIRECTO  |
| Compras Materias Primas y Auxiliares                         |  |                  |                |
| ± Variación existencias Materias Primas y Auxiliares         |  |                  |                |
| <hr/>  |  |                  |                |
| = VALOR AÑADIDO BRUTO  |  |                  |                |
| - COSTES DE FABRICACION                                      |  |                  | COSTE VARIABLE |
| Gastos Variables de Fabricación                              |  |                  |                |
| Mano de Obra Directa   |  |                  |                |
| - COSTES FINANCIEROS DE ALMACENAMIENTO                       |  |                  |                |
| - COSTES VARIABLES DE COMERCIALIZACION                       |  |                  |                |
| Financiación del Cobro                                       |  |                  |                |
| Comisiones   |  |                  |                |
| Transporte   |  |                  |                |
| <hr/>  |  |                  |                |
| = MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION                                |  |                  |                |
| - GASTOS DE ESTRUCTURA                                       |  |                  |                |
| Gastos de Personal   |  |                  |                |
| Gastos Financieros   |  |                  |                |
| Amortizaciones y Provisiones                                 |  |                  |                |
| Gastos Generales   |  |                  |                |
| <hr/>  |  |                  |                |
| = RESULTADO DE EXPLOTACION                                   |  |                  |                |
| ± RESULTADOS EXTRAORDINARIOS                                 |  |                  |                |
| <hr/>  |  |                  |                |
| = RESULTADO DEL PERIODO                                      |  |                  |                |
| CASH FLOW (=RTDO.DEL PERIODO + AMORTIZACIONES Y PROVISIONES) |  |                  |                |
| <hr/>  |  |                  |                |
| DISTRIBUCION   |  |                  |                |
| Impuestos  |  |                  |                |
| Dividendos   |  |                  |                |
| Reservas   |  |                  |                |
| Otros  |  |                  |                |
| <hr/>  |  |                  |                |

Para calcular la Producción en venta a partir de las Ventas, deben añadirse a estas lógicamente, las Existencias finales de producto terminado, y descontarse las iniciales. Por otra parte, para calcular el Consumo a partir de las Compras, deben añadirse a estas las Existencias iniciales de materias primas y descontarse las finales. Eso es lo que concretamente significan los conceptos "Variación de existencias" en dicho esquema.

El esquema se centra en la separación de costes fijos y variables, pero dentro de estos últimos separa los que dependen de la actividad industrial y de la comercial. Entre los primeros, contempla el concepto de coste "industrial" como aquel que corresponde al producto hasta su salida de fabricación, y al que se incorpora luego la carga financiera de su almacenamiento, dando así el coste directo, que lo es porque todos los elementos que incorpora el coste de un producto concreto a esas alturas, le son caltra y directamente imputables. El esquema desglosa también, lo que son ventas y variaciones de stock de producto terminado, como componentes de la producción en venta, y las compras y variaciones de existencias de materia prima (y en curso de fabricación, habría que añadir determinados procesos en los que este capítulo tiene su importancia), como componentes del factor consumo. Los costes de estructura se separan en cuatro conceptos claramente diferenciables, y que antepuestos al margen bruto de explotación generarán o no un resultado positivo, y permitirán conocer, con la estructura de cuenta que tiene dicho negocio, cuánto habrá que vender para obtener un resultado x, y, ó z, ó en cuanto hay que colocar los costes fijos para que con los actuales niveles de operaciones, el resultado sea uno u otro. Añade también este esquema la inclusión del cash flow como parámetro fundamental en todo buen análisis, como más adelante veremos, y que representa la generación de fondos del negocio, concepto importantísimo.

### III.3. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS

Como ya hemos visto, el balance muestra, en un momento determinado, cuál es la financiación que ha afluído a la empresa (Pasivo) y qué destino se le ha dado (Activo). Si este estudio estático lo queremos dinamizar, es decir, queremos averiguar como se ha pasado de una situación dada a otra diferente en un momento posterior, deberemos comparar estas dos situaciones, la final y la de partida. De esta forma, podremos saber cuál ha sido la financiación y la inversión correspondiente al periodo comprendido entre las fechas de los dos balances. Y esto es lo que consituye el ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS.

Si suponemos el balance de una sociedad de la forma resumida siguiente, una vez realizado el reparto de beneficios:

## II. METODOS UTILIZADOS EN EL ANALISIS

Las técnicas empleadas en el AEF se basan en la determinación de una serie de preguntas que será preciso esclarecer para la toma de decisiones, fin último de todo análisis. Las respuestas a estas preguntas nos las da el estudio de una serie de interrelaciones establecidas con los datos suministrados por la contabilidad u otros ajenos a la misma. Para que estas respuestas sean útiles, las preguntas tienen que ser precisas y significativas; es decir, deben aislar de la mejor manera posible el área de estudio sobre el que estamos interesados, delimitando y seleccionando acertadamente los datos a utilizar. Una vez que están seleccionados estos datos, deberemos estructurarlos de tal forma que sus relaciones sean significativas. Para el establecimiento de estas relaciones, nos basaremos, fundamentalmente, en datos que afectando a la toma de decisiones, no nos vengan dados directamente por la contabilidad.

El análisis lo basaremos en datos derivados de la vida de la empresa (pasados, presentes, futuros), si bien puede ser útil con todo tipo de reservas y precauciones, el referirse a otras empresas, para obtener comparaciones válidas sobre la conducta de la empresa analizada.

Para la disposición, estructuración y análisis de los datos nos podemos servir de distintos instrumentos o métodos que, en resumen, los podemos agrupar de la siguiente forma:

- . Diferencias en valores absolutos
- . Porcentajes verticales
- . Porcentajes horizontales. Números índices
- . Ratios
- . Otros.

Estos métodos serán válidos con algunas matizaciones, tanto para un análisis de tipo estático, como de tipo dinámico. El análisis estático es aquel que estudia la situación de la empresa en un momento determinado y su exponente fundamental es el Balance de Situación; por el contrario, el análisis dinámico estudia la evolución de la empresa a lo largo del tiempo, sacando provechosas conclusiones para su aplicación en el futuro, y su exponente básico es la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

ESTATICO= SITUACION= BALANCE  
 DINAMICO= EVOLUCION=CTA.RESULTADOS

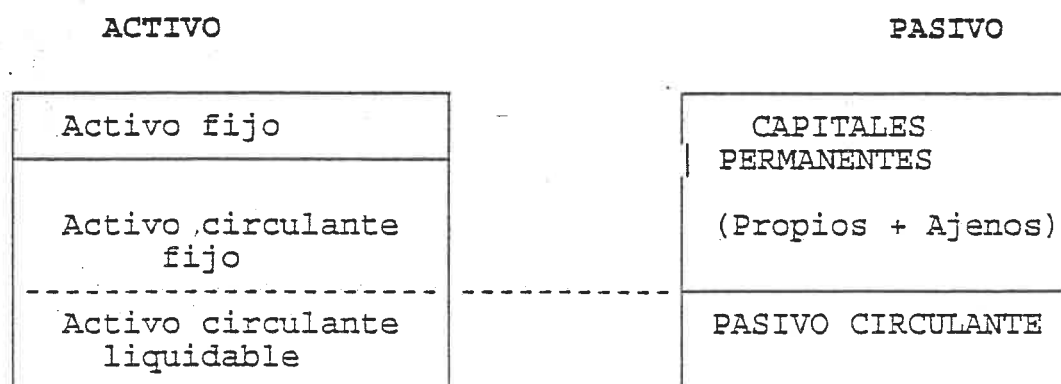
Examinaremos a continuación cada uno de estos métodos descritos, aplicados en este caso concreto, como ejemplo, al Balance de Situación:

### a) Método de las diferencias en valores absolutos

Aplicado, por ejemplo, al balance, se basa en el cálculo de la diferencia entre saldos de cuentas o masas patrimoniales, tanto de activo como de pasivo, en el momento del análisis, debidamente agrupados primero de forma homogénea.

Este método sirve, fundamentalmente, para estimar el grado de desequilibrio financiero que reflejan los elementos patrimoniales que integran dichas masas, estableciendo relaciones y comparaciones entre unas y otras magnitudes del balance.

Como tendremos ocasión de ver, la empresa a fin de lograr un desarrollo armónico debe ser capaz de hacer frente a sus compromisos a medida que éstos vayan venciendo. La condición para que esto suceda a largo plazo es que los bloques de activo y pasivo se encuentre en equilibrio:



De la anterior comparación de masas patrimoniales, deducimos, por ejemplo, si los capitales permanentes (patrimonio neto + fondos ajenos a largo plazo) están financiando el inmovilizado y aquella parte del activo circulante que podríamos denominar fijo ( es decir, cuantía que hemos de tener de forma permanente como es el caso típico de los stocks "estructurales"), o por el contrario resultan inferiores o superiores a dicha magnitud.

Se trata de un análisis estático, por diferencia en valores absolutos.

