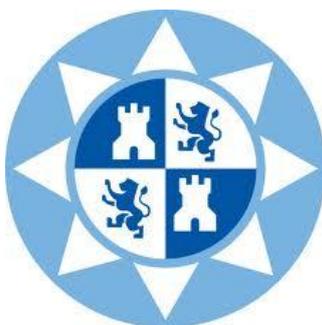


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**TITULACIÓN: MASTER EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS CORPORATIVAS**

TRABAJO FIN DE MASTER



**DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE
ATOSA**



Alumno: ROSARIO HERNÁNDEZ CELDRÁN
Director: D. DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LEMA

Septiembre 2012

Índice:

1. Introducción.....	3
2. Memoria académica.....	4
2.1. Análisis avanzado de los estados financieros.....	4
2.2. Valoración de empresas y proyectos de inversión.....	5
2.3. Técnicas y análisis de datos.....	6
2.4. Financiación y estructura de capital.....	7
2.5. Gestión de la información contable.....	7
2.6. Riesgo y fracaso empresarial.....	9
2.7. Operaciones societarias de las empresas.....	10
3. Memoria practicum.....	11
4. Diagnostico económico y financiero de ATOSA.....	14
4.1. Introducción.....	14
4.2. Contexto económico nacional.....	15
4.3. Entorno sectorial.....	20
4.4. Metodología para el análisis.....	22
4.5. Situación de liquidez.....	23
4.6. Equilibrio financiero.....	24
4.7. Nivel de endeudamiento.....	25
4.8. Rentabilidad económica y financiera.....	27
4.9. Apalancamiento financiero.....	29
4.10. Análisis de la productividad.....	30
4.11. Análisis sectorial.....	31
4.12. Fortalezas y debilidades.....	38
4.13. Plan de actuación.....	39
5. Acciones para mejorar la rentabilidad de la empresa basadas en la planificación y gestión del sistema productivo.....	41
5.1. Introducción.....	41
5.2. Definición del MRP.....	42
5.3. Funciones del sistema MRP.....	46
5.4. Entradas del sistema MRP.....	47
5.5. Salidas del sistema MRP.....	49
5.6. Resultados obtenidos tras la aplicación del sistema MRP.....	50
6. Recomendaciones finales.....	52
7. Bibliografía.....	53
8. Apéndices.....	53

1. Introducción.

Este proyecto fin de máster se incluye dentro de los estudios de posgrado de la Universidad Politécnica de Cartagena para el curso académico 2011-2012. El Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas tiene como principal objetivo formar a profesionales e investigadores en contabilidad y finanzas, especializándose en aquellas áreas más relevantes para las exigencias que tienen hoy día las empresas.

Se trata por tanto de concentrar toda la formación y lecciones de estos estudios en las capacidades que los alumnos demandan para su incorporación al mundo laboral. Es este motivo por el cual personalmente decidí realizar este máster, ya que considero que saber manejar los distintos programas informáticos, la realización de informe económico financiero y la mecánica en la contabilización de una sociedad añade capacidades personales más allá de una carrera universitaria. Además el periodo de prácticas conectó los contenidos estudiados durante el máster con las exigencias en un puesto de trabajo, con ello se consiguió consolidar las herramientas y métodos aprendidos.

Tras el periodo lectivo quise centrar mi trabajo final de master en el análisis de los resultados de una empresa, analizar cuales eran sus ventajas competitivas y donde tenían dificultades para conseguir unos resultados óptimos. De este modo el presente trabajo se basa en realizar un diagnóstico económico y financiero a una empresa y proponer soluciones a aquellos ámbitos que tengan dificultades. La empresa elegida, Atosa, se encuentra en la Región de Murcia y su actividad económica es la venta al por mayor de juguetes, productos del hogar y artículos de regalo.

La estructura de este proyecto es la siguiente: en primer lugar hacer una breve síntesis de los contenidos tratados en cada una de las asignaturas del máster, en segundo lugar se describe el periodo de prácticas en la empresa Distribudiet explicando la formación recibida, las tareas realizadas y la relación laboral con el resto de trabajadores. Después se realiza el diagnóstico económico y financiero de Atosa, especificando sus fortalezas y debilidades así como un plan de actuación posible. Por ultimo, desde una perspectiva teórica se plantea una solución ante los altos costes de almacenamiento, pormenorizando en un sistema de planificación y gestión de la producción, el MRP. Se contemplan las funciones que tiene este sistema, los objetivos que se persiguen, su funcionamiento y los resultados obtenidos. Como apartado final se realiza una conclusión, haciendo un rápido recorrido por todo lo mostrado en este trabajo. Y cerrando el proyecto se encuentra la bibliografía y los apéndices.

2. Memoria académica.

2.1. Análisis avanzado de los estados financieros.

El objetivo de esta asignatura es la formación y actualización de conocimientos de los alumnos, incluyendo el desarrollo de habilidades directivas, técnicas de gestión y eficacia en la resolución de problemas. Trata de dar una visión práctica y profesional al análisis de una empresa, utilizando para ello herramientas metodológicas.

La asignatura se ha estructurado en dos bloques:

Por un lado, analizar el proceso de creación de los estados contables: balance, cuenta de pérdidas y ganancias, la memoria, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo. En este sentido, el proceso de realización de dichos estados contables, se ha hecho en función del tamaño de la empresa tanto si es gran empresa como si es PYME, es decir, se han estudiado los modelos normales y abreviados de los estados contables.

Por otro lado, la realización de un diagnóstico económico y financiero de una empresa. Para ello, se ha tomado como ejemplo a una empresa sobre la cual se ha estudiado toda la estructura contable a través de los ratios económicos y financieros con los que se emite un diagnóstico de la misma, teniendo en cuenta un periodo de tiempo, normalmente estipulado en años. En el diagnóstico se determinan las fortalezas y debilidades de la empresa y a partir de éstas se proponen una batería de propuestas de mejora que podrían ayudar a la empresa a corregir dichas debilidades. En la parte práctica se ha realizado un trabajo y varios ejercicios de casos reales de empresas, lo cual ha facilitado la comprensión de la asignatura y con ello, su aplicación en el mundo de la empresa.

El profesor titular fue D. Domingo García Pérez de Lema que expuso el contenido de toda la asignatura. Además hubieron tres ponencias muy relevantes relacionadas con lo estudiado anteriormente:

-D. Francisco José Fuentes trató los planes de viabilidad llevados a cabo en las empresas para considerar nuevas posibles inversiones y las variables más importantes a tener en cuenta.

-D. Roberto Navarro Sánchez expuso algunas de las acciones más usuales de las empresas en el “maquillaje” de sus cuentas de resultados y balances. También algunos consejos prácticos para una refinanciación de las deudas de la empresa.

-D. José Miguel García Ortiz, profesional con una gran experiencia en Avanza, resaltó los resultados de un diagnóstico económico de varias empresas y los errores más habituales.

El trabajo de la asignatura fue la realización de un diagnóstico económico financiero de una empresa, real o simulada. Para ello se analizaban los ratios mas usuales y si estos resultados estaban dentro de unos valores aceptables o era una debilidad a mejorar y un plan de actuación para mejorar la posición global de la empresa.

2.2. Valoración de empresas y proyectos de inversión.

Esta asignatura tiene como objetivo acercar al alumno a la delicada situación actual y a tener los conocimientos apropiados para tomar decisiones relativas a la valoración de nuevos proyectos. Así pues se estudia todo lo relativo al análisis de proyectos económicos, más concretamente:

-Identificar las principales situaciones en que es precisa la actuación del valorador y analista.

-Conocer las principales herramientas para el diseño de modelos valorativos y de análisis de la empresa.

-Identificar los principales métodos de valoración de empresas, sus ventajas e inconvenientes, así como su aplicación práctica.

El desarrollo de la asignatura ha consistido en el análisis y la valoración de una empresa real teniendo en cuenta una serie de variables que son claves para la valoración, tales como la compleja y laboriosa tarea de determinación del coste medio ponderado de capital poniendo énfasis tanto en las grandes empresas como en las PYMES. Para estas últimas, se ha empleado el modelo de AECA 2005 para la determinación de dicho coste, ya que el enfoque general no es de aplicación al ser la mayoría de las PYMES empresas no cotizadas en bolsa.

Para una mayor comprensión de la asignatura, se han realizado ejercicios prácticos en hojas de cálculo en los cuales se ha dado una visión práctica sobre el análisis y la toma de decisiones de las empresas en cuanto a la valoración de las mismas en contextos tan diferentes como la fusión, proyectos de inversión, liquidación, etc. En los ejercicios prácticos, se han aplicado los modelos de valoración más habituales (descuento de flujos de caja, múltiples de compañías comparables, descuento de dividendos, modelo de resultado residual, etc.). Sin embargo, se ha dedicado más tiempo a explicar y practicar el método de descuento de flujos de caja por ser el método más fiable y más usado en la práctica.

El profesor titular fue D. Carmelo Reverte Maya, que explicó la asignatura completa y presentó dos ponencias de D. Alfonso Rojo Ramírez,

sobre la valoración de una PYME, y D. Roberto Navarro Sánchez quien explico como se realiza una valoración en una consultoría independiente a la empresa.

El trabajo final de la asignatura consistió en una valoración real de la empresa Repsol, realizada con las herramientas estudiadas en clase y un resumen ejecutivo donde se explica el contenido de esa valoración y el modo en que se ha procedido en su cálculo.

2.3. Técnicas y análisis de datos.

El principal objetivo de esta asignatura es acercar al alumno a los problemas diarios de las empresas mediante el desarrollo de sus habilidades directivas, las técnicas en gestión y la resolución de problemas.

Estos contenidos se estudiaron aplicados a la práctica, y se ejercitó todo a través de los programas informáticos correspondientes. Los bloques mas importantes que se trataron en la asignatura fueron:

-Introducción a la hoja de cálculo, el uso de las celdas y referencias absolutas y relativas. Las funciones económicas, financieras, de búsqueda, de texto, etc.

-Manejo de gráficos, tablas dinámicas, macros e importación de datos.

-Analizar la información disponible en páginas con grandes bases de datos, disponibles para todos los ciudadanos a través de internet, entre ellas el INE, Banco de España, Ministerio de Industria. Del mismo modo se acercó el uso de la base de datos Geoda.

-Conocer la base de datos SABI, donde se actualiza la información económica y financiera de más de 500.000 empresas españolas. Su contenido, las herramientas disponibles y su uso práctico.

-Analizar los datos obtenidos por el programa Excel y saber relacionarlos e interpretarlos con la realidad económica en que nos encontramos.

La profesora titular de la materia fue D^a. M^a Luz Maté que expuso la mayoría de los contenidos. Y como ponentes D. Juan Jesús García Bernal y Juan Francisco Sánchez.

El trabajo final de la asignatura podía elegirse entre dos opciones: un desarrollo práctico de un modelo propuesto en la hoja de cálculo utilizando para ello todas las herramientas estudiadas en clase: gráficos, tablas dinámicas, funciones, validación, etc. ó desarrollar un modelo simulado de gestión a través de la hoja de cálculo donde se propusiese el uso de todos los recursos dados en las clases prácticas.

2.4. Financiación y estructura de capital.

El objetivo de la asignatura es acercar al alumno a la importancia de la planificación financiera a través de distintos instrumentos, métodos de gestión, y formas de planificar las fuentes de financiación.

Así pues se realizó un presupuesto de tesorería, aplicado sobre un caso empresarial, donde se realizaban previsiones de cobros a clientes, impagos, pago a proveedores, pagos a la Administración, pagos financieros y otros cargos mensuales. Todo ello a través de la hoja de cálculo y con las herramientas apropiadas determinan si existe un excedente de tesorería o una necesidad de liquidez inmediata y el modo en que debe gestionarse y controlarse. Todo ello fue impartido por D. Ginés Hernández Cánovas.

Otro de los contenidos de la asignatura fue el desarrollo de la estructura financiera y las posibles fuentes de financiación existentes. Ante una disyuntiva de qué modo de financiación es más rentable se resolvieron casos prácticos para determinar la mejor vía de financiación. Estas lecciones fueron impartidas por D. Pedro Martínez Solano.

Una de las exposiciones más interesantes fue la impartida por D. Enrique Tornel Marquina quien detallo los medios de pago existentes, los cheques personal y bancario, las remesas documentarias, el crédito documentario y el aval.

Atendiendo a D. José Carlos García se estudiaron otras vías de financiación, y la más importante las subvenciones. Los distintos tipos que existen, las entidades que las ofrecen, los requisitos a cumplimentar en cada una de ellas y las formalidades de presentación.

Por ultimo en cuanto al trabajo final de la asignatura, éste consistió en un presupuesto de tesorería donde se hacían previsiones de los pagos y cobros que tenía una empresa y se proponían medidas de actuación para mejorar su situación tesorera.

2.5. Gestión de la información contable.

En esta asignatura se incluyeron una gran cantidad de contenidos debido a la relevancia que la contabilidad tiene sobre una empresa tanto por su obligación con la administración como su involucración en la toma de decisiones.

La contabilidad está basada en una serie de principios y reglas establecidas en el Plan General de Contabilidad 2007, el cual ocupó la primera semana centrándose en los elementos más relevantes de cada parte del plan. Podemos citar entre ellos: los principios del marco conceptual, las normas de

registro y valoración, los créditos por operaciones comerciales, el Impuesto de Sociedades y elaboración de las Cuentas Anuales.

Los profesores encargados de la asignatura fueron: D. Juan Carlos Navarro García y D. Antonio Duréndez Gómez-Guillamon. Además participaron D. Carmelo Reverte Maya e Isidoro Guzmán Raja durante el seminario del PGC 2007.

Los apartados que se estudiaron en mayor profundidad fueron:

-D. Juan Carlos Navarro se centró en la memoria a cumplimentar anualmente por muchas empresas tanto las grandes empresas como las PYMES.

-D. Antonio Duréndez a través de clases prácticas con el programa informático Contaplus 2010 nos presento una empresa con una serie de movimientos diarios a formular informáticamente. Por ejemplo: la apertura de un ejercicio, la contabilización diaria, la liquidación de impuestos, la emisión de informes y su exportación a Word o Excel, etc.

Durante las semanas que se impartió la asignatura hubo distintas ponencias:

D. José Soto nos explicó en que consistía un Manual de organización de archivos, la principal documentación de una empresa y como llevar un control de su almacenaje. Por otro lado también nos mostro un modelo de Cuadro de mando elaborado por la empresa en la cual él es gerente. Y sus implicaciones practicas para la toma de decisiones.

D. Antonio Puerto dio un repaso por todas las obligaciones que una sociedad tiene que cumplimentar desde la constitución de la misma hasta su disolución y los distintos modelos que tienen que ser depositados en el Registro Mercantil tanto las sociedades como las personas físicas y sus plazos de entrega.

D^a. Francisca Cano, gerente de varias clínicas dentales en Murcia, nos mostró el sistema informático que utiliza para su gestión contable. Y por ultimo D. Ramón Madrid nos adentró en el enfoque más profesional del uso de la contabilidad.

En cuanto al trabajo final de la asignatura había dos posibles opciones: realizar una memoria abreviada de una empresa, real o simulada, tras el estudio de su balance y cuenta de pérdidas y ganancias ó elaborar la contabilidad de una empresa utilizando el programa Contaplus 2010 y con un enunciado establecido. Mi trabajo fue elaborar los asientos de una empresa, así como sus informes finales: balances y cuentas de resultados.

2.6. Riesgo y fracaso empresarial.

En mi opinión esta asignatura engloba muchas ramas de la empresa, desde las finanzas, el análisis de balances hasta los riesgos financieros y los costes asociados a ello.

Se trata de aprender los distintos riesgos que pueden aparecer en la toma de decisiones de la empresa, como evitarlos y cuales son las posibles consecuencias de un desequilibrio financiero.

El profesor titular de la asignatura fue D. Javier Sánchez Vidal. Durante las lecciones impartidas por este se estudió:

-El riesgo económico y el financiero, sus formas de evitarlo y casos concretos reales.

-El riesgo inherente en nuevas inversiones, que puede ser analizado por una empresa mediante los siguientes métodos: análisis de sensibilidad, aplicando la simulación de Montecarlo, calculo del VAN y la TIR para cada proyecto de inversión.

-Posibles formas de financiarse, entre ellas las opciones. Se estudió el modo en que estas minimizan el riesgo en algunas operaciones diarias.

Durante el segundo periodo de clases han colaborado importantes profesionales del mundo de la economía. Son los siguientes:

-D. Enrique Tornel Marquina expuso teóricamente el mercado de divisas, los medios de pago internacional, la financiación internacional y la gestión del comercio exterior.

-D. Jacobo Sanjurjo con una gran experiencia en el mundo laboral nos avanzó cuales son los requisitos para acceder a la financiación bancaria, los principales impedimentos de los bancos en la concesión de préstamos, y los riesgos que ello conlleva.

D^a. Carmen Peña, abogada, nos acercó su óptica sobre las situación actual de crisis y como se lleva a cabo un proceso judicial de concurso de acreedores.

El trabajo final de la asignatura consistió en realizar un análisis de la empresa Gas Natural, para ello fue necesario llevar a cabo los flujos netos de caja, el calculo del VAN, un análisis de sensibilidad y un diagrama de tornado. Además se debatió en clase la correcta solución del caso planteado y los distintos enfoques personales.

Esta asignatura creo que ha intentado abarcar muchas áreas de la empresa en un tiempo muy reducido y por ello lo has relevante, a nivel personal, han sido las ponencias de profesionales muy cualificados y con un enfoque distinto lo que ha enriquecido la asignatura.

2.7. Operaciones societarias de las empresas.

En esta asignatura se estudió todo el proceso normativo de la vida de una empresa. Desde su constitución, hasta las posibles fusiones y ampliaciones de capital hasta la disolución y liquidación de la misma.

Uno de los contenidos más trabajado fueron las combinaciones de negocios. Tratando el concepto, la contabilización requerida para ambas empresas, las etapas del proceso, la valoración de los activos adquiridos y los pasivos asumidos y las normas especiales de reconocimiento. Además de los conceptos teóricos, se aplicaron ejemplos para ver la dinámica en los asientos contables de cada caso concreto de fusión.

Otro de los aspectos que se vieron en profundidad fue un caso real de una escritura de constitución de una sociedad limitada y sociedad anónima. La importancia de los estatutos, el nombre registrado, las aportaciones dinerarias y los impuestos correspondientes.

Los profesores que impartieron la materia fueron D. Antonio Puerto Llopis y D. Isidoro Guzmán Raja. Ambos trataron los contenidos desde la perspectiva teórica y posteriormente con ejemplos prácticos. Una de las ponencias más interesantes fue del ponente D. Juan Blázquez Ramos, que explico todo lo relativo al concurso de acreedores, además con ejemplos de una vida laboral exitosa.

El trabajo final de asignatura consistió en elaborar dos informes: el primero a cargo de D. Isidoro Guzman Raja; una realización práctica de la fusión de una empresa y la contabilización de los asientos apropiados para el proceso. Y el segundo por D. Antonio Puerto Llopis; un supuesto de liquidación de una sociedad de capital detallando los asientos correspondientes a cada etapa del proceso.

3. Memoria practicum.

El periodo de prácticas curriculares se ha desarrollado como se describe a continuación:

La empresa elegida fue Distribudiet, S.L. la cual tiene por objeto social la venta al por menor de productos dietéticos, vegetarianos y ecológicos de máxima calidad. En la actualidad se ubica en el Polígono Industrial Oeste de San Ginés (Murcia) con una plantilla de 6 trabajadores, entre ellos el gerente Jose Francisco Martínez Andugar y la jefa del departamento contable María Dolores López Martínez, quien a su vez fue mi tutora durante mi estancia en prácticas.

La empresa fue creada en 1986, y desde entonces ha experimentado un crecimiento exponencial encabezando este nicho de mercado en la Región de Murcia y en la Comunidad Valenciana. Se centra en la distribución mayorista como herbolarios parafarmacias, gimnasios y centros de belleza, y pequeñas tiendas locales. La trayectoria de esta empresa familiar que comenzó siendo una tienda minorista y que se transformó en un distribuidor a nivel nacional se maximiza con los 200 puntos de venta en España y un lineal de más de 1.000 artículos, aunque durante esta crisis el objetivo principal es mantener la posición de mercado alcanzada.

Actividades desempeñadas en la empresa:

Las tareas desarrolladas durante los tres meses de prácticas se extendieron por diferentes departamentos, desde el departamento de contabilidad, hasta facturación y gestión de pedidos. Por ello el aprendizaje ha sido tan exponencial a nivel personal y formativo.

Tareas realizadas:

- *Contabilización de operaciones diarias:* entre ellas el cierre de caja donde se cotejan los ingresos en efectivo y los pagos corrientes y se traslada a las cuentas pertinentes. Es importante comprobar su saldo diario para evitar posibles descuadres futuros en bancos o en la propia caja de la empresa. Habitualmente las facturas recibidas por correo ordinario se contabilizan el mismo día de su recepción, así controlamos el saldo de proveedores y planificamos el pago de estos recibos. Además se analiza diariamente la cartera de cobros por si fuese

necesario realizar un descuento comercial con estos. Otros asientos contables frecuentes son: remesas bancarias, cheques, pagarés, impagados, nominas, recibos de préstamo, etc.

- *Conciliación bancaria:* debido al gran número de transferencias diarias se cotejan cada uno de los movimientos descritos por el banco, en cada cuenta corriente de la empresa, con los insertados en la contabilidad a fin de corregir errores y saber fehacientemente el saldo disponible en las cuentas bancarias de la empresa. En ciertas ocasiones se deben utilizar cuentas contables como la cta. 555 “Partidas pendientes de aplicación” para contabilizar importes que en ese momento no sabemos a qué partidas debemos imputarlos.
- *Gestionar los impagados:* emitir su correspondiente aviso al cliente a través de los comerciales en primer lugar y si no se obtiene contestación avisar mediante vía telefónica, e-mail o correo ordinario. En algunos casos se imputa al importe en factura un recargo o comisión impuesta por el banco por el impago.
- *Realizar pedidos a proveedores:* teniendo en cuenta el stock disponible en el almacén, las unidades medias de venta semanales y su rotación mensual. Además se contacta con estos proveedores para solucionar posibles incidencias en la forma de pago, el descuento aplicado, o los abonos y devoluciones pendientes de pagar.
- *Facturación a clientes:* solo en momentos puntuales cuando el personal encargado de esas tareas no se encontraba en la empresa o por un aumento exponencial de las ventas.
- *Elaboración del modelo 347:* se trata de la declaración anual de operaciones con terceros que superen la cifra de 3.005,06 euros. Para ello se comprueban las compras realizadas a proveedores y a acreedores comerciales, y las ventas a nuestros clientes. En el caso de haber discrepancias entre el total de nuestra contabilidad y la de estas empresas hay que examinar todos los movimientos hasta encontrar la diferencia entre ambos y subsanarla. Para su presentación la Agencia Tributaria pone a disposición de las empresas un procedimiento telemático.
- *Regularizar a fin de ejercicio las partidas correspondientes:* a fecha 31 de diciembre se realiza un inventario de todos los productos en almacén y los que se reflejan en el programa informático. Además regularizar la deuda a largo plazo por la parte correspondiente que se va a amortizar en el próximo ejercicio.

- *Actualización de las bases de datos:* se trata de comprobar los datos reflejados en el programa Eurowin si se corresponden con los actuales, las cuentas corrientes de los clientes, el estado de sus domiciliaciones, los productos más vendidos para cada cliente, zona y comercial, entre otros.

Formación recibida específica para el puesto ocupado:

Distribudiet, S.L. tiene el sistema integrado Eurowin en el cual se engloban los departamentos de contabilidad, compras, ventas y financiación. Durante la estancia de mis prácticas he utilizado habitualmente el módulo de contabilidad, el cual se divide en previsiones, asientos contables, informes, etc. He podido manejar este programa en todas las divisiones y funciones que se incluyen gracias a la atención de mi tutora María Dolores López Martínez. Además Microsoft Office, sobre todo Excel, ha sido una herramienta para importar las cuentas contables desde el programa Eurowin y realizar análisis de proveedores, clientes y otras cuentas con gran volumen de datos.

Valoración personal del periodo en prácticas:

Tanto el trato recibido por el resto de trabajadores de la empresa, como el propio gerente de la misma (José Francisco Martínez Andugar) y mi tutora (María Dolores López Martínez) ha sido excelente. Su atención ha sido ejemplar, incluso en momentos donde había un exceso de trabajo en la oficina, por ello considero que he aprendido bastante más que en una gran empresa. A ello hay que sumarle la unión que en una pequeña empresa tienen todos los departamentos y la multiplicidad de tareas que yo he podido realizar poniendo en práctica todo lo aprendido durante la formación universitaria.

Los conocimientos adquiridos son de gran utilidad puesto que me han acercado a una pequeña empresa, y han influido en mi capacidad de síntesis, de análisis y de adecuación al mundo laboral.

4. Diagnóstico económico y financiero de ATOSA.

4.1. Introducción.

Atosa es una empresa familiar que comienza en los años 40 con la fabricación y venta de juguetes. Hoy día se dedica a la distribución mayorista de diferentes líneas de productos orientados principalmente al segmento infantil. Su crecimiento en los últimos años ha convertido a esta empresa en una marca de referencia en calidad y prestigio. Ha sido galardonada con premios como la Medalla Nacional de Oro de la Artesanía y el Premio Mercurio.

En el año 1999 se crea el grupo internacional ABG que engloba a las empresas Atosa, BoysToys, Distrielite y Giepool y que tiene la misión de potenciar el I+D+i como base para lograr el liderazgo, la expansión e internacionalización. Además del mundo del juguete, la diversificación ha sido clave para afrontar la estacionalidad que caracteriza al sector juguetero. Por ello han ido incorporando líneas de productos desde material escolar, disfraces, complementos, artículos de navidad, artículos de playa y productos licenciados.

Actualmente la plantilla consta de 107 empleados, entre los cuales hay especialistas en el diseño y dibujo informatizado, y personal formado para innovar constantemente, colocándose en la vanguardia mundial con creaciones y diseños originales renovados constantemente.

La sede central está situada en Santomera (Murcia) y ocupa unos 120.000 metros cuadrados. Este gran almacén está dotado con los mejores sistemas de automatización (*piking, paking*), además la empresa cuenta con un *show-room* donde exhibe durante todo el año cerca de 4.000 referencias extendidas en unos 3.000 metros cuadrados. Para su expansión internacional ATOSA ha elegido Marsella como centro logístico y vía de acceso al mercado europeo.

Otro punto importante a destacar de esta empresa es el compromiso y responsabilidad con la legislación española y europea en materia de seguridad de los artículos. Esta es una de las principales ventajas competitivas que le diferencia de su competencia. ATOSA está adherida a la fundación ECOTIC que defiende el medio ambiente y el desarrollo sostenible, a AMBILAMP que implanta un Sistema Integrado de Gestión para la recogida y tratamiento de los residuos de lámparas, y a ECOEMBES donde también se implanta un SIG para la recogida y recuperación de todo tipo de envases.

4.2. Contexto económico nacional.

En este apartado se tratan distintas variables macroeconómicas que afectan directamente a las empresas españolas. Dentro del periodo estudiado, el 2007 marca el comienzo de una crisis financiera que se prolonga durante los años y que hoy continúa sin retomar la senda del crecimiento.

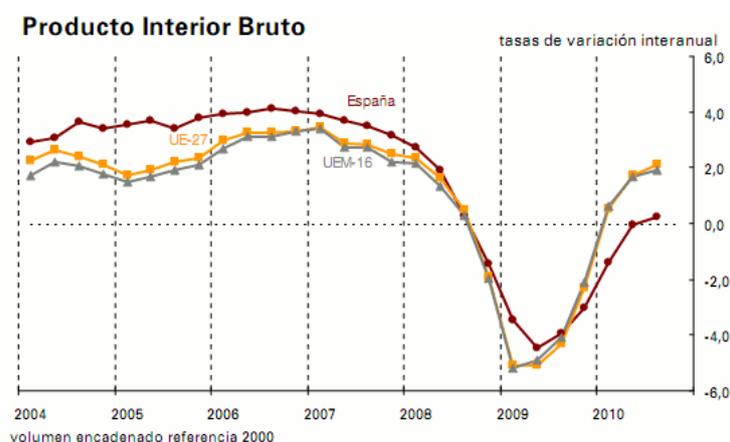
A. Evolución del PIB:

El Producto Interior Bruto (PIB) es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país. Para estudiar el nivel de vida de la población se emplea el PIB per cápita.

Uno de los matices más interesantes relativos al PIB, es que refleja la actividad interna en el propio país. A diferencia del PNB (Producto Nacional Bruto) que refleja cualquier actividad desarrollada en todo el mundo por los residentes o empresas pertenecientes al país en cuestión.

En el siguiente gráfico se observa la evolución del PIB de España respecto al PIB de la Unión Europea, este muestra cierta recuperación, aunque nos seguimos alejamos cada vez más de Europa, muestra de un preocupante estancamiento.

Durante el periodo estudiado, dentro de la zona euro hay países que han tenido un crecimiento importante, algunos de ellos como Alemania hasta el 2,2% lo que le sitúa como el motor europeo, mientras que España tiene un crecimiento casi nulo, señal de que seguimos inmersos en la crisis.



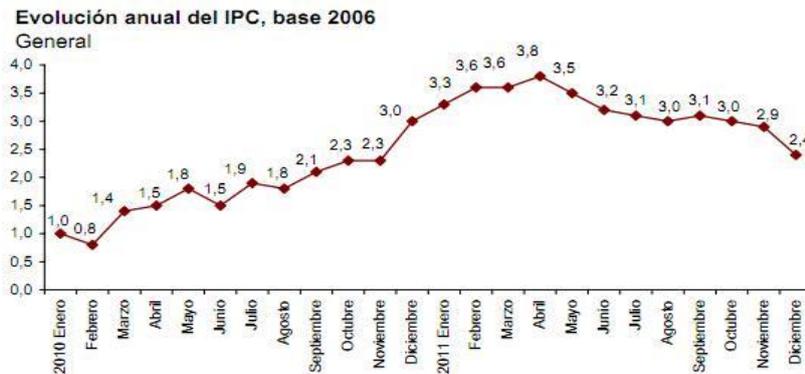
Además de ese estancamiento en el crecimiento hay que tener en cuenta las medidas tomadas por el gobierno que influyen en determinados sectores puntualmente. Por ejemplo antes de la subida del IVA el sector del automóvil tuvo record de ventas y tras la implantación del impuesto se hundió la venta de

vehículos. Otras de las medidas que afecta no solo a los ciudadanos sino al conjunto de la economía son las restricciones presupuestarias, especialmente a aquellas empresas que tienen acuerdos comerciales, que esperan futuras subvenciones o que dependen directa o indirectamente del gasto estatal.