#### b) Métodos de los porcentajes verticales

La comparación que se ha hecho de masas patrimoniales puede completarse con la información que suministran los porcentajes verticales, que son los que vienen dados por la proporción que cada masa patrimonial, o cuenta, supone respecto del total de activo o de pasivo, según el grupo a que corresponda; en forma simplificada:

|                                     | Valor<br><u>absoluto</u> | Valor<br><u>relativo</u>        | Estructura<br>-----       |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <u>PASIVO</u>                       |                          |                                 |                           |
| FONDOS PROPIOS                      | F.P.                     | $\frac{F.P.}{P.T.} \times 100$  |                           |
| FONDOS AJENOS L/P                   | F.A.L.                   | $\frac{F.A.L.}{P.T} \times 100$ |                           |
| DEUDAS A CORTO PLAZO                | D.C.                     | $\frac{D.C.}{P.T} \times 100$   |                           |
| PASIVO TOTAL                        | P.T.                     | 100                             |                           |
| <u>ACTIVO</u>                       |                          |                                 |                           |
| INMOVILIZADO                        | I                        | $\frac{I}{A.T.} \times 100$     |                           |
| ACTIVO CIRCULANTE                   | A.C.                     | $\frac{A.C.}{A.T.} \times 100$  |                           |
| ACTIVO TOTAL                        | A.T.                     | 100                             |                           |
| <u>(Detalle del Inmovilizado) :</u> |                          |                                 |                           |
| Material                            | Im                       | $\frac{Im}{A.T.} \times 100$    | $\frac{Im}{I} \times 100$ |
| Inmaterial                          | Ii                       | $\frac{Ii}{A.T.} \times 100$    | $\frac{Ii}{I} \times 100$ |
| Financiero                          | If                       | $\frac{If}{A.T.} \times 100$    | $\frac{If}{I} \times 100$ |
| Gastos amortizables                 | Ig                       | $\frac{Ig}{A.T} \times 100$     | $\frac{Ig}{I} \times 100$ |
| Total                               | I                        | $\frac{I}{A.T.} \times 100$     | 100                       |

(Detalle del Capital Circulante):

|                          | Valor<br>absoluto | Valor<br>relativo     | Estructura            |
|--------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| <u>Activo circulante</u> |                   |                       |                       |
| Existencias              | E                 | E<br>—x100<br>A.T.    | E<br>—x100<br>A.C.    |
| Deudas                   | D                 | D<br>—x100<br>A.T.    | D<br>—x100<br>A.C.    |
| Cuentas financieras      | C.F.              | C.F.<br>—x100<br>A.T. | C.F.<br>—x100<br>A.C. |
| Total                    | A.C.              | A.C.<br>—x100<br>A.T. | 100                   |
| <u>Pasivo circulante</u> |                   |                       |                       |
| Deudas a corto plazo     | Dc                | Dc<br>—x100<br>A.T.   | Dc<br>—x100<br>A.C.   |
| Total                    | C.C.              | C.C.<br>—x100<br>A.T. | C.C.<br>—x100<br>A.C. |

c) Método de los porcentajes horizontales. Números índices.

Salimos del análisis puramente estático.

Los porcentajes horizontales se utilizan para medir la variación que ha experimentado el concepto de que se trate, en relación usualmente, con:

- . el valor que tenía en otro u otros periodos
- . el que representa el ideal (estandar) de la situación que se compara, o el valor presupuestado
- . con los valores de los estados de otra empresa o media de un grupo de ellas.

$$e/e' \times 100$$

Si quisieramos ver las fluctuaciones de una partida en el curso de un número de periodos, tomaríamos como base cualquiera de ellos, calculando en números índices, los valores relativos de los X demás periodos. Así tendríamos:

|                 | <u>Importes años</u> |                                |                                |                                |                                |
|-----------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                 | <u>1988</u>          | <u>1989</u>                    | <u>1990</u>                    | <u>1991</u>                    | <u>1992</u>                    |
| Existencias     | e(0)                 | e(1)                           | e(2)                           | e(3)                           | e(4)                           |
| Números índices | 100                  | $\frac{e(1)}{e(0)} \times 100$ | $\frac{e(2)}{e(0)} \times 100$ | $\frac{e(3)}{e(0)} \times 100$ | $\frac{e(4)}{e(0)} \times 100$ |

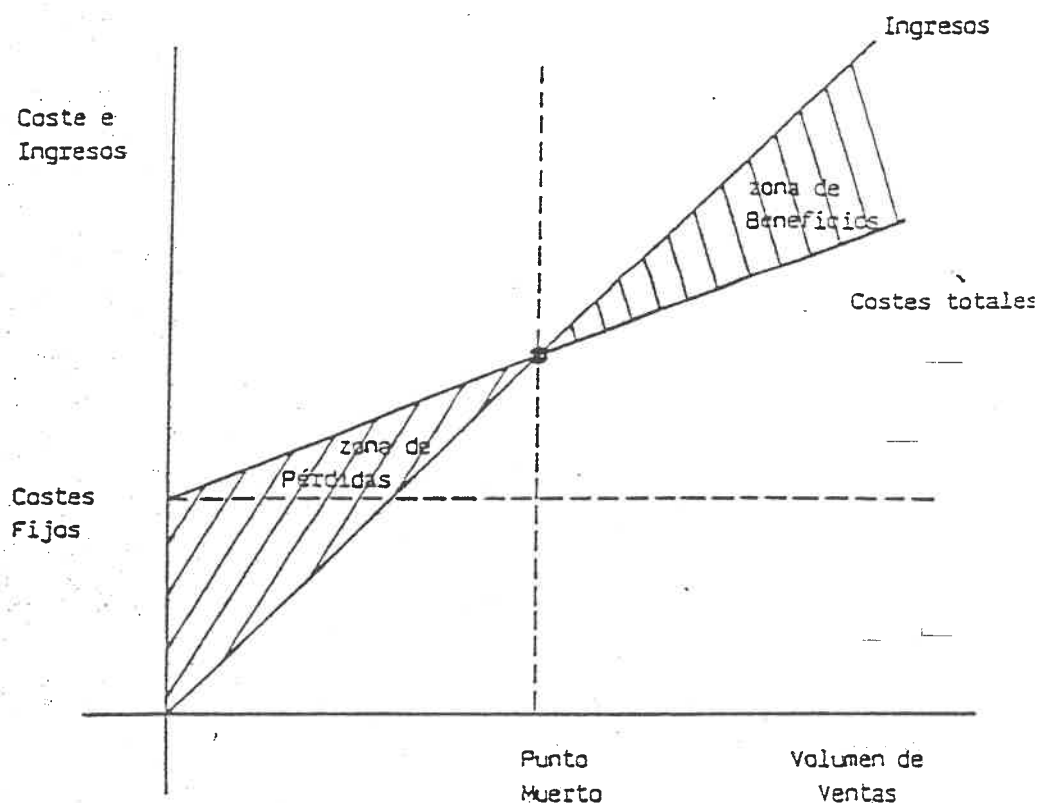
También puede reflejar la evolución inter anual (no sobre el año base, sino de forma corrida sobre el anterior:

$$\frac{e(2)}{e(1)} \times 100 \qquad \frac{e(3)}{e(2)} \times 100$$

### VII.3. ANALISIS DEL PUNTO MUERTO

Otro análisis de interés desde el punto de vista de rentabilidad es el denominado análisis del punto muerto (break event point).

Dicho análisis consiste en determinar el volumen de ventas a partir del cual la sociedad comienza a obtener beneficios. Es decir, la cifra mínima de ventas que cubre los costes variables inherentes a los mismos más los costes fijos producidos en el periodo. La expresión gráfica sería:



$$B = I - Ct$$

$$I = Q \times PV$$

$$Ct = Cf + Cv$$

$$= Cf + Q \times Cu$$

$B = Q (Pv - Cu) - Cf$  de donde,

$$Q = \frac{B + Cf}{Pv - Cu};$$

y para el caso en que

$B = 0$  (punto muerto)

$$Q = \frac{Cf}{Pv - Cu}$$

Siendo:

B= Beneficios

I= Ingresos totales

Ct= Costes totales

Cf: Costes fijos

Cv= Costes variables

Q= Cantidad vendida

PV= Precio venta

Cu= Coste variable unitario

En el caso de producción múltiple el esquema es similar sin más que ir considerando los ingresos y costes de cada uno de los productos sucesivamente.

Este análisis es el apropiado a la hora de establecer en qué productos hay que incrementar los esfuerzos de venta, cuales hay que abandonar, y en general, a la hora de establecer una política de la mezcla de productos de la empresa.

De forma similar al concepto de apalancamiento financiero, podemos expresar por apalancamiento operativo la relación:

$$\text{Apalancamiento operativo} = \frac{\Delta \% \text{ de beneficio}}{\Delta \% \text{ de las ventas}} = \frac{\text{Margen}}{\text{Beneficio}}$$

Si, a medida que aumentan las ventas, el beneficio aumenta en mayor proporción, existe un apalancamiento operativo positivo.

La última igualdad se demuestra fácilmente como sigue (siendo  $M = \text{Margen Bruto} = V - CV$ )

$$\frac{\Delta \% \text{ de beneficio}}{\Delta \% \text{ de las ventas}} = \frac{\frac{B_2 - B_1}{B_1}}{\frac{V_2 - V_1}{V_1}} = \frac{\left( \frac{M_1 (V_2 - V_1)}{V_1} \right) / B_1}{\frac{V_2 - V_1}{V_1}} = \frac{M_1}{B_1}$$

$$\text{ya que } B_2 - B_1 = M_2 - M_1 = M_1 \frac{V_2}{V_1} - M_1 = M_1 \frac{V_2 - V_1}{V_1}$$

La empresa, por consiguiente, tiene mayor apalancamiento operativo cuanto mayor sea la proporción de gastos fijos respecto al total de gastos. Cuanto mayor sea esta proporción, mayor será  $M$  (numerador) y mayor, por tanto, el efecto apalancamiento.

Es preciso advertir que al igual que el apalancamiento financiero, el operativo se refiere a un momento dado: es decir, que una misma empresa tiene diferentes grados de apalancamiento financiero u operativo según en que punto de endeudamiento se encuentre ó según cual sea el nivel de ventas respectivamente.