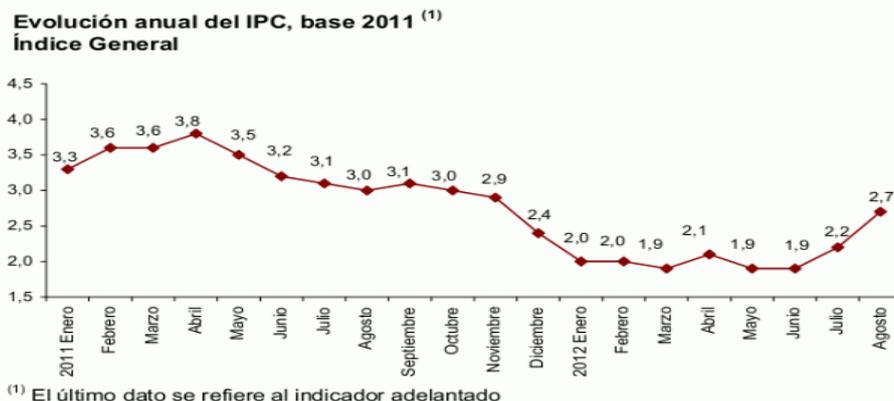
B. Evolución del IPC.

El IPC es un índice en el que se cotejan los precios de un conjunto de productos sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares, que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación del precio de cada uno respecto de la muestra anterior.

Todo IPC debe ser: representativo, que cubra la mayor población posible, y comparable, tanto temporalmente como espacialmente, o sea con otros IPC de otros países o períodos en un mismo país.



Como se observa en el gráfico la tendencia negativa de la inflación se mantiene, que desde comienzos de 2011 ha bajado unos 1,4 puntos básicos pese al incremento de varios meses que le llevó hasta el 3,8% en abril. El índice no se encontraba por debajo del 2% desde agosto de 2010, cuando alcanzó el 1,8%.



En este caso el responsable del descenso de los precios son los alimentos y bebidas no alcohólicas. Sin embargo estos grupos son los que más subieron en años anteriores. Y es que tanto el IPC Marzo 2009 como el de Marzo de 2010 y el de Marzo 2011 registraron subidas importantes. Ahora en 2012 se rompería la tendencia en un entorno marcado por la caída de precios como consecuencia de la crisis y el desplome del consumo.

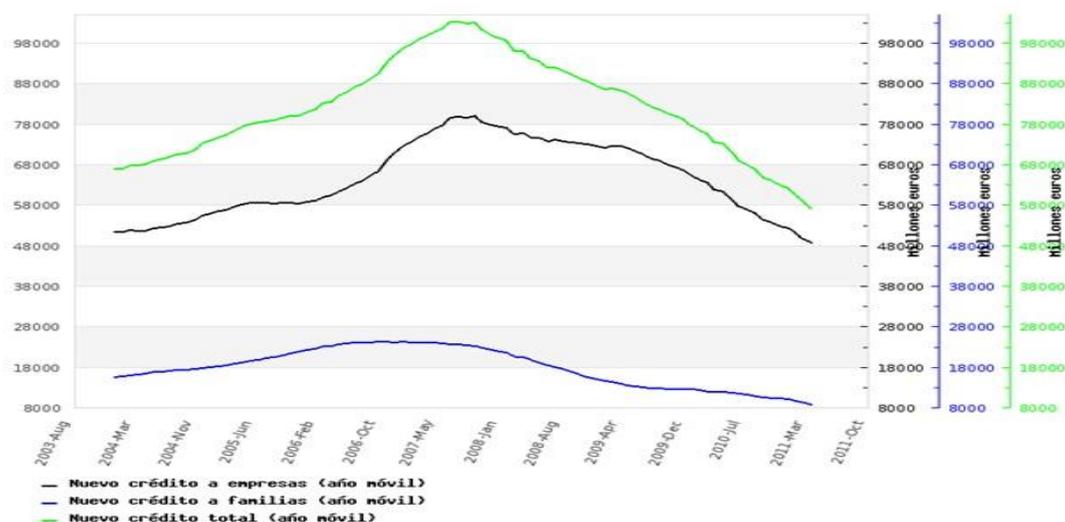
En cualquier caso, habrá que esperar para conocer el dato definitivo y empezar a tener alguna pista sobre la evolución del IPC 2012, que parece seguir la senda bajista del IPC de 2011.

C. Concesión de préstamos bancarios.

El Banco de España ha constatado que el ritmo de endurecimiento de los criterios en nuevos préstamos a los hogares para la adquisición de vivienda "se intensificó" en los últimos meses de 2011 y volvió a ser "más restrictivo" en los destinados a operaciones con sociedades no financieras.

Así se expone en la Encuesta sobre Préstamos Bancarios de enero de 2012, en donde atribuye este descenso en la concesión del crédito al empeoramiento reciente de las expectativas sobre la evolución económica, a los mayores costes y a la menor disponibilidad de financiación para las entidades derivados de las tensiones en los mercados.

Aun así, el Banco de España subraya que los bancos españoles aumentaron sus márgenes correspondientes a las nuevas operaciones de crédito "tanto o más" que sus homólogos de la UE, lo que pone de manifiesto que trasladaron a sus clientes los mayores costes de financiación que soportaron.



Estas condiciones más duras para la concesión de préstamos, según el Banco de España, se produjeron con independencia del plazo y del tamaño de la empresa, aunque sí se acentuó en las compañías más grandes y para operaciones a más largo plazo. "Las condiciones de los préstamos se hicieron en general menos favorables para los prestatarios, destacando la ampliación de los márgenes", explica en el último boletín económico del supervisor bancario.

El regulador además recuerda que desde el inicio de la crisis ha aflorado en España un "mayor endurecimiento" acumulado de los criterios de concesión de crédito. Y durante este año, se esperan nuevos endurecimientos de la oferta a empresas en España.

D. Tasa de empleo y tasa de paro.

Según la última Encuesta de Población Activa (EPA), el paro subió al 22,85%, esto hace que sea la marca más alta desde 2001, con esto continua el quinto año seguido que sube el paro. Y a pesar de estos malos datos casi todos los economistas predicen que la destrucción de empleo seguirá en 2012.

Mientras que el paro por comunidades creció en 2011 en las 17 comunidades autónomas españolas, en las siguientes comunidades fue donde más se incremento:

- Andalucía 121.100 parados más
- Cataluña 88.700 parados más
- Madrid 81.300 parados más.

Las comunidades con menos subidas del paro fueron:

- Cantabria 3.500 parados más
- La Rioja, 4.700 parados más.

Por el lado de la ocupación, en 2011 cayó en 15 de las 17 comunidades autónomas, solamente crearon empleo Cantabria, creó 900 empleos, y Aragón, con 100 empleos más. Un dato preocupante son los parados de larga duración que creció hasta un 13%, y tuvo mayor importancia en las mujeres, haciendo que la tasa de paro femenino subiera en 282.200 mujeres (+13,1%), y el paro masculino subió más en unos 294.800 hombres desempleados más (+11,6%).

Con estos datos es de esperar que el paro en las comunidades autónomas siga creciendo en muchas de ellas, lo que repercute en el crecimiento de la industria, los servicios y la economía nacional en general.

E. La productividad y la competitividad exterior.

La productividad española ha registrado un crecimiento del 11,1% desde 2008, el mayor incremento entre los países de la zona euro, gracias a sus elevadas tasas de exportación y a la mejora de la competitividad, motivada por la caída de los costes laborales unitarios, según apunta el Observatorio Económico de España elaborado por BBVA Research.

En concreto, el estudio remarca que las exportaciones se han recuperado en un 30% desde sus mínimos, y que España exporta en la actualidad un 9,5% más que antes de la crisis, sólo superado por Estonia. "La economía española cada vez es más abierta". El peso de las exportaciones en el PIB ha aumentado, y representan ya un 30%. Obviamente aún están por debajo del promedio europeo, pero en consonancia con las exportaciones de economías como Francia, Italia o Reino Unido", ha subrayado el economista de Escenarios Económicos de BBVA Research.

Respecto a los costes laborales unitarios, ha apuntado que tras los incrementos registrados hasta 2007, las economías vecinas como la española han logrado aumentar su competitividad en los últimos cuatro años al experimentar caídas en torno al 5%, frente al crecimiento experimentado por el conjunto de la zona euro.

4.3. Entorno sectorial.

El sector del juguete en España engloba a un gran número de empresas, unas 219 empresas con unos 5.000 puestos de forma directa, cuya actividad se está orientando hacia un producto de alto diseño, calidad y valores pedagógicos, necesario para poder competir en los mercados internacionales donde el precio es un factor decisivo. Según el INE, la inversión en I+D+i de las empresas españolas del sector han alcanzado los 25,2 millones de euros, un 74,2% más que la media del resto de empresas industriales españolas.

Fruto de estas inversiones en tecnologías e innovación, las empresas españolas del sector han visto como en las últimas campañas la competitividad con las empresas extranjeras se ha ido acortando significativamente, reduciéndose las importaciones en torno al 19,98 por ciento en 2009 con respecto al año anterior. Además, para la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (en adelante AEFJ) los juguetes importados cada día suponen una amenaza menor para las marcas españolas, ya que los productos “made in Spain” son de calidad, cumplen con todos los requisitos de seguridad de la UE y tienen el reconocimiento del consumidor.

Aun conociendo estas cifras positivas para el sector, en los últimos años nos enfrentamos a una pérdida de competitividad derivada fundamentalmente por algunos de estos factores:

- El incremento de las importaciones de juguetes asiáticos, procedentes principalmente de China y Taiwán, que a través de unos menores costes laborales fabrican con unos costes más bajos.
- La disminución que a partir de 2003 tuvieron las exportaciones de juguetes españoles, siendo su principal destino el mercado europeo, Francia, Italia y Reino Unido.
Fortalecer las exportaciones es un factor clave puesto que el mercado nacional está estancado, según la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ) el gasto medio por niño está muy por debajo que la media de los países de la UE (un ejemplo; en 2002 los españoles se gastaron por cada niño 155 euros en juguetes, frente a los 319 de Suiza o los 222 de Reino Unido). Los últimos datos disponibles indican que en 2010 las exportaciones de juguetes han aumentado un 9,6%. En su declaración José Antonio Pastor, presidente de AEFJ, aseguró que este incremento se debe “al esfuerzo de los fabricantes por introducirse en nuevos mercados y afianzarse en los ya existentes”.
- La notable disminución de la demanda global de muñecos tradicionales como consecuencia del auge de los videojuegos.

Sin duda no todo son malas noticias, y en el contexto internacional aparecen los mejores resultados para el sector donde el 61% de las empresas españolas tienen comercio de exportación (siendo la mayoría de ellas pymes).

España es uno de los principales fabricantes mundiales de juguetes tradicionales, consiguiendo la séptima posición a nivel mundial y la segunda de la Unión Europea y en materia de exportaciones ocupa la tercera posición por detrás de Italia y Alemania. Entre los meses de enero y septiembre del 2011, el sector del juguete español ha cosechado unos resultados excelentes a pesar de la crisis. Según la AEFJ, las exportaciones españolas han alcanzado los 277,8 millones de euros, incrementándose las ventas fuera de nuestras fronteras en torno al 12,3% con respecto al mismo periodo del 2010.

Estos buenos resultados se verán incrementados durante la campaña de Navidad. Los países miembros de la Unión Europea siguen siendo el primer destino de las exportaciones españolas, al igual que en la campaña anterior del 2010. Durante este periodo, Reino Unido ha aumentado las importaciones en torno al 47%, Italia las ha incrementado un 29 por ciento, y Francia un 26 por ciento. Fuera de la Unión Europea, los principales mercados para el sector del juguete español son EEUU, México y Rusia.

España, por tipo de producto, es uno de los países pioneros en la exportación de juguetes tradicionales: las muñecas y sus accesorios, rompecabezas, musicales, trenes eléctricos, juguetes de plástico, con ruedas... Este tipo de mercancía ha visto intensificada su promoción en el exterior y en 2010 las exportaciones alcanzaron los 215,76 millones de euros, un 14,35 por ciento más que en 2009. Tan sólo los tres últimos meses del año, donde se incluye la campaña navideña, la facturación obtenida de las exportaciones alcanzó los 179,18 millones de euros, cifra que se superará cuando podamos comprobar los datos de la campaña navideña 2011.

Buena parte del mérito del posicionamiento del juguete español en el mercado internacional recae en la AEFJ y en el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), que han puesto en marcha un plan sectorial de promoción exterior que da a conocer la oferta nacional bajo la marca paraguas "Toys from Spain". Esta iniciativa tiene por objeto garantizar la presencia de las empresas españolas del sector en las principales ferias internacionales y desarrollar una campaña de prestigio en los mercados prioritarios.

4.4. Metodología para el análisis.

Para analizar los estados contables generalmente se utilizan los ratios y porcentajes. Los ratios se formulan con el cociente entre variables que tengan una relevancia y significado conjunto mientras que los porcentajes pueden ser de estructura donde se representa el valor de cada elemento en el conjunto total o de evolución donde se muestra el incremento o disminución del elemento en el periodo estudiado.

Además para su interpretación habrá que tener en cuenta los resultados obtenidos y factores influyentes como son el tamaño de la empresa, el sector en el cual opera y la ubicación geográfica a la que pertenezca. De ahí que se diga que los resultados “ideales” no se pueden generalizar para todo tipo de empresas sino que será imprescindible considerar el sector en que nos encontremos.

Toda la información que a continuación se proporciona se obtiene desde el ámbito externo de la empresa, es decir, de la información proporcionada por ATOSA en el cumplimiento de sus obligaciones contables. Por ello habrá que tener en cuenta las posibles limitaciones a la hora de analizar los ratios así como la subjetividad propia del analista en el momento de interpretar unas cuentas anuales que son estáticas y que se presentan con cierto retraso.

Lectura previa sobre la situación económico-financiera de ATOSA.

- Dimensión de la empresa:

La empresa cuenta con 107 empleados en su sede central en Santomera. Su cifra de negocios del 2009 se sitúa en 20.274.640 €, y los beneficios de ese mismo año son de 642.792 €, cifras que se han seguido una tendencia creciente durante los años 2007-2009. Lo cual le sitúa dentro del sector como una pequeña empresa pero que está consiguiendo una mayor cuota de mercado rápidamente.

- Rentabilidad:

En el sector en el cual nos encontramos la rentabilidad no es alta, aunque la rotación de sus activos si es elevada lo que le permite operar en un mercado de constantes cambios. A pesar de la crisis económica, en todo el periodo estudiado tanto los resultados de explotación como el resultado del ejercicio son positivos.

- Endeudamiento:

ATOSA es una empresa de carácter familiar, donde la mayoría de sus beneficios son reinvertidos dentro de la propia empresa. Tiene una cifra

importante dentro de sus reservas, consecuencia de los beneficios generados por la empresa en años anteriores. Estos porcentajes de endeudamiento a largo plazo son normales o incluso bajos, porque como veremos a continuación predomina la financiación en el corto plazo.

- **Carga financiera:**

Esta empresa ha sabido reducir sus gastos financieros casi a la mitad, aunque sin duda representan un alto porcentaje en la composición total de gastos de la empresa. Además hay que tener en cuenta el reducido margen de explotación que se obtiene.

- **Equilibrio financiero:**

Mide si una empresa está financiando correctamente sus activos. En este caso debería mejorar este ratio ya que en el último año el descenso ha sido importante, no es preocupante puesto que hay muchas empresas que tienen un capital circulante muy pequeño y por eso no dejan de ser rentables ni solventes.

4.5. Situación de liquidez.

Es de gran importancia para toda empresa poder satisfacer sus obligaciones de pago en el corto plazo sin tener desequilibrios, sobre todo cuando la financiación con la cual operamos es reducida. En crisis como la actual llevar a cabo una buena gestión de tesorería es fundamental para evitar situaciones de riesgo financiero.

• **Liquidez a corto plazo.**

Este ratio se mantiene dentro de los valores de referencia normales a pesar de que ha experimentado un descenso en el año 2008, que ha sido capaz de recuperarse levemente durante el 2009. Las cifras indican que los activos corrientes, sin incluir las existencias y los activos no corrientes mantenidos para la venta, eran capaces de cubrir en el 2007 el 79,91% de las deudas a corto plazo. No se trata de una capacidad de pago excelente pero si puede ser suficiente si lleva a cabo una buena planificación de tesorería.

	2007	2008	2009	2010
Liquidez a corto plazo	79,91%	72,36%	76,47%	74,03%

- **Garantía a largo plazo.**

Este ratio relaciona los activos totales con las deudas contraídas, indicando la liquidez a largo plazo que la empresa tiene frente a terceros. En el caso de ATOSA, durante los años analizados disminuye progresivamente, esto demuestra que los activos de la empresa son capaces de satisfacer el total de compromisos en el largo plazo, y queda excedente. Si comparamos los ratios de corto y largo plazo, vemos que se encuentran muy distanciados mientras que la garantía a largo plazo es favorable, la liquidez a corto plazo debería mejorarse ya que se sitúa en valores inferiores a los que convendría.

	2007	2008	2009	2010
Garantía a largo plazo	176,34%	162,50%	162,59%	161,86%

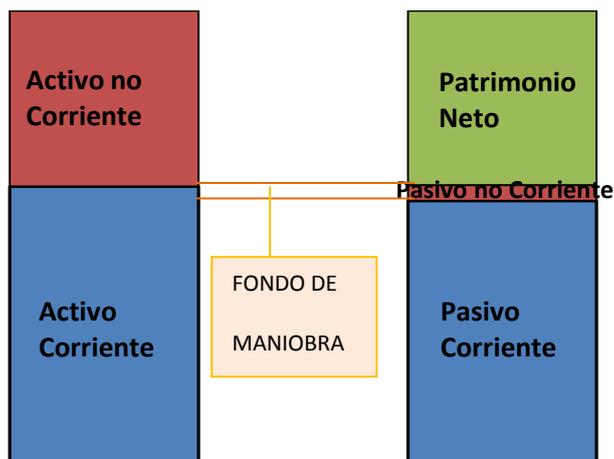
4.6. Equilibrio financiero.

En este apartado se engloban las fuentes financieras de la empresa y el equilibrio de las mismas. Evitar los desequilibrios financieros es crucial para toda empresa, y la mejor forma de evitarlos es con una buena planificación: las inversiones a realizar, las posibles desinversiones y el procedimiento a seguir durante el ejercicio estudiado. Llevando a cabo un correcto plan de actuación y realizando un control y corrección de los posibles errores evitaremos problemas de liquidez a corto plazo o tensiones financieras.

Capital circulante:

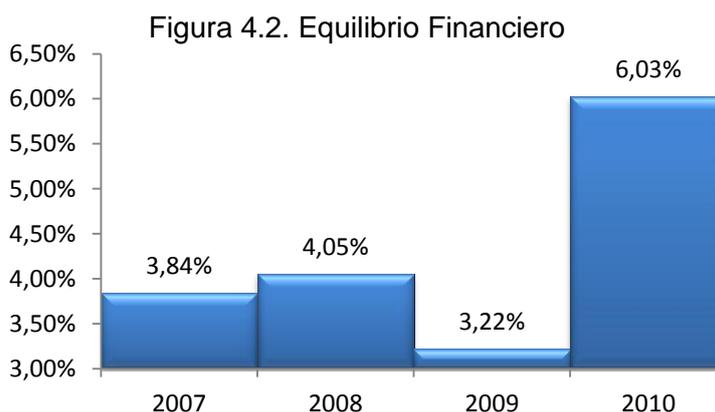
Se conoce como fondo de maniobra a aquella parte del Activo corriente que es financiado por el Pasivo no corriente, es decir, con los recursos permanentes propios o ajenos. Dicho de otro modo es el excedente del Activo corriente de la empresa que nos queda después de hacer frente a los compromisos de pago a corto plazo. Como se aprecia en la figura siguiente para el año 2009, el fondo de maniobra representa un porcentaje muy pequeño para el conjunto empresarial.

Figura 4.1. Ejemplo de Fondo de maniobra (2009)



Este ratio se encuentra en una clara situación desfavorable, podríamos avanzar que el equilibrio financiero tiene dificultades durante este periodo, aunque su porcentaje aumenta en los años 2008 y 2010 es necesario tomar medidas para solucionar este problema, al menos hasta llegar a valores próximos al 10%. Los valores que a continuación se muestran son el resultado de una ineficiente planificación financiera.

	2007	2008	2009	2010
Equilibrio financiero	3,84%	4,05%	3,22%	6,03%



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

4.7. Nivel de endeudamiento.

En este apartado se analiza la composición de los recursos financieros, ya sean propios o ajenos, con el objetivo de que su volumen sea el adecuado para las futuras inversiones, que estén disponibles cuando se requieren y que su coste sea el menor.

	2007	2008	2009	2010
Autonomía financiera	43,29%	38,46%	38,50%	38,22%
Endeudamiento a CP	56,60%	60,19%	57,99%	58,94%
Endeudamiento a LP	0,10%	1,34%	3,51%	2,84%
Carga financiera	4,56%	3,61%	2,33%	1,85%
Capacidad de devolución de deuda	9,38%	6,67%	6,83%	8,29%

- **Autonomía financiera.**

Representa el grado de capitalización de la empresa. En el caso de ATOSA se aprecia como disminuye la capitalización aunque todos los valores del periodo estudiado demuestran una situación favorable.

- **Endeudamiento a corto plazo.**

Las deudas con acreedores a corto plazo suponen una fuente importante de financiación. Se mantiene en torno al 57% aunque en 2008 se incrementó ligeramente, para disminuir de nuevo en el 2009. Su principal fuente de financiación es través de operaciones con entidades de crédito para financiar el corto y medio plazo. Este modo de financiarse ocasiona mayores costes que la deuda a largo plazo, en los apartados siguientes aparece el coste tan grande que soporta esta empresa.

- **Endeudamiento a largo plazo.**

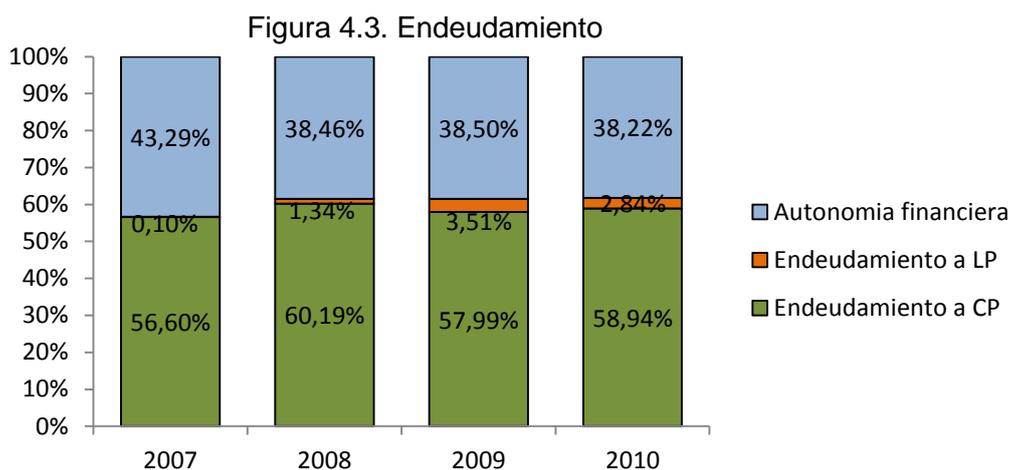
ATOSA tiene en su balance un préstamo con entidades de crédito pero este no le supone su principal fuente de financiación a pesar de que se incrementa desde el 2007 al 2009 solo le supone un 3,51% de su estructura. Esta empresa ha preferido realizar otro tipo de operaciones bancarias antes que solicitar préstamos a largo plazo, pero como a continuación veremos el coste financiero de este tipo de endeudamiento a largo plazo es menor que financiar las necesidades del corto plazo.

- **Carga financiera.**

Este ratio indica que el coste financiero que esta empresa soporta es excesivo, esa muy por encima de los valores de referencia y sin duda operar con unos elevados costes y con un bajo margen hace insostenible la rentabilidad final de la empresa. Este punto debe ser analizado en profundidad por la empresa para poder tomar las medidas oportunas ya que esta situación no debe mantenerse a lo largo del tiempo. Hay que matizar que ATOSA ha sabido reducir estos costes financieros durante el periodo pero aun se podrían tomar mas medidas en este campo.

- **Capacidad devolución de deudas.**

La evolución decreciente de este ratio ha sido espectacular, del 9,38% de 2007 donde la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas con los recursos que esta generaba era aceptable, hasta llegar al 6,83% de 2009 que ya se considera un porcentaje negativo. Este indicador es muy importante en empresas que cotizan en bolsa, aunque no es el caso de ATOSA, si que debería tener mas presente este medidor del riesgo empresarial.



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

4.8. Rentabilidad económica y financiera.

Uno de los objetivos de toda empresa es maximizar su rentabilidad, y para ello debe lograr un equilibrio financiero mantenido en el tiempo. En este apartado se comparan las rentas generadas y los medios utilizados para obtenerla con el fin de calificar la eficiencia de las acciones realizadas.

- **Rentabilidad económica.**

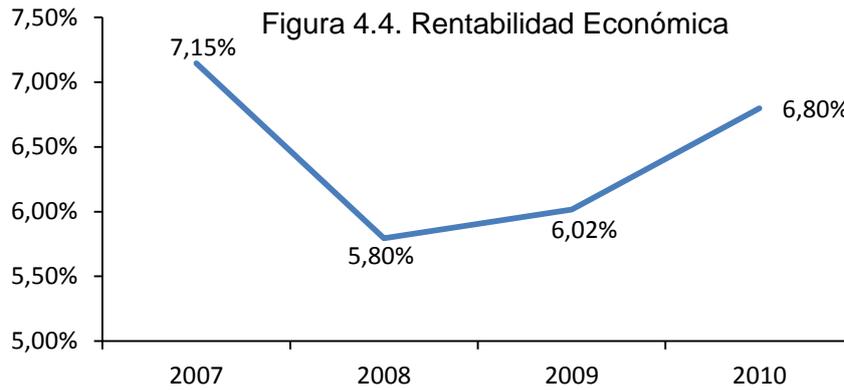
Mide el rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos, es decir, expresa la eficiencia del ciclo de explotación de la empresa. A través de este indicador sabremos si una empresa que no es rentable tiene su déficit en el desarrollo de la actividad económica o es por una mala política de financiación.

ATOSA presenta una baja rentabilidad, partiendo del 2007 donde consiguió su mejor porcentaje al descenso brutal del año 2008, que intentó recuperar en el 2009 con un leve incremento. Estas cifras están muy por debajo de un buen rendimiento del ciclo de explotación.

En cuanto a la descomposición de este ratio en: Margen x Rotación se observa como la empresa tiene una alta rotación de sus activos, aunque el

margen que tiene ATOSA ha ido aumentando aun es necesario crecer estas cifras para unos beneficios mayores.

	2007	2008	2009	2010
Rentabilidad económica	7,15%	5,80%	6,02%	6,80%
Margen	7,47%	7,32%	8,29%	8,29%
Rotación	86,23%	79,15%	80,51%	91,37%



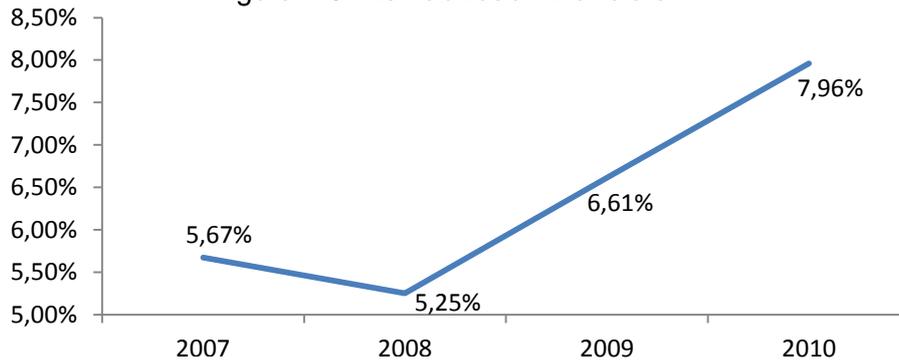
Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

- **Rentabilidad financiera.**

Mide el rendimiento obtenido por los fondos propios, es decir, la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa en función del riesgo que asumen. A la vista de los resultados obtenidos por ATOSA durante los años 2007-2009 la rentabilidad financiera es baja, aunque en el ultimo año aumentó considerablemente no llegan a ser datos positivos para la empresa. Sabiendo que esta empresa no tiene acciones, ni socios a los que presentar unos buenos indicadores financieros quizás estas cifras tienen esos valores tan bajos pero hay que tener en cuenta que en épocas como la actual conseguir financiación ajena es mas difícil y aun mas si presentas cifras como las siguientes.

	2007	2008	2009	2010
Rentabilidad financiera	5,67%	5,25%	6,61%	7,96%

Figura 4.5. Rentabilidad Financiera



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

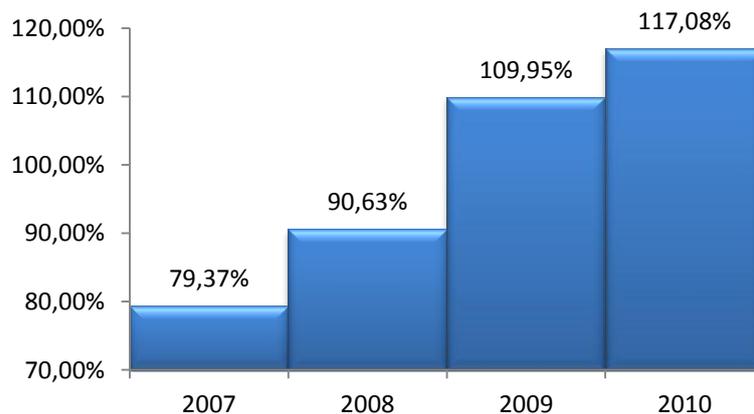
4.9. Apalancamiento financiero.

Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios, indica el nivel de endeudamiento de una empresa en relación con su activo o patrimonio.

Como vemos ATOSA ha ido incrementando su apalancamiento en el periodo estudiado, pasando de ser menor del 100% en 2007 y 2008 a superar ese 100% en 2009, ello es positivo para la empresa y se puede decir que en 2009 la deuda aumenta la rentabilidad.

	2007	2008	2009	2010
Apalancamiento financiero	79,37%	90,63%	109,95%	117,08%

Figura 4.6. Apalancamiento Financiero



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

4.10. Análisis de la productividad.

El estudio y control de este factor es de vital importancia en toda empresa ya que expresa la relación existente entre los recursos utilizados y los productos obtenidos. Uno de los métodos utilizados para su cálculo es el valor añadido, donde se refleja el aumento de riqueza generado por la empresa. Se realiza por diferencia entre el valor de la producción de bienes y servicios y el valor de compra de las adquisiciones exteriores, siendo posteriormente distribuida a los empleados, prestamistas, accionistas, al Estado y a la autofinanciación de la entidad.