Sea por ejemplo, la empresa con las siguientes cifras características:

|                       | Cifras | Variación posible de las ventas |              |
|-----------------------|--------|---------------------------------|--------------|
|                       |        | Aumento 15%                     | Disminu. 15% |
| Ventas                | 100    | 115                             | 85           |
| Costes proporcionales | 55     | 63,25                           | 46,75        |
| Margen                | 45     | 51,75                           | 38,25        |
| Costes fijos          | 30     | 30                              | 30           |
| Beneficio             | 15     | 21,75                           | 8,25         |

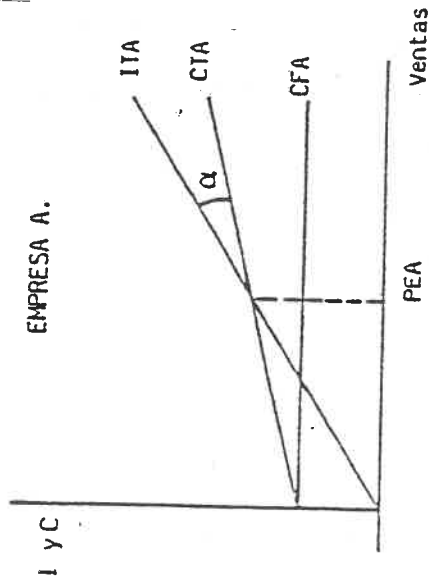
$$\text{Apalancamiento operativo: } \frac{\Delta \% \text{ de beneficio}}{\Delta \% \text{ ventas}} = \frac{45\%}{15\%} = 3$$

$$\frac{\text{Margen}}{\text{Beneficio}} = \frac{45}{15} = 3$$

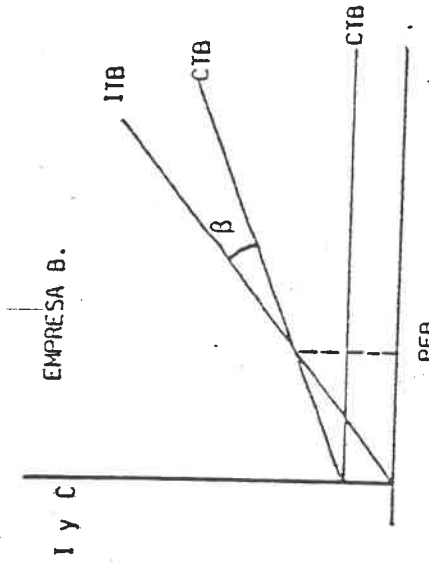
Significa que cada 1% que varían sus ventas a partir de la situación inicial, varían los beneficios en un 3%, también sobre la situación inicial.

Veamos a continuación otro ejemplo:

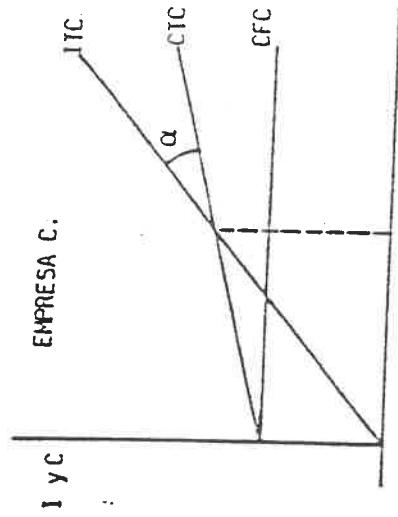
EjemPlo DE ANALISIS PUNTO MUERTO



Precio Venta = 2 Ptas.  
 Costes Fijos = 40 Mill.  
 C. Variable = 1,2 Ptas.



Precio Venta = 2 Ptas.  
 Costes Fijos = 20 Mill.  
 C. Variable = 1,50 Ptas.



Precio Venta = 2 Ptas.  
 Costes Fijos = 60 Mill.  
 C. Variable = 1,- Ptas.

| Unl. Ven | Ventas  | Costes  | Benef.  |
|----------|---------|---------|---------|
| 20.000   | 40.000  | 64.000  | -24.000 |
| 40.000   | 80.000  | 88.000  | -8.000  |
| 60.000   | 120.000 | 112.000 | 8.000   |
| 80.000   | 160.000 | 136.000 | 24.000  |
| 100.000  | 200.000 | 160.000 | 40.000  |
| 120.000  | 240.000 | 184.000 | 56.000  |

| Unl. Ven. | Ventas  | Costes  | Benef.  |
|-----------|---------|---------|---------|
| 20.000    | 40.000  | 50.000  | -10.000 |
| 40.000    | 80.000  | 80.000  | 0       |
| 60.000    | 120.000 | 110.000 | 10.000  |
| 80.000    | 160.000 | 140.000 | 20.000  |
| 100.000   | 200.000 | 170.000 | 30.000  |
| 120.000   | 240.000 | 200.000 | 40.000  |

| Unl. Ven. | Ventas  | Costes  | Benef.  |
|-----------|---------|---------|---------|
| 20.000    | 40.000  | 80.000  | -40.000 |
| 40.000    | 80.000  | 100.000 | -20.000 |
| 60.000    | 120.000 | 120.000 | 0       |
| 80.000    | 160.000 | 140.000 | 20.000  |
| 100.000   | 200.000 | 160.000 | 40.000  |
| 120.000   | 240.000 | 180.000 | 60.000  |

Para un nivel de actividad dado (por ejemplo, 80.000 uds.) el grado de apalancamiento operativo es 2,66 en el primer caso, 2 en el segundo, y 4 en el tercero. El beneficio de partida y las ventas son iguales en los 3 casos, pero el potencial de crecimiento del beneficio, muy superior en el tercer caso, una vez cubiertos los costes fijos. Visualmente se aprecia el hecho de que el ángulo de crecimiento del margen es mayor en este último caso.

Una reflexión que debe hacerse es que, llevado hasta sus últimas consecuencias, todos los costes de la empresa, incluidos los llamados "fijos", son función del volumen de actividad. Si bien esto es efectivamente así, también lo es que para un rango de actividad dado, la empresa puede desenvolverse con similar estructura. Si una empresa que tiene 200 millones de ventas anuales, pasa afortunadamente en 4 años a vender 1.500 millones, probablemente se vea obligada a reforzar su estructura, ya que estamos hablando de una dimensión o estructura de empresa claramente distinta, pero si las cosas no le van tan bien, y pasa a vender 300 ó 350 millones probablemente le sirva la misma estructura fija, y si pasa a vender 150 millones, en principio no variará la estructura tampoco.

#### VII. 4. LA IMPORTANCIA DEL ENDEUDAMIENTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA Y DEL ACCIONISTA

Merece la pena detenerse un poco más en este punto, empezando por repasar lo visto anteriormente respecto del apalancamiento financiero.

La comparación de las rentabilidades de los Fondos Propios y de los Fondos Totales, es de gran importancia para juzgar la política de endeudamiento de la empresa.

Designado por  $r(1)$  la rentabilidad de los fondos propios.

$$r(1) = \frac{\text{Beneficio líquido}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$$

y por  $r(2)$  la correspondiente a los fondos totales:

$$r(2) = \frac{\text{Beneficio líquido} + \text{Cargas financieras } (1-t)}{\text{Fondos totales a su estado medio}}$$

## VI. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Lo fundamental en una empresa es comprobar que existen posibilidades de que genere un resultado positivo. Este es el objetivo que debe dominar toda la perspectiva empresarial, en su planteamiento a corto, medio y largo plazo. Es más, empresas con deficientísima estructura financiera, si ganan dinero, podrán resolver sus problemas, siendo sólo cuestión de tiempo, y al revés, empresas muy bien estructuradas financieramente, si pierden dinero de forma continuada, tendrán que abandonar sus actividades, salvo que solucionen lo de las pérdidas.

Hay pues un objetivo prevaleciente en la empresa, que es el de la rentabilidad, pero hay otro que va íntimamente ligado a este, que es el de mantenimiento de una correcta estructura financiera. Si una empresa no puede cumplir con sus compromisos, aunque tenga perspectivas de ganar dinero, no podrá llegar a obtenerlo, por la imposibilidad de cumplir previamente con sus acreedores.

Por ello, en el análisis del Balance y de la Cuenta de Resultados, se insiste fundamentalmente en dos aspectos, el análisis de la estructura financiera y de la rentabilidad.

### VI.1. EL FONDO DE MANIOBRA

Una empresa funciona si, en todo momento, tiene capacidad de responder a sus compromisos. Lo anterior significa que, el día que se analiza la situación concreta, el disponible más lo que se va a realizar ese día, deberá superar a lo que se va a tener que pagar, como resulta obvio:

Disponibilidades + Realizable  $\geq$  Exigible, vencido o a pagar en ese mismo día.

Al cabo de una semana, la relación que debe cumplirse es:

Disponible + Realizables anteriores + Nuevo Disponible y Realizable, que provendrá, lógicamente, de los nuevos Ingresos  $\geq$  Exigible a 7 días + el Nuevo Exigible, que se ha producido en ese mismo plazo de tiempo, derivado de los nuevos compromisos contraídos por la empresa (básicamente por sus compras y gastos).

Y así sucesivamente, se podría ir siguiendo este esquema, de tal forma que la estructura financiera de la empresa se puede decir que es correcta, cuando las disponibilidades son superiores, en la fase inicial, en el momento en el que se contempla la empresa, a las exigibilidades y, posteriormente, cuando además de ello, se da que el flujo de Ingresos, con su correspondiente capacidad de ser realizado, supera al de los nuevos compromisos, que son, no sólo los derivados de las Compras y Gastos habituales de la empresa, sino también proviniendo de otras adquisiciones, por ejemplo, de pagos de Inmovilizado.

De aquí el concepto de Fondo de Maniobra, que es el que habitualmente más se utiliza a la hora de analizar la estructura financiera de una compañía.