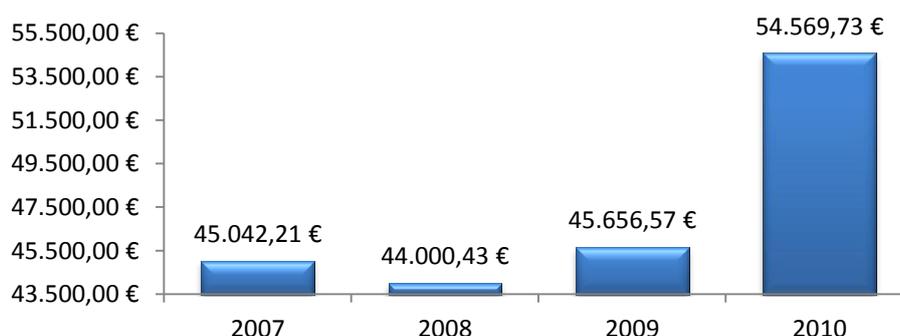
En la tabla siguiente se muestra la evolución de la productividad medida a través de distintos ratios:

	2007	2008	2009	2010
Valor añadido	3.062.870 €	3.256.032 €	3.835.152 €	4.583.857 €
Número de empleados	68	74	84	84
VAB por empleado	45.042,21 €	44.000,43 €	45.656,57 €	54.569,73 €
VAB sobre ventas	17,79%	17,43%	18,92%	18,16%
VAB sobre gastos de personal	2,35 €	2,17 €	2,01 €	2,08 €

Como se puede apreciar el número de empleados en el periodo ha crecido solo un 7,3%, sin embargo el valor añadido por ATOSA ha aumentado un 14,4%, esto se debe en parte al aumento de las ventas las cuales crecen entre 2007-2010 un 13,61%. En resumen el VAB por empleado crece un 6,6%, dato muy positivo en una época de crisis como la actual.

El VAB sobre gastos de personal indica la riqueza que genera cada euro de coste laboral. En este caso los gastos asociados al personal de la empresa aumentan en el periodo (19,04%) más que proporcionalmente aumenta el valor añadido (14,4%), por ello las cifras descienden del 2007 con 2,35€ hasta 2,08€ en 2010.

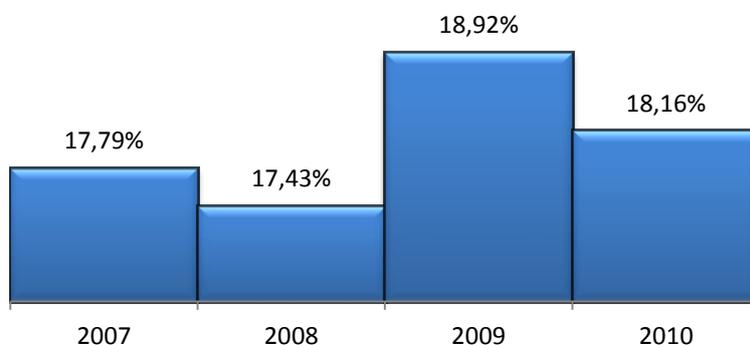
Figura 4.7. Valor añadido por empleado



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

Por último el VAB sobre ventas mide el porcentaje que representa el valor añadido sobre las ventas. Las variaciones anuales son muy pequeñas, en el 2007 el VAB sobre ventas representaba el 17,8%, disminuye el año siguiente, en 2009 crece con más fuerza y en el 2010 vuelve a reducirse levemente.

Figura 4.8. Valor añadido por ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

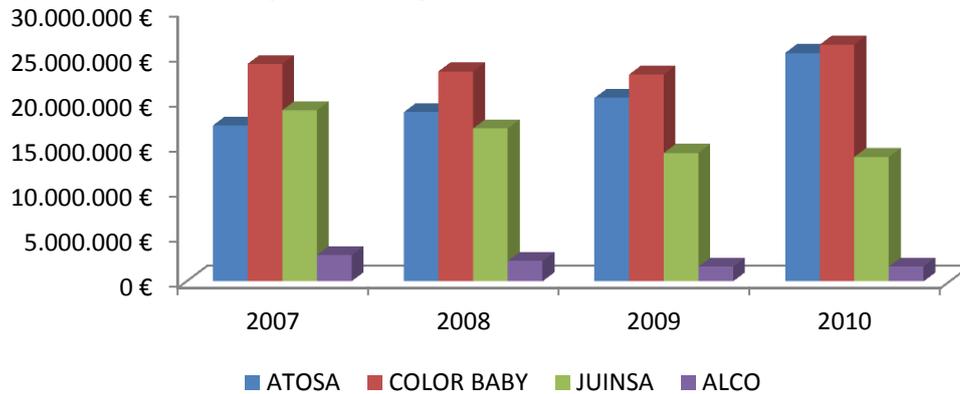
4.11. Análisis sectorial.

El objetivo de este apartado es comparar ATOSA con sus competidores más directos. Para seleccionar aquellas empresas que compiten por el mismo target y que tienen una estructura financiera semejante se han tenido en cuenta los factores que a continuación se detallan:

- Cartera de productos: todas las empresas seleccionadas tienen una gran amplitud de líneas de productos que abarca desde artículos de playa y del hogar hasta varias líneas en juguetes, productos navideños y licencias.
- Público objetivo al que se dirigen: principalmente minoristas y empresas dedicadas a la venta de productos para el hogar.
- Todas las empresas seleccionadas tienen concentradas sus ventas en el territorio nacional, y más particularmente en la Región de Murcia.
- Ingresos de explotación: la información que a continuación se detalla hace referencia al importe neto de las ventas de las empresas analizadas:

	2007	2008	2009	2010
ATOSA	17.212.093	18.682.702	20.274.640	25.240.603
COLOR BABY	24.022.707	23.205.983	22.874.193	26.166.371
JUINSA	18.892.840	16.900.056	14.191.157	13.757.014
ALCO	2.887.213	2.235.098	1.610.131	1.637.682

Figura 4.9. Ingresos de explotación

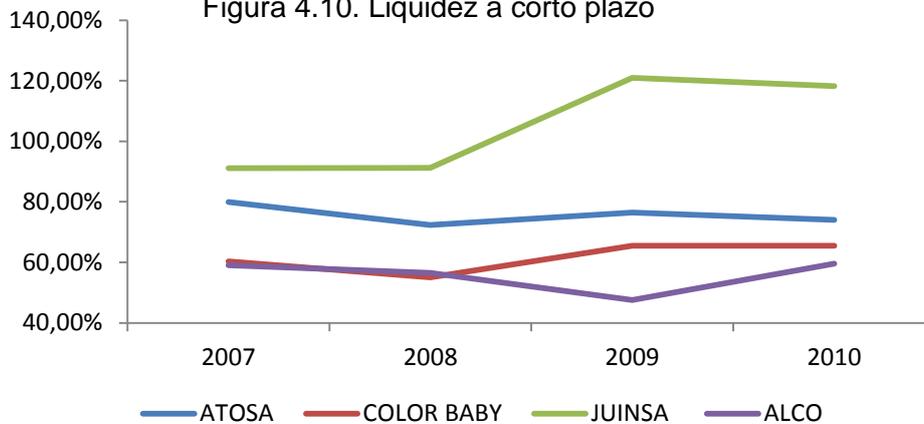


Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

- **Situación de liquidez:**

Como se puede apreciar la liquidez a corto plazo de la empresa ATOSA respecto a las empresas competidoras es buena, no presenta unos valores excesivamente positivos pero están próximos al resto de empresas con excepción de Alco que tiene una importante situación desfavorable.

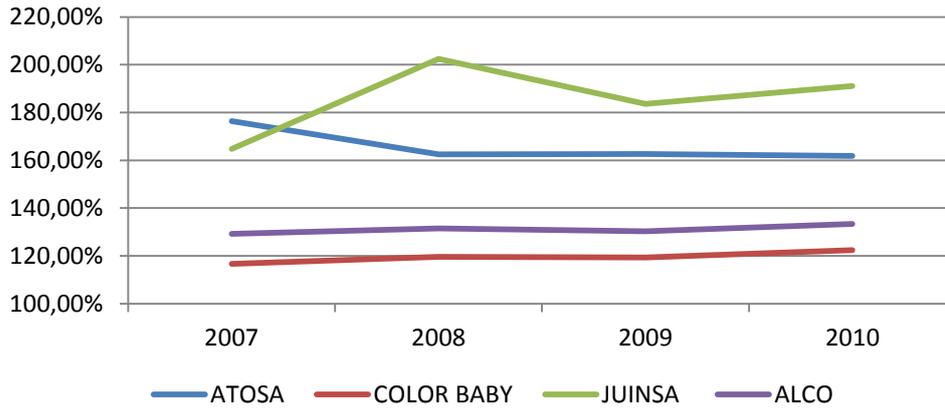
Figura 4.10. Liquidez a corto plazo



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

Atendiendo a la garantía a largo plazo de estas empresas, ATOSA presenta una situación favorable para todo el periodo estudiado situándose bastante mejor que su principal competidor Color Baby.

Figura 4.11. Garantía a largo plazo

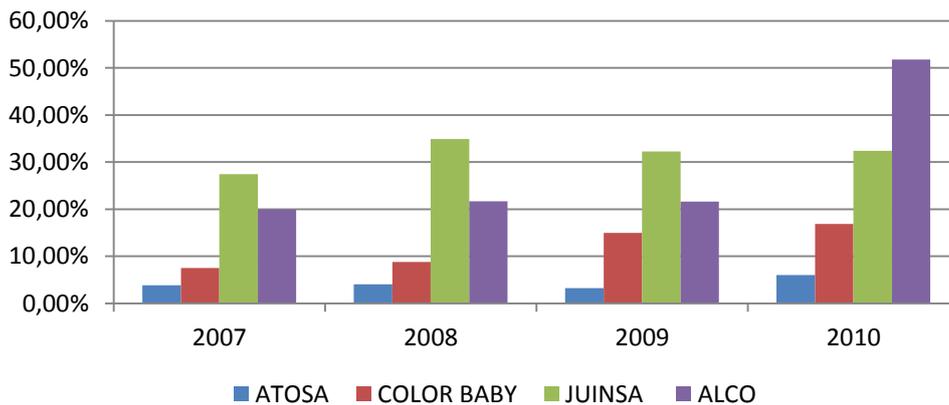


Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

- **Equilibrio financiero:**

En esta ocasión la empresa ATOSA tiene una clara desventaja respecto al resto de empresas, ya que estas mantienen una evolución favorable y nuestra empresa estudiada se distancia bastante del resto.

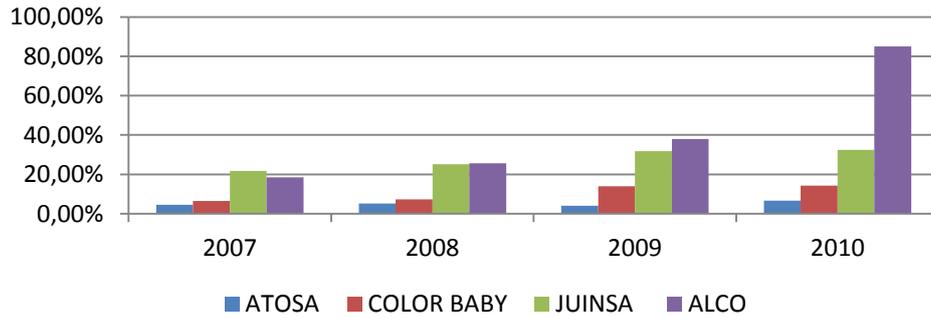
Figura 4.12. Equilibrio Financiero



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

En cuanto a la gráfica que se muestra a continuación afirma lo que ya se ha destacado anteriormente, que ATOSA tiene problemas en la gestión de su capital circulante. Hay que recordar que este sector se caracteriza por tener poco o casi ningún fondo de maniobra pero en relación a las otras empresas podemos afirmar que sus valores son excesivamente bajos.

Figura 4.13. Capital circulante sobre ventas

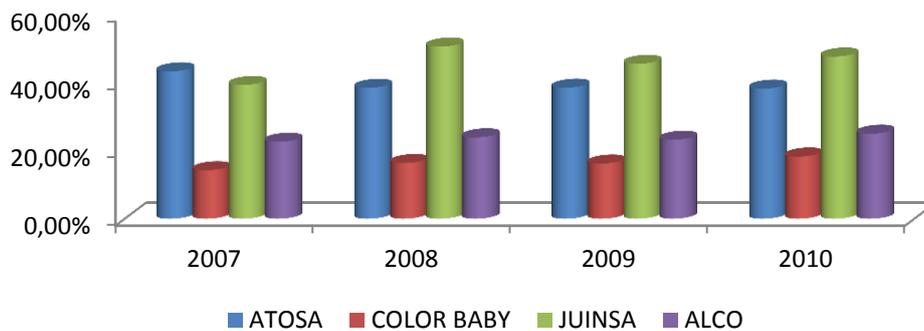


Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

• **Nivel de endeudamiento:**

Es en este apartado donde nuestra empresa goza de una buena posición. Como se muestra a continuación ATOSA tiene una alta capitalización respecto al resto de empresas y esto le confiere una ventaja sobre el resto.

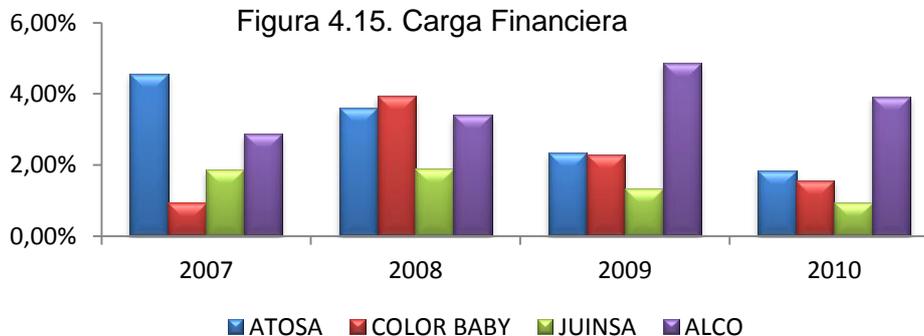
Figura 4.14. Autonomía Financiera



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

Sin embargo, los gastos financieros son un elevado coste para ATOSA que repercutirá al final en su rentabilidad. Esto puede ser debido a un fácil acceso a los recursos bancarios que financian las operaciones en el corto plazo, ya que nuestra empresa tiene altos porcentajes de endeudamiento en el corto plazo.