Como Fondo de Maniobra se define la diferencia entre los Fondos Permanentes de la empresa, esto es, la suma de Fondos Propios y de Exigible a medio y a largo plazo, y el Inmovilizado neto de la compañía, o, lo que es lo mismo, la diferencia entre el Circulante del Activo, partidas teóricamente realizables todas ellas en plazo inferior a un año, menos el Exigible a corto plazo del Pasivo. Esta expresión suele también aparecer en forma de relación y, en definitiva, las fórmulas serían las siguientes:

F.Maniobra = F.Propios + Exigible a M L Plazo - Inmovilizado = Activo Circulante - Exigible a Corto Plazo.

F.Propios + Exigible ML Plazo

---

Inmovilizado

La condición mínima imprescindible para que pueda decirse que hay una correcta estructura financiera, que la empresa está ortodoxamente financiada, es que el resultado de las dos primeras fórmulas (que será el mismo) sea positivo, y superar a 1 el de la última. La siguiente cuestión sería saber cual debe ser la relación correcta en cada caso; es decir, si basta con que sea 1,1 ó tiene que ser 2,0 etc.

Es evidente que esa relación debe variar según la actividad de la empresa, y así, una compañía productora de energía eléctrica, con una cifra de Existencias muy baja, y también con una pequeña cantidad de Clientes y Deudores, tendrá una relación  $(FP + EX MLP) / INM$ , que oscilará alrededor de 1,05 -1,15. Una empresa del sector fabricación de bienes de equipo, en cambio, deberá tener una relación comprendida entre 1,6 - 2,0, dado el fuerte componente que suponen, en su Balance, la partida de Existencias, e incluso la de Clientes y Deudores (con un buen porcentaje de las ventas, a plazos largos de cobro), siendo preciso "reservar" parte de los recursos permanentes, a financiar un circulante que no lo es tanto.

Yendo a un extremo, quizás limite, pero que es, en definitiva, el que ha justificado el desarrollo de las nuevas técnicas de distribución comercial, las sociedades dedicadas a la venta al detalle, fundamentalmente de productos alimenticios, en grandes superficies, podrán tener una financiación que teóricamente sería heterodoxa (con Fondo de Maniobra negativo), pero perfectamente aceptable, si se tiene en cuenta que a los proveedores de los productos que comercializan habitualmente, les obligan a conceder una financiación de hasta 180 días de plazo; que la rotación de sus Existencias no debe ser nunca superior a los 15 días, y que la mayor parte de los clientes pagan cash, en el momento de efectuar la compra, lo que conduce, o bien a un importante exceso de tesorería, que debidamente colocado, generará una rentabilidad adicional, fundamental en el total beneficio de estas compañías, o, en todo caso, a la posibilidad de poder emplear estos fondos para financiar nuevas inversiones en Inmovilizado, básicamente la construcción de nuevos hipermercados.

Por todo lo anterior, es claro que debe disponerse de alguna pauta de referencia, para analizar la adecuación o no del fondo de maniobra de una empresa. En concreto, es preciso comparar cuales son las Necesidades de Circulante que tiene la empresa, con el valor real contable que en ese momento tiene el fondo de maniobra.

Para comparar lo que debe ser el Fondo de Maniobra Teórico, con el Real, iremos al estudio detallado del ciclo de explotación o ciclo corto de la empresa, a través del cálculo de una serie de ratios de gestión (llamados así por su capacidad para evaluar la gestión de explotación de circulante llevada a cabo.

Los elementos que entran en el cálculo del Capital circulante teórico y real son, por tanto, los que intervienen en el ciclo de explotación de la empresa.

Concretamente, los plazos y rotaciones y saldos que atañen a cada componente del Fondo de Maniobra, tanto teóricos como reales, se calcularían mediante el manejo de las siguientes relaciones:

.Plazo de almacenamiento de materias primas y auxiliares:

$$R(\text{mp}) = \frac{C \text{ (Consumos periodo)}}{E(\text{mp}) \text{ (Existencias MP medias periodo)}}$$

$R(\text{mp}) =$  Rotación materias primas

$$P(\text{mp}) = \frac{365}{R(\text{mp})}$$

$P(\text{mp}) =$  plazo medio de almacenamiento MP

. Duración del ciclo de producción

$$R(\text{cf}) = \frac{P \text{ (valor producción periodo)}}{PC \text{ (valor medio producción en curso del periodo)}}$$

$R(\text{cf}) =$  Rotación de pts. en curso fab.

$$P(\text{cf}) = \frac{365}{R(\text{cf})}$$

$P(cf)$  = Duración media ciclo productivo

. Plazo de almacenamiento de productos terminados

$$R(pt) = \frac{CV \text{ (Coste ventas periodo)}}{E(pt) \text{ (Existencias medias PT periodo)}}$$

$R(pt)$  = Rotación ptos. terminados

$$P(pt) = \frac{365}{R(pt)}$$

$P(pt)$  = Plazo medio almacenaje PT

. Plazo de cobro a clientes

$$R(cl) = \frac{V \text{ (Ventas a Crédito periodo)}}{CL \text{ (saldo medio clientes)}}$$

$R(cl)$  = Rotación saldo clientes

$$P(cl) = \frac{365}{R \text{ (cl)}}$$

$P(cl)$  = Plazo medio cobro

. Plazo de pago a proveedores

$$R(pr) = \frac{CO \text{ (Compras a crédito periodo)}}{PR \text{ (Saldo medio proveedores)}}$$

$R(\text{pr}) = \text{Rotación saldo proveedores}$

$$P(\text{pr}) = \frac{365}{R(\text{pr})}$$

$P(\text{pr}) = \text{Plazo medio pago}$

Por ejemplo, si para una empresa alguien nos dice que vende 1000 M pts anuales, y que lo cobra a 90 días, el saldo teórico de su cuenta de clientes debiera ser de:

$$P(\text{cl}) = \frac{365}{R(\text{cl})} \quad R(\text{cl}) = \frac{365}{P(\text{cl})} = \frac{365}{90} = 4.06$$

$$R(\text{cl}) = \frac{V}{CL} \quad CL = \frac{V}{R(\text{cl})} = \frac{1.000}{4,06} = 246$$

o lo que es lo mismo, la cuenta de clientes rota 4,06 veces/año.

Si después, en la realidad, nos encontramos con un saldo de clientes de 356, es evidente que hay un exceso de inversión en cuentas de clientes, lo que supone un retraso en el cobro, que en este caso sería de:

$$R(\text{cl}) = \frac{1.000}{356} = 2,8 \text{ rotaciones}$$

$$P(\text{cl}) = \frac{365}{R(\text{cl})} = \frac{365}{2,8} = 130 \text{ días} - 90 \text{ días} = 40 \text{ días de retraso}$$

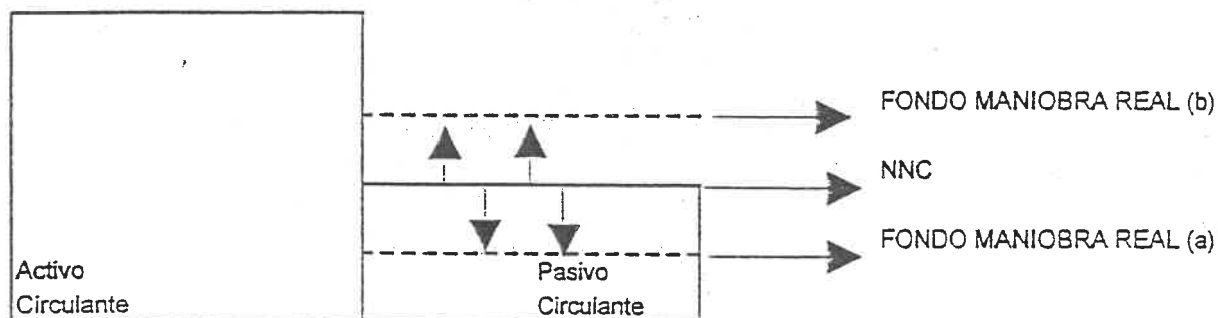
De forma sucesiva, llegaríamos así a calcular las necesidades Netas de Circulante o Fondo de Maniobra Teórico, que vendría dado por la fórmula:

$$\text{NNC} = E(\text{mp}) + \text{PC} + E(\text{pt}) + \text{CL} - \text{PR}$$

Es decir, hay que financiar en lo referente a la explotación, todas las existencias y los clientes, y para ello contamos, también en lo concerniente a la explotación, solo con los proveedores.

El resto; es decir, las NNC, deben cubrirse con otros recursos financieros, y es precisamente la diferencia entre el Fondo de Maniobra Real y estas NNC lo que indicará como se están financiando estas últimas:

- a)  $\text{FMR} > \text{NNC}$ : La empresa ha recurrido a financiación permanente o de largo plazo para cubrir las NNC, o incluso más. El Fondo de Maniobra Real es excedentario.
- b)  $\text{FMR} < \text{NNC}$ : La empresa ha recurrido a créditos de corto plazo para cubrir las NNC. Existen necesidades del Fondo de Maniobra sin cubrir.



En el primer caso hay un excedente de recursos permanentes sobre los activos fijos, por lo que puede plantearse una detracción del Fondo de Maniobra. Estos recursos disponibles se traducen en un exceso de liquidez, que tiene que estar en forma de Tesorería excesiva, o cualquier otra forma de activo circulante, o bien en un defecto de financiación de proveedores. No obstante, habrá que ver si está previsto un plan de inversiones, por ejemplo, en el futuro, que explique un exceso de liquidez coyuntural, antes de emitir juicios.

En el segundo caso habrá que proceder a incrementar el Fondo de Maniobra mediante el recurso a capitales permanentes (capital propio, autofinanciación o créditos de largo plazo, arreglando los desajustes que existan en las partidas de circulante, que en este caso serían en forma de excesos en financiación de proveedores, o escasez de stocks, cuentas a cobrar, o tesorería.

Por tanto, en el análisis comparativo del Capital Circulante deben abarcarse dos aspectos:

1. Analizar en qué medida se desvía la cantidad inmovilizada en los integrantes del ciclo de explotación respecto a la que debería figurar si si dicho ciclo de explotación (periodo de maduración) se cumpliera en la previsión.
2. Analizar cómo estos desfases han sido suplementados con la aparición de conceptos que, si bien integran el capital circulante real, son ajenos al ciclo de explotación y, por tanto, al capital circulante mínimo.

Partimos de la consideración de que el Capital Circulante de explotación no es una cifra inamovible sino que irá variando de acuerdo a las condiciones de explotación. En principio, si los plazos de almacenamiento, de ciclo de producción, de cobro a clientes y pago a proveedores se mantienen fijos a lo largo del tiempo, la magnitud del capital circulante neto será función del volumen de ventas, en última instancia, lo que facilitará su cálculo.

①

III.6 CASOS PRACTICOSCASO A. ENUNCIADO

Se nos facilitan las partidas, y sus valores, de la Cuenta de Resultados y del Balance de Situación de una empresa, pero de forma entremezclada. Se trata de recomponer ambos estados financieros, estructurados debidamente.

|   |         |       |
|---|---------|-------|
| Gastos generales                          | 105 ✓   | CE    |
| Tesorería y Bancos                        | 110 ✓   | BA    |
| Ventas                                    | 2.385 ✓ |       |
| Créditos a Corto Plazo                    | 195 ✓   |       |
| Clientes y Deudores                       | 280 ✓   |       |
| Reservas                                  | 790 ✓   |       |
| Amortizaciones                            | 100 ✓   |       |
| Existencias                               | 435 ✓   |       |
| Compras                                   | 1.508 ✓ |       |
| Proveedores y Acreedores                  | 200 ✓   |       |
| Capital                                   | 500 ✓   |       |
| Gastos Financieros                        | 159 ✓   |       |
| Amortización Acumulada Inmov.Mat          | 315 ✓   |       |
| Incremento Existencias Producto Terminado | 154 ✓   |       |
| Resultados del periodo                    | 175 ✓   |       |
| Mano de obra                              | 256 ✓   |       |
| Disminución Existencias Materias Primas   | 236 ✓   |       |
| Inmovilizado Financiero                   | 105 ✓   |       |
| Ajustes por periodificación de pasivo     | 154 ✓   |       |
| Inmovilizado Material Bruto               | 1.815 ✓ | 1.605 |
| Créditos largo plazo                      | 206 ✓   |       |

## CASO B. ENUNCIADO

Al igual que en el caso anterior, se trata de estructurar y ordenar debidamente, tanto el Balance de Situación de una empresa X a 31.12.93, como su Cuenta de Resultados del ejercicio 93. Las partidas que componen ambos estados financieros se nos han facilitado de forma entremezclada:

|  |          |
|--|----------|
| Existencias finales de Producto Terminado        | 2.650 ✓  |
| Seguridad Social Acreedora                       | 190 ✓    |
| Subvenciones en Capital                          | 2.615 ✓  |
| Capital suscrito                                 | 10.800 ✓ |
| Ventas   | 10.904 ✓ |
| Prestamos Largo Plazo                            | 490 ✓    |
| Existencias iniciales Materia Prima              | 2.014 ✓  |
| Préstamos corto plazo                            | 2.308 ✓  |
| Coste financiación a clientes                    | 482 ✓    |
| Amortizaciones y provisiones del periodo         | 590 ✓    |
| Gastos financieros de estructura                 | 395 ✓    |
| Efectos descontados pendientes de vencimiento    | 2.048 ✓  |
| Clientes dudosos                                 | 250 ✓    |
| Existencias iniciales de producto terminado      | 1.514 ✓  |
| Existencias finales de Materia Primas y Auxiliar | 1.059 ✓  |
| Existencias finales de Productos en curso        | 509 ✓    |
| Inmovilizado Financiero                          | 1.909 ✓  |
| Resultados de ejercicios anteriores              | 1.080 ✓  |
| Hacienda Pública deudor por IVA                  | 114 ✓    |
| Compra Materias Primas y Auxiliares              | 6.460 ✓  |
| Accionistas Capital sin desembolsar              | 1.080 ✓  |
| Acreedores Largo Plazo                           | 165 ✓    |
| Gastos amortizables                              | 61 ✓     |
| Provisión clientes dudoso cobro                  | 200 ✓    |
| Tesorería  | 905 ✓    |
| Gastos de energía                                | 508 ✓    |
| Hacienda Pública Acreedora                       | 208 ✓    |
| Gastos generales                                 | 480 ✓    |
| Resultados Extraordinarios                       | -373 ✓   |
| Personal de Estructura                           | 109 ✓    |
| Comisiones                                       | 350 ✓    |
| Inmovilizado Material Bruto                      | 9.890 ✓  |
| Proveedores                                      | 1.615 ✓  |
| Mano de Obra Directa (Gasto Variable)            | 1.546 ✓  |
| Clientes   | 1.290 ✓  |
| Gastos Variables de Fabricación                  | 609 ✓    |
| Transporte y Distribución                        | 196 ✓    |
| Deudores Varios                                  | 654 ✓    |
| Amortización acumulada Inmov. Material           | 2.006 ✓  |
| Ajustes periodificación activo                   | 696 ✓    |
| Inmovilizado Inmaterial                          | 106 ✓    |

No figuran los resultados del periodo, que deberán calcularse. Tampoco figura otra partida de Pasivo de balance, que debe averiguarse tanto en su importe como en su concepto.

③

**CASO C. ENUNCIADO**  
-----

Responde a las siguientes preguntas sobre los estados financieros obtenidos de la empresa estudiada en el caso B:

- a) ¿Cual es el Patrimonio Neto de la empresa?
- b) ¿Cual es el valor de Cash-Flow?
- c) ¿Cual el Cash-Flow de explotación?
- d) ¿Cuanto debe la empresa?
- e) ¿A cuanto ascienden los Costes Variables?
- f) Calculese los porcentajes verticales, en el Balance y Cuenta de Resultados.

Fondo de Manobra  
Relación de endeudamiento



## VI.5. CASOS PRACTICOS

### CASO A. ENUNCIADO

Nos facilitan los siguientes datos sobre rotaciones y plazos de las partidas de circulante de una empresa:

- . El plazo medio de almacenamiento de las materias primas es de 1 mes
- . El coste variable de las ventas del periodo, 2000 unidades monetarias
- . Los consumos del periodo son 1300 unidades monetarias
- . El valor de la producción del periodo es de 1800 unidades monetarias
- . Plazo medio de pago a proveedores, 4 meses
- . Plazo medio de cobro a clientes, 90 días
- . El plazo medio de almacenaje de productos terminados es de 2 meses
- . No han variado los stocks de materia prima durante el periodo
- . La duración media del ciclo productivo es de 5 días
- . Valor de las ventas del periodo, 2500 unidades monetarias.

Por otra parte, los datos reales que arrojan los balances de dicha empresa, para el periodo, son:

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| . Existencias materias primas     | 140 u.m. |
| . Saldo proveedores               | 580 u.m. |
| . Saldo clientes                  | 750 u.m. |
| . Existencias producto terminado  | 330 u.m. |
| . Existencias producción en curso | 20 u.m.  |

Opine sobre los desajustes entre NNC y Fondo de Maniobra Real.

⑨

VII.5. CASOS PRACTICOSCASO A. ENUNCIADO

Una empresa tiene unos costes de estructura de 350.000.000 pts. En el ejercicio último cerrado ha vendido por 1.800.000.000 pts, arrojando unas pérdidas de 90.000.000 ¿Dónde está el punto muerto de la empresa? ¿Cuál es su grado de apalancamiento operativo a partir de una situación con beneficio 150.000.000 pts?

11

### 2.4.3.- CASO PRACTICO. ANALISIS FINANCIERO. ANALISIS ECONOMICO

Se desarrollan los aspectos analizados en los puntos anteriores, mediante un caso práctico resuelto.

**BALANCES DE LA EMPRESA "X" (En miles de Ptas.)**

|                       | Período 1      | Período 2      |
|-----------------------|----------------|----------------|
| <b>PASIVO</b>         |                |                |
| <b>FONDOS PROPIOS</b> | 92.950         | 100.730        |
| Capital               | 75.000         | 75.000         |
| Reservas              | 15.000         | 15.000         |
| Legal                 | 9.000          | 9.000          |
| Voluntaria            | 6.000          | 6.000          |
| Resultados            | 2.950          | 10.730         |
| <b>EXIGIBLE</b>       | 64.040         | 167.770        |
| A largo plazo         | 28.200         | 28.200         |
| A corto plazo         | 35.840         | 139.570        |
| Proveedores           | 8.280          | 24.300         |
| Créditos Bancarios    | 16.720         | 80.840         |
| Acreedores varios     | 10.840         | 34.430         |
| <b>PASIVO TOTAL</b>   | <b>156.990</b> | <b>268.500</b> |

| ACTIVO                    | Período 1      | Período 2      |
|---------------------------|----------------|----------------|
| <b>Inmovilizado Bruto</b> | 164.830        | 296.310        |
| Material                  | 148.300        | 265.900        |
| Edificios                 | 56.960         | 96.905         |
| Maquinaria                | 82.215         | 155.705        |
| Mobiliario                | 6.125          | 13.290         |
| En Curso                  | 16.530         | 30.410         |
| Amortizaciones            | <58.940>       | <66.210>       |
| <b>INMOVILIZADO NETO</b>  | 105.890        | 230.100        |
| <b>EXISTENCIAS</b>        | 21.800         | 16.000         |
| Almacén m. Prima          | 4.200          | 3.200          |
| Fabricación en curso      | 9.320          | 8.000          |
| Almacén de p. terminado   | 8.280          | 4.800          |
| <b>REALIZABLE</b>         | 26.200         | 22.000         |
| Clientes                  | 26.000         | 21.875         |
| Deudores                  | 200            | 125            |
| <b>DISPONIBLE</b>         | 3.100          | 400            |
| Bancos                    | 3.000          | 200            |
| Caja                      | 100            | 200            |
| <b>ACTIVO TOTAL</b>       | <b>156.990</b> | <b>268.500</b> |