Figura 4.15. Carga Financiera

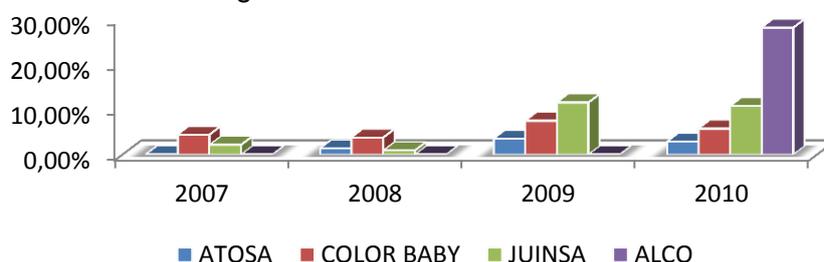


Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

En los siguientes gráficos se muestra la financiación que las empresas competidoras y ATOSA han utilizado durante el periodo, se observa claramente

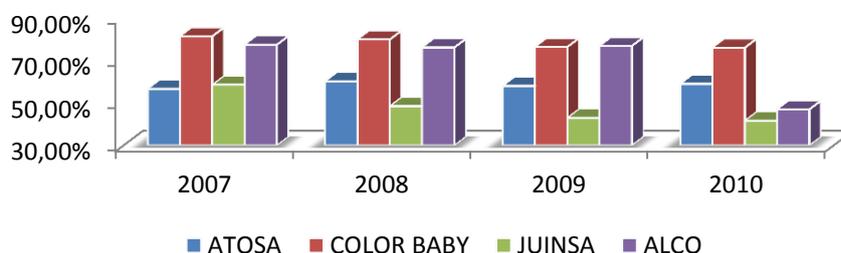
una característica de este sector: la forma de financiación principal es a través de la negociación con proveedores y clientes en el corto plazo.

Figura 4.16. Endeudamiento a LP



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

Figura 4.17. Endeudamiento a CP

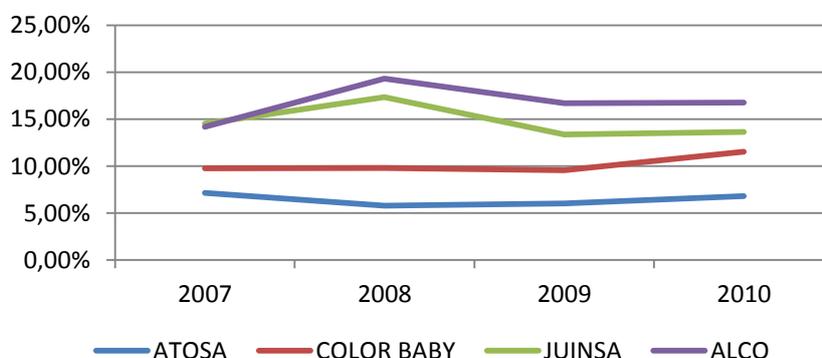


Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

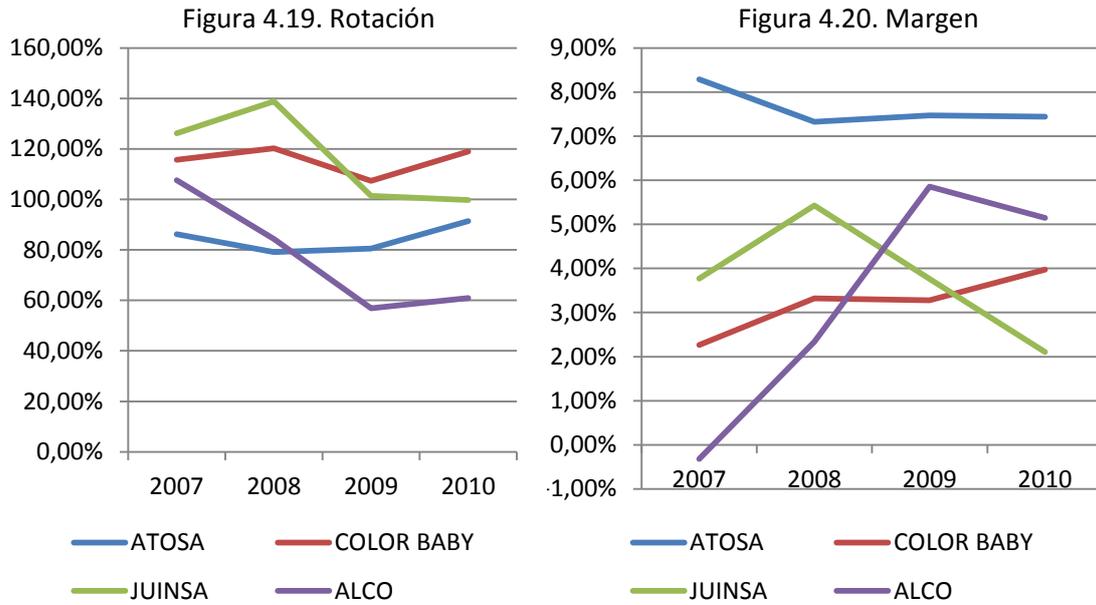
- **Análisis de la rentabilidad:**

ATOSA presenta tanto una rentabilidad económica como financiera desfavorable y alejada de los valores que debiera presentar. Se sitúa como la última empresa de todas las estudiadas, aunque si analizamos su margen y rotación observamos que estos no son el principal motivo, ya que el margen de ATOSA es el más elevado y la rotación está dentro de los valores que presentan el resto de empresas.

Figura 4.18. Rentabilidad económica



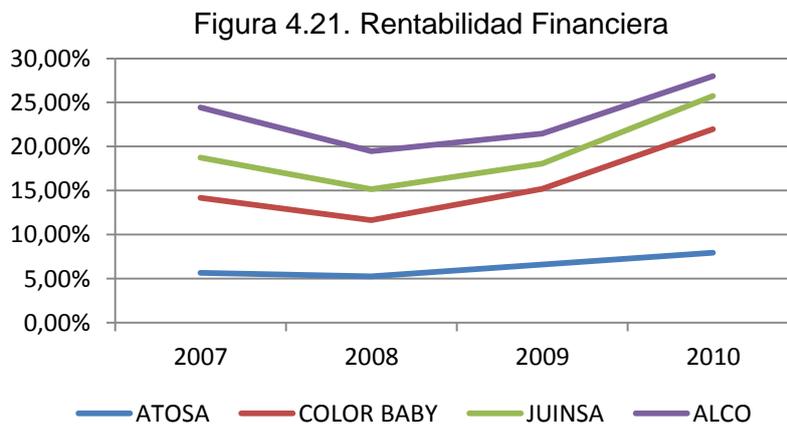
Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.



Particularmente en este sector, la rotación de los activos suele ser alta, es decir, compran y venden gran cantidad de artículos. Normalmente son juguetes o productos para el hogar que generan una gran demanda y que no dependen de las tendencias publicitarias, excepto en los productos de licencia que son ventas muy reclamadas pero solamente mientras las campañas de marketing están anunciando dichos productos o juguetes.

En cuanto al margen, aunque todos los esfuerzos de la gerencia de estas empresas van dirigidos a aumentar dicho indicador, los niveles que alcanza podemos considerarlos aceptables o incluso positivos. En concreto ATOSA ha sabido aportar mayor valor añadido a sus productos, con un sencillo proceso de manipulación y fabricación y consiguiendo que la imagen de sus artículos se engrandezca ante la competencia.

Igualmente ocurre con la rentabilidad financiera donde ATOSA se sitúa muy por debajo del resto de competidores. Además el resto de empresas logran aumentar en el año 2010 este ratio pero ATOSA no consigue tener tal incremento.

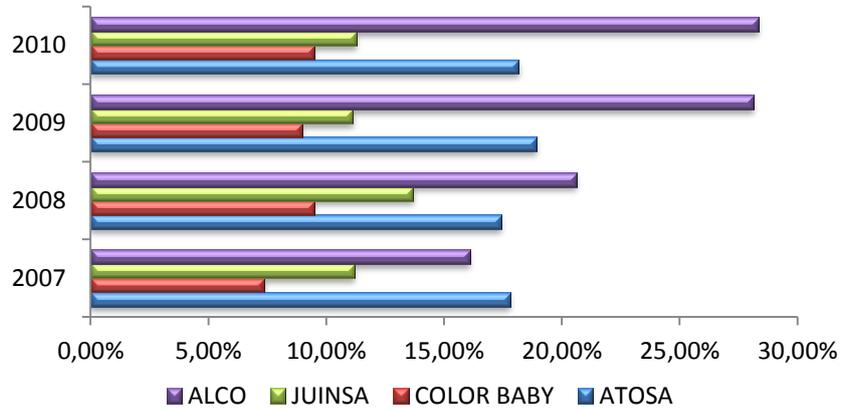


Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

- **Valor añadido sobre ventas:**

Este mide la riqueza generada durante un periodo. ATOSA presenta aquí una gran ventaja respecto a sus competidores, aunque la empresa Alco se posiciona la primera, la sucesora es nuestra empresa estudiada.

Figura 4.22. VAB sobre ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA depositadas en el RM.

Como se comentaba anteriormente, la empresa objeto de estudio ha sabido remarcar el carácter español de sus productos. Aportando un pequeño sistema de manipulación y fabricación hace que un producto importado de China consiga un aspecto y presentación impecable. Permite al cliente diferenciarse del resto de productos dándole un envase, unas cualidades y una calidad superior a la del resto de empresas competidoras aquí estudiadas.

4.12. Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ATOSA cuenta con una alta liquidez a largo plazo frente a terceros, lo cual le proporciona una garantía excelente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La autonomía financiera es alta dando muestra del grado de capitalización de la empresa. Respecto al sector, la empresa se muestra en una posición ventajosa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento importante de las ventas año tras año, impulsado por la penetración en nuevos mercados y con nuevas líneas de productos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El margen es alto considerando el sector en el que estamos, y este es un punto clave para poder prosperar en el futuro.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La rotación de los activos es alta, esto permite a la empresa poder incorporar nuevas líneas y renovar su cartera de productos continuamente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El valor añadido de esta empresa es aceptable, y debe ser una ventaja a mantener en los próximos ejercicios.

DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equilibrio financiero se encuentra en torno al 3,7%, porcentaje que debería ser mejorado con el fin de lograr una mayor estabilidad sino podrían aparecer problemas de liquidez.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La capacidad de devolución de deudas es otro indicador que muestra un riesgo importante ya que en los años 2008 y 2009 no logró situarse en torno al 7%, cifras que son bastante inferiores a lo que consideramos aceptable. Este ratio es de gran relevancia para las entidades financieras que examinan la posibilidad de devolución de las deudas con los beneficios generados por la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La carga financiera que ha soportado esta empresa ha disminuido aunque siguen suponiendo un gran coste para una empresa que repercute directamente sobre la rentabilidad año tras año.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La rentabilidad económica es desfavorable, se coloca en último lugar respecto a sus competidores directos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La rentabilidad financiera mantiene una tendencia alcista pero no consigue llegar a unos porcentajes favorables.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los altos costes de almacenamiento de las existencias generan que el coste total del producto se eleve innecesariamente. Esto es un gran problema a solucionar ante la situación de competencia en precios del sector.

4.13. Plan de actuación.

A partir de las conclusiones obtenidas del diagnóstico económico y financiero de ATOSA podemos afirmar que la empresa se encuentra en una buena situación económica, aunque existen ciertas debilidades para las cuales en este apartado se proponen medidas correctivas. Las propuestas son las siguientes:

- ATOSA debe disminuir los gastos financieros con el fin de que la carga financiera que al final soporta la empresa por la financiación utilizada se reduzca al mínimo. Será conveniente analizar otras vías de financiación con las entidades de crédito con el fin de llevar a cabo un plan de estabilidad financiera. En esta época de crisis la negociación con los principales bancos con los que trabaja la empresa puede resultarle muy útil, estudiar los requisitos ante la financiación de las líneas ICO, las posibles subvenciones regionales y la renegociación de las condiciones de los préstamos presentes.
- Trabajar sobre el modo de pago a sus proveedores y el cobro a sus clientes, para poder gestionar convenientemente la liquidez a corto plazo que en este periodo se encuentra dentro de los valores normales pero que esta próxima a descender a valores desfavorables. Una posible solución puede ser la promoción de artículos o descuentos si el cobro se realiza al contado, siempre teniendo en cuenta que el margen final es reducido.
- Aunque la rotación de los activos es muy efectiva también debe de tomar medidas para incrementar el margen de explotación. Este margen se puede incrementar por varias vías: 1. Implantar modelos de calidad que permitan vender un producto con un mayor valor añadido, invirtiendo en I+D o incluso subcontratando una empresa independiente para la mejora del diseño gráfico de los artículos. Así impondremos un aumento en el precio final como consecuencia de unas mayores prestaciones ofrecidas al cliente. 2. Conseguir acuerdos preferenciales con firmas reconocidas en el mercado, teniendo la exclusividad de venta de su *merchandising*, añadiendo nuevas líneas de productos más rentables que los propios productos del hogar. 3. Ofreciendo servicios complementarios al cliente mayorista, entre ellos la disposición del volumen de existencias que deseen y una retirada del mismo si el cliente final no compra dicho artículo, elaborar catálogos con todos los productos de la compañía, con el fin de permitir al propio cliente hacer su pedido sin necesidad de un vendedor de la empresa y formación a los trabajadores mayoristas de las cualidades de cada artículo de la empresa.

- Incrementar las ventas: a través de nuevas líneas de producto y reforzando la estrategia de marketing ya que en este momento es casi nula. Y estudiar la posibilidad de nuevos mercados como Portugal o Francia que comparten semejantes tendencias en productos del hogar y juguetes, y donde no supondría grandes costes de transporte ya que la empresa cuenta con una central logística en Masella.
- Ampliar los acuerdos y contratos con proveedores de China, que en este momento representan buena parte de sus importaciones pero que dada la actual situación de crisis, esta fuente de ítems supone un abaratamiento del coste total del producto. Al mismo tiempo este sector concentra gran porcentaje de clientes finales que basan sus compras en el precio y dejan en segundo plano a otras marcas nacionales por ser excesivamente caras. El objetivo de ATOSA es conseguir la armonía entre el producto de calidad, con una presentación, imagen y cualidades optimas y el precio final bajo que hoy día demanda gran parte del público objetivo. Tras analizar las cuentas de esta empresa aseguramos que cuenta con la suficiente capacidad como para gestionar su propia red de proveedores asiáticos, y así mejorar su posición en el mercado.
- Por último recordar que esta empresa centra su actividad en la compra y venta a clientes mayoristas y es por ello que los costes de almacenamiento de esas existencias suponen una gran carga para la empresa. Es este problema el que mayor repercusión puede causar en el largo plazo, ya que en las últimas décadas se está impulsando los sistemas *Just In Time* y dejando atrás los grandes almacenes de naves y naves alojando existencias. Para esta empresa que cuenta con una alta rotación va acumulando productos que por estar obsoletos o porque la demanda ha caído dejan de venderse y pasan a un almacén donde los costes de su mantenimiento cada día son mayores. Es esta la importancia de encontrar una solución inmediata a este problema y por ello a continuación se propone un modelo de planificación y gestión de la producción. Con el único objetivo de reducir este volumen de existencias y tener un exhaustivo control del proceso, además de sincronizar los tiempos de pedido, de recepción de los mismos y de lanzamiento al mercado.

5. Acciones para mejorar la rentabilidad de la empresa basadas en la planificación y gestión del sistema productivo.

5.1. Introducción.

En el desarrollo de este apartado se describe desde la perspectiva teórica una de las recomendaciones para la empresa que analizamos, ATOSA. Así pues se trata de relacionar la mejora en los resultados económicos, en particular una reducción de costes y un aumento de liquidez, con los sistemas de planificación y control de la producción, mas concretamente con el sistema MRP o Planificación de las necesidades de los materiales.

El adecuado control y gestión de los stocks siempre ha tenido gran relevancia sobre las cuentas de una empresa, ya que los costes derivados del almacenamiento o espera de los productos representan una parte importante de los costes totales. Pero son los costes financieros que acarrea la inmovilización de los stocks los que han dado una mayor relevancia a las técnicas de gestión en los últimos tiempos.