**CUENTA DE EXPLOTACIÓN DE LA EMPRESA "X"**

|                                   | PERIODO 1    |            | PERIODO 2    |            |
|-----------------------------------|--------------|------------|--------------|------------|
|                                   | Importe      | %          | Importe      | %          |
| Ventas                            | 42.000       | 100,0      | 150.000      | 100,0      |
| Costes proporcionales fabricación | 25.200       | 60,0       | 80.000       | 53,3       |
| materiales                        | 18.800       | 45,0       | 62.000       | 41,3       |
| mano de obra directa              | 6.400        | 15,0       | 18.000       | 12,0       |
| Gastos variables distribución     | 4.200        | 10,0       | 15.000       | 10,0       |
| Gastos variables TOTALES          | 29.400       | 70,0       | 95.000       | 63,3       |
| <b>Valor Añadido</b>              | 12.600       | 30,0       | 55.000       | 36,7       |
| Costes de estructura              | 6.950        | 16,5       | 32.770       | 21,8       |
| Personal                          | 5.000        | 11,9       | 10.000       | 6,7        |
| Generales                         | 500          | 1,2        | 11.500       | 7,7        |
| Amortizaciones                    | 1.250        | 2,9        | 7.270        | 4,8        |
| Otros                             | 200          | 0,5        | 4.000        | 2,6        |
| B.A.I.I.(1)                       | 5.650        | 13,4       | 22.230       | 14,8       |
| Gastos financieros                | 2.700        | 6,4        | 11.500       | 7,7        |
| B.A.I.(2)                         | 2.950        | 7,0        | 10.730       | 7,1        |
| Impuesto Sociedades (35%)         | 1.032        | 2,4        | 3.755        | 2,5        |
| <b>Beneficio Neto</b>             | <b>1.918</b> | <b>4,5</b> | <b>6.975</b> | <b>4,5</b> |

(1) B.A.I.I.: Beneficio antes de intereses e impuestos.

(2) B.A.I.: Beneficio antes de impuestos.

①

## CASO A. RESOLUCION

## BALANCE DE SITUACION

| ACTIVO                         |              | PASIVO                             |              |
|--------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
| Inmov. Mat. Bruto              | 1.605 ✓      | Capital                            | 500 ✓        |
| - Amortiza. Acumu. l. Material | 315 ✓        | Reservas                           | 790 ✓        |
| Inmov. Material Neto           | 1.290 ✓      | Resultados Periodo                 | 175 ✓        |
| Inmovilizado Financiero        | 105 ✓        | Fondos Propios                     | 1.465        |
| Inmovilizado Neto              | 1.395        | Créditos L/P                       | 206 ✓        |
| Existencias                    | 435 ✓        | Exigible L/P                       | 206          |
| Clientes y Deudores            | 280 ✓        | Créditos C/P                       | 195 ✓        |
| Tesorería y Bancos             | 110 ✓        | Proveedores y Acreedores           | 200 ✓        |
| Activo Circulante              | 825          | Exigible C/P                       | 395          |
|                                |              | Ajustes por periodificación pasivo | 154 ✓        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>            | <b>2.220</b> | <b>TOTAL PASIVO</b>                | <b>2.220</b> |

## CUENTA DE RESULTADOS

|  |              |
|--|--------------|
| Ventas                                 | 2.385 ✓      |
| Variación stock producto terminado (Δ) | 154 ✓        |
| Producción en Venta                    | 2.539        |
| Compras                                | 1.508 ✓      |
| Variación stock materias primas (Δ)    | 236 ✓        |
| Consumos materias primas               | 1.744        |
| Mano de Obra                           | 256 ✓        |
| Gastos generales                       | 105 ✓        |
| Gastos financieros                     | 159 ✓        |
| Amortizaciones                         | 100 ✓        |
| Total Gastos                           | 620          |
| <b>RESULTADOS</b>                      | <b>175 ✓</b> |

②

## CASO B. RESOLUCION

## CUENTA DE RESULTADOS 1993

|  |       |   |
|--|-------|---|
| Ventas   | 10904 | ✓ |
| + Existencias finales Pto.terminado                    | 2650  | ✓ |
| - Existencias iniciales Pto.terminado                  | -1514 | ✓ |
| Producción en Venta                                    | 12040 |   |
| Compra Mat.Primas y Auxiliares                         | 6460  | ✓ |
| + Existencias iniciales Mat.prima,Aux. y Pto en curso  | 2014  | ✓ |
| - Existencias finales Mat.prima,. Aux. y Pto. en curso | -1568 | ✓ |
| Consumos Mat.Prima, Auxiliares y Pto. en curso         | 6906  |   |
| VALOR AÑADIDO BRUTO                                    | 5134  |   |
| Mano de Obra Directa (Variable)                        | 1546  | ✓ |
| Energía  | 508   | ✓ |
| Gastos variables de Fabricación                        | 609   | ✓ |
| COSTES DE FABRICACION                                  | 2663  |   |
| Coste Financiación a Clientes                          | 482   | ✓ |
| Trasporte y Distribución                               | 196   | ✓ |
| Comisiones   | 350   | ✓ |
| COSTES DE COMERCIALIZACION                             | 1028  |   |
| MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION                            | 1443  |   |
| Personal de Estructura                                 | 109   | ✓ |
| Gastos financieros de Estructura                       | 395   | ✓ |
| Gastos generales                                       | 480   | ✓ |
| Amortizaciones y Provisiones                           | 590   | ✓ |
| COSTES DE ESTRUCTURA                                   | 1574  |   |
| RESULTADOS EXPLOTACION                                 | -131  |   |
| Resultados extraordinarios                             | -373  | ✓ |
| RESULTADOS DEL PERIODO                                 | -504  |   |

BALANCE DE SITUACION AL 31.12.93

| ACTIVO                                |         | PASIVO                                     |          |
|---------------------------------------|---------|--|----------|
| Gastos Amortizables                   | 61 ✓    | Capital Suscrito                           | 10.800 ✓ |
| Inmovilizado Inmaterial               | 106 ✓   | - Accionistas capital sin desembolsar      | -1080 ✓  |
| Inmovilizado Material Bruto           | 9890 ✓  | Resultados ejercicios anteriores           | 1080 ✓   |
| - Amortiza. Acumu. Inmo. Mat.         | -2006 ✓ | Perdidas del ejercicio                     | -504 *   |
| Inmovilizado Financiero               | 1909 ✓  | FONDOS PROPIOS                             | 10296    |
| INMOVILIZADO NETO                     | 9960    | Subvenciones en capital                    | 2615 ✓   |
| Existencias Mat. Prim. y Auxilia      | 1059 ✓  | INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS | 2615     |
| Existencias Producto en curso         | 509 ✓   | Préstamos largo plazo                      | 490 ✓    |
| Existencias Producto terminado        | 2650 ✓  | Acreedores largo plazo                     | 165 ✓    |
| EXISTENCIAS                           | 4218    | EXIGIBLE LARGO PLAZO                       | 655      |
| Cientes                               | 1290 ✓  | Préstamos corto plazo                      | 2308 ✓   |
| Efectos descontados pendientes, vcto. | 2048 ✓  | Riesgo por efectos descontados ptes. vto.  | 2.048 *  |
| Cientes dudosos                       | 250 ✓   | Proveedores                                | 1615 ✓   |
| - Provisión clientes dudoso cobro     | -200 ✓  | Hacienda Pública, acreedora                | 208 ✓    |
| Hacienda Pública, deudora por IVA     | 114 ✓   | Seguridad Social, acreedora                | 190 ✓    |
| Deudores varios                       | 654 ✓   | EXIGIBLE CORTO PLAZO                       | 6369     |
| CLIENTES Y DEUDORES                   | 4.156   |  |          |
| TESORERIA                             | 905 ✓   |  |          |
| AJUSTES PERIODIFICACION ACTIVO        | 696 ✓   |  |          |
| TOTAL ACTIVO                          | 19935   | TOTAL PASIVO                               | 19935    |

(\*) Son las dos partidas que no figuraban en el enunciado

3

CASO C. RESOLUCION  
-----

- a) Patrimonio Neto: Fondos Propios: 10.296  
Bajo determinada óptica, pudieran considerarse también como parte integrante del Patrimonio, las Subvenciones, si no son reintegrables (2.615), si bien es absolutamente discutible.
- b) Cash-Flow= Resultados + Amortizaciones y Provisiones= 86
- c) Cash Flow Explotación= Resultados Explotación + Amortizaciones y Provisiones= 459
- d) Exigible con terceros: Exigible corto plazo + Exigible largo plazo= 7.204  
(La observación hecha en (a) para las subvenciones, deberá tenerse en cuenta).  
Pero además, puede decirse que la empresa también "debe" los Fondos Propios a sus accionistas.
- e) Costes Variables= Consumos + Costes Fabricación + Costes Comercialización= 10.597
- f) 2 hojas adjuntas