Si los aprovisionamientos de ítems fuesen instantáneos, es decir, si pudiéramos adquirir el bien en el momento y lugar en que lo necesitáramos, en la cantidad, calidad deseada y al precio mínimo, el acumular existencias de ese bien para su posterior utilización no tendría sentido. Pero llegar a ese perfecto acoplamiento entre fecha, cantidad, calidad y precio es muy difícil, por ello muchos autores afirman que “los stocks son necesarios en multitud de empresas.”

Según F. Parra Guerrero “*se trata de armonizar las inquietudes del financiero que desearía unos stocks cero y las del marketing que desearía unos stocks infinitos*”. Es decir, tratar de minimizar los costes de almacenamiento y espera de los ítems, y concordar este objetivo con la finalidad del proceso, que es hacer llegar al consumidor el producto sin retrasos y en el menor tiempo posible.

Hoy día son muchas las empresas que han obtenido importantes beneficios gracias a los sistemas de planificación y control de la producción, entre ellos:

1. Una mejor respuesta a los pedidos de los clientes como resultado de un sistema que emite información fiable, precisa y oportuna.
2. Una respuesta más rápida a los cambios del mercado.
3. Una mejor utilización de las instalaciones y del personal empleado. En general, una mejora en la optimización de los procesos.
4. Una reducción de los niveles de inventario y de operaciones innecesarias.

5.2. Definición del MRP.

Los métodos clásicos de gestión de stocks y de aprovisionamiento se basan en el concepto de un tamaño de lote fijo, calculado individualmente en unidades y que se mide en unidades. Estos métodos resultan adecuados cuando la demanda de los bienes es independiente y no relacionada con la de otros artículos. Sin embargo son inadecuados cuando para satisfacer la venta de nuestros productos hay que elaborar los mismos con otros componentes necesarios, esto constituye la demanda dependiente.

De este modo en los sistemas de producción multifásicos se inicia el procesamiento de las materias primas y se van incorporando los componentes, formando subconjuntos más complejos para llegar al producto final. El consumo de cada uno de los componentes depende directamente de las cantidades que hay que fabricar del producto final.

Por otra parte sabemos que en el sector en que opera ATOSA la demanda de los distintos productos no suele ser continua, sino que hay líneas de producto con una gran estacionalidad como pueden ser los artículos de navidad o de playa. Esto es relevante para la fabricación por lotes ya que todos los componentes y materiales necesarios para el mismo son solicitados en el momento concreto y en la cantidad necesaria.

Además cuando se inician campañas donde se expone a la venta toda una línea de productos la gestión de inventarios tiene que coordinarse perfectamente y nunca de forma aislada con el resto de departamentos de la empresa.

Fue en la década de los sesenta cuando se dieron las primeras pinceladas del sistema, la técnica del **MRP** (*Material Requirements Planning* o Planificación de las necesidades de los materiales) gracias a Joseph A. Orlicky, quien escribió la obra “*MRP, The New Way of Life in Production and Inventory Management*” en 1975. En ella define el MRP como “una serie de procedimientos, reglas de decisión y registros diseñados para convertir el Programa Maestro de Producción en Necesidades Netas para cada periodo de planificación”.

Otros autores de la época como George Plossl añadieron lo siguiente: “el MRP calcula qué necesito, lo compara con lo que tengo y calcula qué voy a necesitar y cuándo”. Este es el verdadero avance del MRP: por primera vez la planificación de necesidades de materiales es capaz de dar respuesta al cuándo (Ptack y Schragenheim, 2000).

Una de las limitaciones que tiene el MRP ordinario es que no tiene en cuenta la capacidad limitada de las instalaciones, sino que actúa como si se pudiese fabricar la cantidad de productos que se necesite.

Años después se unieron los MRP con las técnicas de planificación de capacidad, dando lugar a lo que se denominan sistemas **MRP de Bucle Cerrado** (BC), los cuales unen lo anterior en un círculo cerrado desde la ejecución hasta la planificación proporcionando un *feedback* en el control del inventario. Posteriormente se han desarrollado nuevos sistemas integrando otros departamentos de la empresa como las finanzas y el marketing, dando lugar a los nuevos sistemas llamados **MRP II** (*Manufacturing Resource Planning* o Planificación de los Recursos de Fabricación).

A diferencia de la evolución de conceptos tratada hasta el momento, el salto del concepto de MRP II al concepto de ERP no es una mera ampliación de las áreas departamentales cubiertas. Se trata de establecer un sistema de información que funcione como columna vertebral de las decisiones tomadas en la empresa. Según Delgado y Marín (2000), “una de las principales claves para entender la expansión de los sistemas integrados es la difusión de la cultura RP (*Resource Planning*) en la empresa, es decir, la cultura de trabajo en

base a una planificación de las necesidades de recursos previa y un control de la evolución del consumo de recursos”.

Así pues, la base del **ERP** (*Enterprise resourceplanning* o Planificación de Recursos de la Empresa) es la de ser el soporte de gestión de la empresa en su conjunto y no simplemente la extensión del modelo de gestión de la producción a otros departamentos (incluyendo a proveedores y clientes). La mejor prueba de esto es que las aplicaciones ERP ya no sólo están destinadas a compañías en las que la fabricación es su motor, sino que han sido implantadas en todo tipo de empresas.

En resumen, podemos definir el MRP como un *sistema de planificación de componentes de fabricación que, mediante un conjunto de procedimientos lógicamente relacionados, traduce un Programa Maestro de la Producción en necesidades reales de componentes, con fechas y cantidades.*

Características del MRP:

- Está orientado a los productos, ya que a partir de las necesidades de éstos, planifica los componentes necesarios.
- Es prospectivo, puesto que la planificación se basa en necesidades futuras de los productos.
- No tiene en cuenta las restricciones de capacidad, por lo que no asegura que el plan de pedidos sea viable.
- Es una base de datos integrada que debe ser empleada por todas las áreas de la empresa.
- Asegura la entrega de artículos finales en las fechas establecidas en el plan maestro de la producción, estableciendo el mínimo nivel posible de stock.
- Establece en qué momento han de lanzarse las órdenes de compra para cada componente y artículo, así como el tamaño de los pedidos.
- Es una técnica informatizada de gestión de stocks de fabricación y de programación de la producción, capaz de generar el Plan de Materiales a partir del Programa Maestro de la Producción (PMP).

- En cada puesto de trabajo donde se fabrica un ítem se emite una orden de un lote de fabricación en la fecha requerida, en consonancia con su tiempo de montaje, fabricación o plazo de suministro del proveedor.

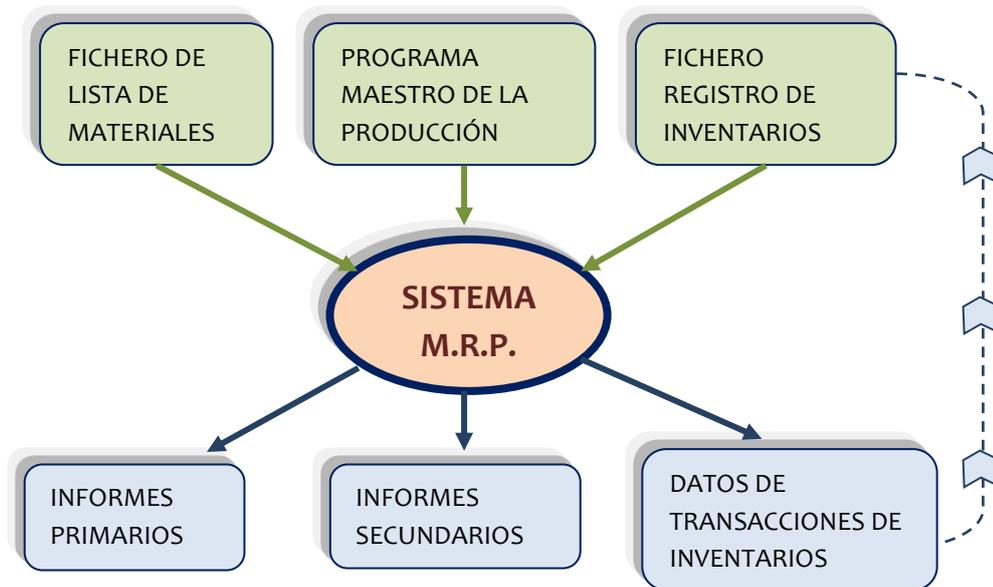
Elementos del MRP:

El sistema MRP parte del siguiente conjunto de informaciones básicas:

1. El Programa Maestro de la Producción. En este documento se reflejan las cantidades del producto final que se han de fabricar, indicando las fechas previstas de entrega.
2. La Lista de Materiales. En esta se detalla la estructura de fabricación y montaje del artículo así como los componentes para fabricar una unidad de ese artículo.
3. El Fichero de Registro de Inventarios. Informa sobre los ítems que se van a utilizar, las existencias disponibles en almacén, los pedidos ya realizados pendientes de recibir, el stock de seguridad de cada uno de ellos, tiempos de suministros, etc.

Dichas entradas son procesadas por el MRP que mediante la explosión de necesidades (nombre técnico para el cálculo de la demanda dependiente en función de la independiente, es decir, los componentes que se incluirán posteriormente en el artículo final) para los distintos niveles dará lugar al Plan de Materiales, indicativo de los pedidos a fábrica y a compras, que compone el informe primario. Este junto con los informes secundarios y las transacciones de inventarios (su tarea es actualizar el registro de inventario con los datos procesados por el MRP) forman las salidas del sistema MRP.

En la siguiente figura se sintetiza un MRP:



5.3. Funciones del sistema MRP.

Podemos clasificar las funciones que desarrolla el MRP en tres grandes grupos:

- Planificación de pedidos:

Este sistema genera información para comprar y fabricar ya que indica que cantidad pedir, cuanto pedir, cuando pedir y cuando programar las entregas. Con todo esto se cumplen los objetivos fundamentales de cualquier gestión de inventarios:

1. Asegurar la disponibilidad de los ítems en el momento y cantidad necesarios para hacer frente a la producción de artículos finales.
2. Reducir el volumen de inventario de forma considerable, al disminuir la necesidad de mantener el stock de seguridad.
3. Reducir los costes derivados de la gestión de stocks, seleccionando para cada caso la técnica de dimensionado del lote idóneo.

- Planificación de prioridades:

Es importante mantener actualizadas las prioridades que existan entre los pedidos, de forma que se haga coincidir las cantidades y las fechas de recepción de los pedidos de ítems con las cantidades y fechas en que éstos son requeridos. Se trata de una función complementaria a la de planificación de pedidos, y se dará conjuntamente con ella.

- Suministro de información a otras áreas de la empresa:

Como la fuente de información útil al departamento de compras, como base para el departamento financiero y como fuente de información del Sistema de Planificación de las Necesidades de Capacidad.

5.4. Entradas del sistema MRP.

A. Programa Maestro de la Producción.

Es el documento que refleja, para cada artículo final, las unidades comprometidas así como los periodos de tiempo para los cuales han de estar fabricadas. Del programa maestro depende la programación de componentes y, con ella, la de personal, equipos, compra de materiales, etc. necesarios para llevarlo a cabo.

	Periodo				
	1	2	3	...	N
Ítem 1					
Ítem 2					
Ítem 3					
...					
Ítem M					

Número de unidades asignadas para cada ítem en el periodo



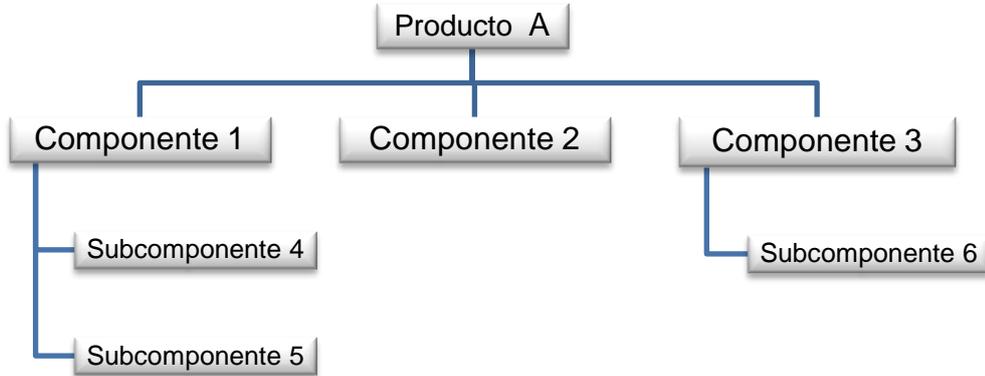
B. Fichero de Lista de Materiales.

Es una descripción clara y precisa de la estructura que conlleva a la obtención de un determinado producto, mostrando:

- Los componentes que lo integran.
- Las cantidades de cada una de ellos para formar una unidad del producto.

- La secuencia en que los distintos componentes se combinan para obtener el artículo final.

La forma más clara de expresar la lista de materiales es la de la estructura de árbol con diferentes niveles de fabricación y montaje. La codificación por niveles facilita la explosión de las necesidades a partir del elemento final.



C. Fichero de Registro de Inventarios.

Es la fuente fundamental sobre inventarios para el MRP y contiene los dos segmentos siguientes para todos y cada uno de los ítems en stock.

- **Segmento maestro de datos:**

Contiene básicamente la información necesaria para la programación: identifica los distintos ítems, el tiempo de suministro, el stock de seguridad, el método de calculo del tamaño del lote de pedido, posible porcentaje de defectuosos, etc.

SEGMENTO MAESTRO DE DATOS:

	Identificación	Stock de Seguridad (SS)	Método de calculo del lote	Tiempo de suministro (TS)
Producto A				
Componente 1				
Componente 2				
Componente 3				
...				

- **Segmento de estado de inventarios:**

Generalmente se incluye la siguiente información para distintos periodos:

- Necesidades Brutas (NB), son las cantidades que hay que entregar de los ítems para satisfacer el pedido originario en el nivel superior así como sus fechas de entrega.
- Disponibilidades (D) en el almacén de los distintos productos.
- Cantidades comprometidas para elaborar los pedidos planificados, que ya se han iniciado y que habrá que tener en cuenta para no disponer de esas existencias en pedidos posteriores.
- Recepciones programadas (RP) en una fecha y cantidad determinada de pedidos que ya se han realizado.
- Necesidades netas (NN), se indican las necesidades de cada ítem que se necesitan en un período teniendo en cuenta las necesidades brutas, se descuentan las disponibilidades y los pedidos pendientes de recibir.
- Recepción de pedidos planificados (RPPL), son los pedidos ya calculados del ítem en cuestión, así como sus fechas de recepción. Se calculan a partir de las necesidades netas, en base a algún método de determinación del tamaño del lote.
- Lanzamiento de pedidos planificados (LPPL), tras definir la fecha de recepción de pedidos planificados y el tamaño de ese pedido, aquí se especifica cuando hemos de hacer el lanzamiento para que se cumpla con lo acordado.

SEGMENTO ESTADO DE INVENTARIOS:

	Necesidades Brutas (NB)	Disponibilidades (D)	Recepciones Programadas (RP)	Necesidades Netas (NN)	(RPPL)	(LPPL)
Producto A						
Componente 1						
Componente 2						
Componente 3						
...						

5.5. Salidas del sistema MRP.

A. Salidas primarias.

La siguiente fase sería la obtención de las diferentes salidas del sistema, comenzando por la construcción de un cuadro donde se recojan la planificación

de las necesidades de materiales para cada uno del conjunto de los ítems, (explosión de necesidades) en cada uno de los períodos considerados, para lo cual utilizaremos los datos obtenidos del Programa maestro de la producción, Lista de materiales y Fichero de registro de inventarios.

Ejemplo de un modelo de Planificación de las necesidades de materiales:

Tamaño lote	TS	Dispon.	Compro metid.	SS	Ident. Ítem	Código nivel		1	2	3	...	N
							Necesidades Brutas (NB)					
							Disponibles (D)					
							Recepciones Programadas (RP)					
							Necesidades Netas (NN)					
							Recepción P. Planif.					
							Lanzamiento P. Planif.					

$$D(i+1) = D(i) + RP(i) - NB(i)$$

$$NN = NB - D - RP + SS$$

B. Salidas secundarias.

Junto con las salidas primarias pueden existir otras, de gran utilidad, que dependen del paquete de software empleado. Algunas de ellas son:

- Informe de material en exceso.
- Informe de análisis de proveedores.
- Informe de las fuentes de necesidades.
- Informe de compromiso de compra.

5.6. Resultados obtenidos tras la aplicación del sistema MRP.

El objetivo de los apartados anteriores era exponer una posible solución ante una debilidad revelada tras el diagnostico empresarial realizado a ATOSA,

proponiendo un sistema de gestión de stocks que repercute en la disminución de costes y por consecuencia en el aumento de la rentabilidad.

Por otro lado hay que dejar constancia que la implantación de un MRP no tiene una duración determinada, ya que en muchos casos es necesario una reestructuración en la organización de la empresa. Además se intentará, en la medida de lo posible, eliminar el excedente de existencias inapropiado en el momento actual.

Así pues, los logros alcanzados son los siguientes:

1. Con la aplicación del MRP se logra reducir el almacén al stock mínimo necesario puesto que se tiene el control del consumo de los ítems actualizado.
2. Se logra disminuir la inversión en la compra de componentes y utillaje de fábrica.
3. Se logra prever las paradas imprevistas en el proceso de producción, ya que se emiten informes diarios.
4. Facilita la programación del personal de la empresa, ya que es un sistema de planificación.
5. Mejora la interrelación entre las distintas áreas de la empresa ya que agiliza la coordinación entre departamentos y jefes de sección.

Para concluir podemos afirmar que un sistema de planificación y control de la producción simplifica la gestión de la fabricación, creando un círculo cerrado donde constantemente surgen nuevas necesidades en la empresa. Como cierre a este apartado citamos a la Asociación Europea de Logística que señaló en un artículo: "Cualquier mejora en la cadena de valor pasa primero por los almacenes". Esta es la reflexión final que debemos retener, la gestión de los almacenes es una pieza clave en el valor empresarial de cualquier empresa.

6. Recomendaciones finales.

Por último realizamos una serie de recomendaciones específicas que ATOSA debería llevar a cabo para que durante los próximos ejercicios mejore su rentabilidad.

- **Seleccionar aquellos productos que generan altos costes de almacenamiento:** Los ítems con demanda estacionaria o que únicamente se venden durante unas determinadas semanas al año generan bastantes costes en instalaciones, acondicionamiento, personal y control de existencias. Por ello la primera recomendación es que se analice la rentabilidad individual de cada uno de los productos y atendiendo a ello tomar las decisiones oportunas entre las cuales podemos destacar la reducción del precio de venta o promociones para incentivar la compra.
- **Mejorar la coordinación de información entre los distintos departamentos:** se trata de establecer un círculo cerrado donde se compartan las mismas prioridades y se agilice la comunicación.
- **Utilizar el MRP mejorando la respuesta a la demanda del mercado:** mediante los informes emitidos la empresa debe procurar controlar los plazos de entrega, y así reducir posibles devoluciones, lo que conlleva a un mejor posicionamiento en el público objetivo.
- **Interconectar los recursos obtenidos por el sistema con la detección de errores:** de este modo se lleva a cabo una retroalimentación desde el departamento de calidad al de producción.
- **Emplear los informes de salida emitidos por el MRP para el análisis de costes:** dicho análisis permitiría conocer con fiabilidad la contribución a la estructura de costes de cada producto.
- **Estudiar nuevas inversiones en otros ámbitos:** debido al coste de oportunidad que antes de la implantación tenían todos los activos relacionados con el volumen de existencias.

7. Bibliografía.

- JayHeizer y Barry Render (2001), Dirección de la Producción. Decisiones Tácticas. Edit. Prentice Hall. Pags:153-187
- Adenso Diaz (1993), Producción: Gestión y Control. Edit. Ariel Economía.
- Jorge Monllor D. (2007), Manual de Dirección de la Producción. Edit. Diego Marín.
- Ramón Companys Pascual y Joan B. Fonollosa (1999), Nuevas Técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT. Edit. Alfaomega.
- Delgado J. y Marín F. (2001), Evolución de los sistemas de gestión de materiales: del MRP al ERP. Economía industrial, nº 331.
- Francisca Parra Guerrero (2005), Gestión de Stocks. Edit. ESIC
- Andonegi Martínez J.M., Casadesús Fa y Zamanillo Elguezabal I. (2005), Revista de Dirección y Administración de Empresas, numero 12.
- Domingo García Pérez de Lema, Material didáctico para el Máster COFIC 2011-2012. UPCT
- Domingo García Pérez de Lema y Juan Jesús Bernal (2009), Análisis económico y financiero de la empresa a partir del nuevo PGC. Ratios económicos. Edit. Estrategia financiera.
- SABI, base de datos.

Paginas webs:

- Página oficial ATOSA:

<http://www.atosa.es/es/atosa/index.htm>

- Instituto Español de Comercio Exterior:

http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4423599_0_-1,00.html

- Banco de España, Central de Balances:

http://app.bde.es/rss_www/Ratios

- Instituto Nacional de Estadística:

<http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=03&type=db&divi=EPA&idtab=28>

- Página oficial Asociación Española de Fabricantes de Juguetes:

<http://www.aefj.es/aefj/sector.php>

- Fundación de Cajas de Ahorros:

http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores_mapa.aspx?Id=2

- La Bolsa Española, asesor de bolsa:

<http://asesordebolsa.blogspot.com.es/2009/06/ipc-mayo-2009-espana-minimo-historico.html>

8. Apéndices:

A continuación se detallan las formulas utilizadas para el cálculo de los indicadores en el diagnostico económico-financiero:

Situación de Liquidez:

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

Equilibrio Financiero:

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

Nivel de Endeudamiento:

- Autonomía Financiera = $Patrimonio Neto / PN + Total Pasivo * 100$
- Endeudamiento a C/P = $Pasivo Corriente / PN + Total Pasivo * 100$
- Endeudamiento a L/P = $Pasivo no Corriente / PN + Total Pasivo * 100$
- Carga Financiera = $Gastos Financieros/Importe neto de la cifra de negocios * 100$
- Capacidad de devolución deuda = $Rdo. del ejercicio + amort. Inmov. /Total Pasivo * 100$

Análisis de la Rentabilidad:

- Rentabilidad Económica = $Resultado Explotación ajustado / ANC explotación(1) + ANC explotación(2) * 100$
- Margen explotación = $Resultado de Explotación ajustado / Importe Neto de la cifra de negocios * 100$
- Rotación ventas / activo = $Importe Neto de la cifra de negocios / Total Activo Explotación$
- Rentabilidad Financiera = $Resultado del ejercicio / Fondos propios * 100$
- Apalancamiento Financiero = $Rentabilidad Financiera / Rentabilidad Económica$

Análisis de la Productividad:

- Productividad por empleado = $valor añadido / n^o medio de empleados * 100$
- Productividad s/importe neto CN = $Valor añadido / Importe Neto de la cifra de negocios * 100$
- Productividad por gastos de personal = $Valor añadido / Gastos de Personal * 100$

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE ATOSA

	2010	2009	2008	2007
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
1. Importe neto de la cifra de negocios	25.240.603	20.274.640	18.682.702	17.212.093
a) Ventas	25.077.371	20.107.974	18.662.715	17.203.854
b) Prestaciones de servicios	163.232	166.666	19.987	8.239
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación				
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			43.666	43.336
4. Aprovisionamientos	-16.069.718	-12.292.856	-12.070.769	-10.959.401
a) Consumo de mercaderías	-15.810.136	-12.138.450	-13.891.237	-10.959.401
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-187.331	-119.351	1.899.684	
c) Trabajos realizados por otras empresas	-72.252	-35.055	-79.216	
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos				
5. Otros ingresos de explotación		18.245	144.600	155.815
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		18.245	144.600	155.815
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio				
6. Gastos de personal	-2.202.643	-1.906.175	-1.502.852	-1.305.846
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1.619.904	-1.378.871	-1.172.641	
b) Cargas sociales	-582.739	-527.304	-330.211	
c) Provisiones				
7. Otros gastos de explotación	-4.587.028	-4.164.877	-3.500.501	-3.345.637
a) Servicios exteriores	-4.248.285	-3.597.153	-3.244.072	-2.896.203
b) Tributos	-40.581	-10.370	-28.778	-46.412
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-298.162	-557.354	-227.650	-384.743
d) Otros gastos de gestión corriente				-18.279
8. Amortización del inmovilizado	-464.125	-432.592	-385.164	-373.967
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		3.194	0	0
10. Excesos de provisiones		0	0	0
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	1.018	-28.139	-14.557	9.509
a) Deterioro y pérdidas				
b) Resultados por enajenaciones y otras	1.018	-28.139	-14.557	9.509
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio				
13. Otros resultados	-38.930	18.441	-43.734	
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)	1.879.177	1.489.881	1.353.391	1.435.902
14. Ingresos financieros	4.363	4.215	12.284	66.822
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio				
a) En empresas del grupo y asociadas				
b) En terceros				
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	4.363	4.215	12.284	66.109
a) De empresas del grupo y asociadas				
b) De terceros	4.363	4.215	12.284	66.109
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero				713
15. Gastos financieros	-466.034	-473.358	-675.023	-784.580
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas				
b) Por deudas con terceros	-466.034	-473.358	-675.023	-784.580
c) Por actualización de provisiones				
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	1.195			
a) Cartera de negociación y otros				
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la	1.195			
17. Diferencias de cambio	-210.997	-134.914	-53.287	-7.637
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	9.529		18	10.060
a) Deterioros y pérdidas	-42.471			
b) Resultados por enajenaciones y otras	52.000		18	10.060
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-661.945	-604.057	-716.008	-715.335
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	1.217.232	885.824	637.383	720.567
19. Impuestos sobre beneficios	-376.741	-243.031	-160.726	-232.870
A4) Resultado del ejercicio PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUAD	840.491	642.792	476.657	487.697
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS				
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos				
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	840.491	642.792	476.657	487.697

BALANCE DE SITUACIÓN DE ATOSA

	2010	2009	2008	2007
ACTIVO				
A) ACTIVO NO CORRIENTE	9.676.972	9.766.527	8.439.757	7.894.877
I Inmovilizado intangible	161.232	157.106	119.073	205.928
1. Desarrollo				
2. Concesiones				
3. Patentes, licencias, marcas y similares	73.969	66.100	29.437	
4. Fondo de comercio				
5. Aplicaciones informáticas	87.263	91.006	89.636	
6. Investigación				
7. Otro inmovilizado intangible				
II Inmovilizado material	6.406.225	6.348.780	6.301.427	7.607.240
1. Terrenos y construcciones	3.890.325	3.940.183	3.987.388	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	2.512.775	2.394.457	2.310.914	
3. Inmovilizado en curso y anticipos	3.125	14.141	3.125	
III Inversiones inmobiliarias	2.988.079	3.016.005	1.938.721	
1. Terrenos	1.248.254	1.248.254	611.464	
2. Construcciones	1.739.824	1.767.751	1.327.257	
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	100.000	213.000		
1. Instrumentos de patrimonio	100.000	213.000		
2. Créditos a empresas				
3. Valores representativos de deuda				
4. Derivados				
5. Otros activos financieros				
6. Otras inversiones				
V Inversiones financieras a largo plazo	20.536	20.536	80.536	81.709
1. Instrumentos de patrimonio	20.507	20.507	20.507	21.709
2. Créditos a terceros				60.000
3. Valores representativos de deuda				
4. Derivados				
5. Otros activos financieros	29	29	60.029	
6. Otras inversiones				
VI Activos por impuesto diferido	902	11.099		
VII Deudas comerciales no corrientes				
B) ACTIVO CORRIENTE	17.947.278	15.416.034	15.165.322	12.065.559
I Activos no corrientes mantenidos para la venta				
II Existencias	5.894.037	4.248.583	4.884.057	3.036.354
1. Comerciales	5.561.622	4.162.867	4.781.197	
2. Materias primas y otros aprovisionamientos				
3. Productos en curso				
a) De ciclo largo de producción				
b) De ciclo corto de producción				
4. Productos terminados				
a) De ciclo largo de producción				
b) De ciclo corto de producción				
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados				
6. Anticipos a proveedores	332.415	85.716	102.860	
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10.865.793	10.011.420	9.231.942	7.708.014
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	10.702.166	9.978.775	8.728.020	7.647.995
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo				
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	10.702.166	9.978.775	8.728.020	
2. Clientes empresas del grupo y asociadas			400.465	375
3. Deudores varios	125.165		13.698	11.919
4. Personal		4.500		
5. Activos por impuesto corriente				
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	38.461	28.145	89.759	47.726
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos				
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	466.206	466.206	38.103	
1. Instrumentos de patrimonio				
2. Créditos a empresas				
3. Valores representativos de deuda				
4. Derivados				
5. Otros activos financieros	466.206	466.206	38.103	
6. Otras inversiones				

V Inversiones financieras a corto plazo	215.205	184.543	164.844	688.549
1. Instrumentos de patrimonio	73.544	102.172	106.278	100.278
2. Créditos a empresas				584.671
3. Valores representativos de deuda				
4. Derivados				
5. Otros activos financieros	141.661	82.371	58.566	3.600
6. Otras inversiones				
VI Periodificaciones a corto plazo	62.391	89.644	203.704	193.852
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	443.646	415.637	642.674	438.789
1. Tesorería	443.646	415.637	642.674	438.789
2. Otros activos líquidos equivalentes				
TOTAL ACTIVO (A + B)	27.624.250	25.182.560	23.605.079	19.960.436
PASIVO				
A) PATRIMONIO NETO	10.557.285	9.694.503	9.078.835	8.641.321
A-1) Fondos propios	10.558.869	9.718.377	9.075.585	8.598.659
I Capital	2.317.357	2.317.357	2.317.357	2.317.357
1. Capital escriturado	2.317.357	2.317.357	2.317.357	2.317.357
2. (Capital no exigido)				
II Prima de emisión	1.005.290	1.005.290	1.005.290	1.005.290
III Reservas	6.395.731	5.752.938	5.276.282	4.788.316
1. Legal y estatutarias	382.092	382.092	334.426	285.657
2. Otras reservas	6.013.639	5.370.846	4.941.855	4.502.659
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)				
V Resultados de ejercicios anteriores				
1. Remanente				
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)				
VI Otras aportaciones de socios				
VII Resultado del ejercicio	840.491	642.792	476.657	487.697
VIII (Dividendo a cuenta)				
IX Otros instrumentos de patrimonio neto				
A-2) Ajustes por cambios de valor	-1.584	-23.874	56	40.426
I Activos financieros disponibles para la venta	-1.584	-23.874		
II Operaciones de cobertura				
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta				
IV Diferencia de conversión			56	40.426
V Otros				
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos			3.194	2.236
B) PASIVO NO