## CUENTA DE RESULTADOS 1993

|  |                |
|--|----------------|
| Ventas   | 90,6           |
| ↔ Existencias finales Pto.terminado                    | 22, 0          |
| - Existencias iniciales Pto.terminado                  | -12,6          |
| -----  |                |
| Producción en Venta                                    | 100, 0 X       |
| <br>   |                |
| Compra Mat.Primas y Auxiliares                         | 53,7           |
| ↔ Existencias iniciales Mat.prima,Aux. y Pto en curso  | 16,7           |
| - Existencias finales Mat.prima,, Aux. y Pto. en curso | - 13, 0        |
| Consumos Mat.Prima, Auxiliares y Pto. en curso         | 57,4 X         |
| <u>VALOR AÑADIDO BRUTO</u>                             | <u>42,6 X</u>  |
| <br>   |                |
| Mano de Obra Directa (Variable)                        | 12,8           |
| Energía  | 4,2            |
| Gastos variables de Fabricación                        | 5,1            |
| -----  |                |
| <u>COSTÉS DE FABRICACION</u>                           | <u>22,1 X</u>  |
| <br>   |                |
| Coste Financiación a Clientes                          | 4, 0           |
| Trasporte y Distribución                               | 1,6            |
| Comisiones   | 2,9            |
| -----  |                |
| <u>COSTÉS DE COMERCIALIZACION</u>                      | <u>8,5 X</u>   |
| <u>MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION</u>                     | <u>12, 0 X</u> |
| <br>   |                |
| Personal de Estructura                                 | 0,9            |
| Gastos financieros de Estructura                       | 3,3            |
| Gastos generales                                       | 4, 0           |
| Amortizaciones y Previsiones                           | 4,9            |
| -----  |                |
| <u>COSTÉS DE ESTRUCTURA</u>                            | <u>13,1 X</u>  |
| <u>RESULTADOS EXPLOTACION</u>                          | <u>-1,1</u>    |
| Resultados extraordinarios                             | -3,1           |
| <u>RESULTADOS DEL PERIODO</u>                          | <u>-4,2</u>    |

BALANCE DE SITUACION AL 31.12.93

| ACTIVO                                | %     | PASIVO   |       |
|---------------------------------------|-------|--|-------|
| Gastos Amortizables                   |       | 0,3 Capital Suscrito                           | 54,2  |
| Inmovilizado Inmaterial               |       | 0,5 - Accionistas capital sin desembolsar      | -5,4  |
| Inmovilizado Material Bruto           |       | 49,6 Resultados ejercicios anteriores          | 5,4   |
| - Amortiza. Acumu. Inmo. Mat.         |       | -10,1 Pérdidas del ejercicio                   | -2,5  |
| Inmovilizado Financiero               |       | 9,6 FONDOS PROPIOS                             | 51,6  |
| INMOVILIZADO NETO                     | 50,0  | Subvenciones en capital                        | 13,1  |
| Existencias Mat. Prim. y Auxilia      |       | 5,3 INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS | 13,1  |
| Existencias Producto en curso         | 2,6   |  |       |
| Existencias Producto terminado        | 13,3  | Préstamos largo plazo                          | 2,5   |
|                                       |       | Acreedores largo plazo                         | 0,8   |
| EXISTENCIAS                           | 21,2  | EXIGIBLE LARGO PLAZO                           | 3,3   |
|                                       |       |  |       |
| Clientes                              |       | 6,5 Préstamos corto plazo                      | 11,6  |
| Efectos descontados pendientes, vcto. |       | 10,3 Riesgo por efectos descontados ptes. vlo. | 10,3  |
| Clientes dudosos                      | 1,3   | Proveedores                                    | 8,1   |
| - Provisión clientes dudoso cobro     |       | - 1, Hacienda Pública, acreedora               | 1,0   |
| Hacienda Pública, deudora por IVA     |       | 0,6 Seguridad Social, acreedora                | 1,0   |
| Deudores varios                       |       | 3,3 EXIGIBLE CORTO PLAZO                       | 31,9  |
| CLIENTES Y DEUDORES                   | 20,8  |  |       |
| TESORERIA                             |       | 4,5  |       |
| AJUSTES PERIODIFICACION ACTIVO        |       | 3,5  |       |
| TOTAL ACTIVO                          | 100,0 | TOTAL PASIVO                                   | 100,0 |

8

## CASO A. RESOLUCION

a) Ordenación de los datos

$$\left. \begin{array}{l} C = 1.300 \text{ u.m.} \\ P(\text{mp}) = 30 \text{ días} \end{array} \right\} \text{ Stock materias primas y auxiliares}$$

$$\left. \begin{array}{l} P = 1.800 \text{ u.m.} \\ P(\text{cf}) = 5 \text{ días} \end{array} \right\} \text{ Ciclo Rroducción}$$

$$\left. \begin{array}{l} CV = 2.000 \text{ u.m.} \\ P(\text{pt}) = 60 \text{ días} \end{array} \right\} \text{ Stock Productos terminados}$$

$$\left. \begin{array}{l} V = 2.500 \text{ u.m.} \\ P(\text{d}) = 90 \text{ días} \end{array} \right\} \text{ Cobro a clientes}$$

$$\left. \begin{array}{l} Co=C = 1.300 \text{ u.m.} \\ P(\text{pr}) = 120 \text{ días} \end{array} \right\} \text{ Pago a proveedores}$$

b) Cálculo de las Necesidades Netas de Circulante:

$$\left. \begin{array}{l} E(\text{mp}) = \frac{C}{R(\text{mp})} \\ R(\text{mp}) = \frac{365}{P(\text{mp})} \end{array} \right\} E(\bar{\text{m}}\text{p}) = 106,8 \text{ u.m.}$$

$$\left. \begin{array}{l} PC = \frac{P}{R(\text{cf})} \\ R(\text{cf}) = \frac{365}{P(\text{cf})} \end{array} \right\} PC = 24,7 \text{ u.m.}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{CV} \\
 E(\text{pt}) = \frac{\text{---}}{R(\text{pt})} \\
 \left. \vphantom{E(\text{pt})} \right\} E(\text{pt}) = 328,8 \text{ u.m.} \\
 \\
 365 \\
 R(\text{pt}) = \frac{\text{---}}{P(\text{pt})} \\
 \\
 \text{V} \\
 \text{CL} = \frac{\text{---}}{R(\text{cl})} \\
 \left. \vphantom{\text{CL}} \right\} \text{CL} = 616,4 \text{ u.m.} \\
 \\
 365 \\
 R(\text{cl}) = \frac{\text{---}}{P(\text{cl})} \\
 \\
 \text{C O} \\
 \text{PR} = \frac{\text{---}}{R(\text{pr})} \\
 \left. \vphantom{\text{PR}} \right\} \text{PR} = 427,4 \text{ u.m.} \\
 \\
 365 \\
 R(\text{pr}) = \frac{\text{---}}{P(\text{pr})}
 \end{array}$$

c) Comparación

|                           | <u>NNC</u> | <u>FMR</u> |
|---------------------------|------------|------------|
| E(mp)                     | 106,8      | 140,0      |
| + PC                      | 24,7       | 20,0       |
| + E(pt)                   | 328,8      | 330,0      |
| + CL                      | 616,4      | 750,0      |
| <hr/>                     |            |            |
| = ACTIVO CIRCULANTE       | 1076,7     | 1240,0     |
| - P (= PASIVO CIRCULANTE) | 427,4      | 580,0      |
| <hr/>                     |            |            |
| = CIRCULANTE NETO         | 649,7      | 660,0      |

Exceso de inversión en stock de materias primas, estando más o menos ajustado el resto de stock. Exceso en cuentas a cobrar. Ambos están compensados con la mayor financiación obtenida de proveedores, con lo que el FMR se aproxima mucho a las NNC.

CASO A. RESOLUCION

---

Reconstrucción de la Cuenta de Resultados:

V = 1.800.000.000

CV= 1.540.000.000

M = 260.000.000

Cf= 350.000.000

B°= - 90.000.000

$$\% \text{ Margen s/ventas} = \frac{260}{1.800} = 14,44\% \text{ s/vtas.}$$

$$\text{Punto Muerto} = \frac{350.000.000}{0,1444} = 2.423.822.715 \text{ Pts}$$

Puesto que el margen (%) es pequeño, necesita incrementar notablemente sus ventas para llegar al punto muerto, a pesar de que aparentemente no se encontraría muy lejos de él.

Apalancamiento operativo = (cifras manejadas, en Millones Pts)=

|    | <u>Situación base</u> | <u>Situación posible</u> |
|----|-----------------------|--------------------------|
| V  | 3463                  | 5000                     |
| CV | 2963                  | 4278                     |
| M  | 500                   | 722                      |
| CF | 350                   | 350                      |
| B° | 150                   | 372                      |

$$\text{Apalancamiento} = \frac{(372 - 150) / 150}{(5000 - 3463) / 3463} = 3,3$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{500}{150} = 3,3$$

11

| Período 1                    |                           | Período 2                    |                           |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Activo                       | Pasivo                    | Activo                       | Pasivo                    |
| Activo Fijo<br>67,45 %       | Fondos Propios<br>59,20 % | Activo Fijo<br>85,69 %       | Fondos Propios<br>37,51 % |
|                              | Exig. Largo<br>17,96 %    |                              | Exigible Largo<br>10,50 % |
| Activo Circulante<br>32,55 % | Exigible Corto<br>22,84 % | Activo Circulante<br>14,31 % | Exigible Corto<br>51,98 % |

Se observa cómo pasa la empresa de tener un Fondo de Maniobra positivo en el primer período a estar en una suspensión de pagos teórica en el segundo período donde se ve claramente un desequilibrio en la estructura financiera pasando a estar el inmovilizado financiado por una parte de exigible a corto.

| RATIO   | PERIODO 1  | PERIODO 2   | COMENTARIO  |
|---|--|---|---|
| Liquidez =<br>Disponible<br>-----<br>Exigible a Corto               | 3.100<br>-----<br>35.840<br>= 0,08                                 | 400<br>-----<br>139.570<br>= 0,0028                               | Era muy baja y empeora notablemente.  |
| Tesorería =<br>Disponible + Realizable<br>-----<br>Exigible a Corto | 3.100+26.200<br>-----<br>35.840<br>= 0,81                          | 400+22.000<br>-----<br>139.570<br>= 0,160                         | Bajo. Ha descendido de forma importante y hace que la empresa tenga problemas para atender sus pagos. |
| Solvencia =<br>D + R + E<br>-----<br>Exigible a Corto               | 3.100+26.200 +21.800<br>-----<br>35.840<br>FM = +15.260<br>= 1,425 | 400+22.000+16.000<br>-----<br>139.570<br>FM = -101.170<br>= 0,275 | La empresa pasa de ser solvente a encontrarse en una situación de suspensión de pagos.                |
| Garantía =<br>Activo Total<br>-----<br>Exigible TOTAL               | 156.990<br>-----<br>64.040<br>= 2,45                               | 268.500<br>-----<br>167.770<br>= 1,6                              | La empresa no está en quiebra y sus Fondos Propios son todavía importantes.                           |
| Endeudamiento =<br>Exigible TOTAL<br>-----<br>Fondos Propios        | 64.040<br>-----<br>92.950<br>= 0,688                               | 167.770<br>-----<br>100.730<br>= 1,66                             | Fuerte incremento. La empresa ha empeorado sensiblemente su ratio de endeudamiento.                   |
| Independencia =<br>Fondos Propios<br>-----<br>Fondos Ajenos         | 92.955<br>-----<br>64.040<br>= 1,45                                | 100.730<br>-----<br>167.770<br>= 0,60                             | Ha descendido sensiblemente tras la inversión realizada y su inadecuada financiación.                 |

## ESTRUCTURA FINANCIERA

Durante el primer período, la estructura financiera de la empresa se encontraba equilibrada. Los fondos propios y ajenos cubrían la totalidad del inmovilizado permitiendo además financiar parte del activo circulante.

El fondo de Maniobra durante el período 1 era:

$$\begin{aligned} & \text{F.P.} + \text{E. Largo} - \text{Inmovilizado} = \\ & = 92.950 + 28.200 - 105.890 = 15.260 \end{aligned}$$

Sin embargo en el período 2 pasa a ser negativo:

$$\begin{aligned} & \text{F.P.} + \text{E. Largo} - \text{Inmovilizado} = \\ & = 100.730 + 28.200 - 230.100 = -101.170 \end{aligned}$$

Esto es debido a la fuerte inversión realizada en el inmovilizado material en maquinaria y edificios, la cual ha sido financiada con exigible a corto (con proveedores y crédito a corto plazo) y ha originado un fondo negativo que habrá que subsanar inmediatamente, si no queremos enfrentarnos a una suspensión de pagos.

Habrá que obtener medios financieros a largo plazo, bien sean propios o ajenos, de manera inmediata aumentando el capital o con la entrada de más socios o bien recurriendo a financiación bancaria a largo plazo.

## RATIOS FINANCIEROS

Se observa un importante aumento del índice de endeudamiento que pasa del 0,688 al 1,66.

La solvencia total de la empresa ha descendido considerablemente y a pesar de mantenerse a un nivel suficientemente elevado el índice de garantía, la empresa no tiene la capacidad para hacer frente a sus compromisos a corto y medio plazo como lo demuestran los índices de liquidez y tesorería. La empresa está en suspensión de pagos teórica con un fondo de maniobra negativo, al no haber utilizado las adecuadas fuentes de financiación para su inversión en inmovilizado.

## CONCLUSION ANALISIS FINANCIERO

Hay un marcado desequilibrio entre las inversiones de la empresa y los medios empleados para financiarlos. No se han utilizado las fuentes de financiación adecuadas.

Obtener inmediatamente fuentes de financiación a largo plazo mediante préstamos bancarios a largo plazo o bien incrementar los fondos propios, mediante la realización de una ampliación de capital o la entrada de nuevos accionistas.

El Umbral de Rentabilidad o punto de equilibrio es aquella cifra de ventas en que la empresa ni pierde ni gana; es decir, cuando la empresa cubre mínimamente todos sus gastos.

Todo lo que venda la empresa por encima de esta cifra serán beneficios y por debajo de esta cifra la empresa tendrá pérdidas.

Es aquel punto en el que los ingresos se igualan a los costos.

Vamos a ver como se desarrolla la obtención del punto de equilibrio.

$$\begin{aligned} \text{Ingresos} &= \text{CF} + \text{CV} \quad (1) \\ \text{CF} &= \text{costes fijos} \\ \text{CV} &= \text{costes variables} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} a &= \frac{I - \text{CV}}{I} \quad (2) \\ a &= \text{Mg. Bruto o valor añadido} \\ I &= \text{Ingresos} \end{aligned}$$

Despejamos en la ecuación (2)

$$\begin{aligned} aI &= I - \text{CV} \\ \text{CV} &= I - aI \\ \text{CV} &= I(1-a) \quad (3) \end{aligned}$$

Despejamos (3) en (1)

$$\begin{aligned} I &= \text{CF} + \text{CV} \\ I &= \text{CF} + I(1-a) \\ I &= \text{CF} + I - aI \\ I - I + aI &= \text{CF} \\ aI &= \text{CF} \end{aligned}$$

$$I = \frac{\text{CF}}{a}$$

En nuestro ejemplo vemos cómo se desplaza el punto de equilibrio de un período a otro con una gran diferencia:

**PERIODO 1**

Cifra de Ventas: 42.000

Costes fijos: 6.950

Costes variables: 29.400

**Umbral de Rentabilidad = 23.166**

**PERIODO 2**

Cifra de Ventas: 150.000

Costes fijos: 32.770

Costes variables: 95.000

**Umbral de Rentabilidad = 89.389**

La empresa está en una situación de un fuerte aumento de los gastos fijos y variables, originada por la fuerte inversión en inmovilizado (Edificios y maquinaria).

La compra de un local nuevo ha hecho que se disparen los costes fijos y también los variables al haberse incrementado el volumen de ventas.

En primer lugar se observa la fuerte mejora experimentada por la rentabilidad de los propios fondos que pasa del 2,06% al 6,92%.

La causa fundamental de este incremento ha sido la mejora de la rentabilidad de los capitales totales invertidos o rentabilidad económica que ha alcanzado en el segundo período el 8,270% frente al 3,59% del primero.

Ha mejorado la rentabilidad sobre las ventas que pasa del 13,45% al 14,82%.

Económicamente, la empresa ha experimentado una mejora apreciable basada fundamentalmente en una más adecuada gestión en su activo total. En cambio, su gestión financiera la ha colocado en una mala situación (Suspensión teórica de pagos) que de no tomar las medidas oportunas pueden llevarle a una suspensión de pagos real.

## **PLAN 07/07/00**

- LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA Y EL POR QUÉ DE SU NECESIDAD
- QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO
- METODOLOGÍA BÁSICA EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA EN CADA ÁREA DE GESTIÓN
- ESTUDIO DEL ENTORNO AFECTANTE (ACTUAL Y FUTURO): COMPETENCIA, MERCADO, OTROS
- DIAGNÓSTICO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA: DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
- EL PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA. ALTERNATIVAS PARA LA EMPRESA. ESFUERZOS, CONDICIONANTES Y LIMITACIONES
- VISIÓN ESTRATÉGICA. IDEA FUTURA DEL NEGOCIO. OBJETIVOS GENERALES
- LÍNEAS ESTRATÉGICAS BÁSICAS. CONCRECIÓN EN PLANES DE ACTUACIÓN. DETERMINACIÓN DE MEDIOS NECESARIOS (MATERIALES, HUMANOS, FINANCIEROS)
- CUANTIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
- CRITERIOS DE ACTUALIZACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
- EL PLAN DE GESTIÓN ANUAL

- PREVISIONES COMERCIALES. PLAN DE VENTAS
- CUENTAS DE EXPLOTACIÓN PREVISIONALES
- INVERSIONES Y FINANCIACIÓN DE LAS MISMAS
- ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CIRCULANTE
- PLAN FINANCIERO
- BALANCES PREVISIONALES
- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN
- PARTICULARIZACIÓN DE LO ANTERIOR CUANDO SE TRATA DE NUEVAS INICIATIVAS EMPRESARIALES
- PREANÁLISIS Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL NUEVO PROYECTO. ASPECTOS A CONSIDERAR
- PLAN DE NEGOCIO. CUANTIFICACIÓN. SIMULACIONES

**PLAN 14/07/00**

- RASGOS COMUNES A EMPRESAS PRÓSPERAS
- VALORES FUNDAMENTALES PARA UNA GESTIÓN EFICAZ Y COMPETITIVA
- ENFOQUE POR Y PARA EL MERCADO
- CALIDAD. CLARIFICACIÓN DEL CONCEPTO
- INFORMACIÓN
- INNOVACIÓN
- ORGANIZACIÓN: EQUIPO, AGILIDAD, FLEXIBILIDAD
- LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO CONTINUO
- NECESIDAD BÁSICA DE DISCERNIR LAS VERDADERAS CLAVES DEL NEGOCIO
- ACTIVIDADES PROPIAS Y ACTIVIDADES A EXTERNALIZAR. POR QUÉ
- EL CONCEPTO DE BENCHMARKING Y SU UTILIDAD EN PEQUEÑOS NEGOCIOS
- EL CONCEPTO DE NETWORKING Y SU UTILIDAD EN PEQUEÑOS NEGOCIOS
- ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA HUMANA Y DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS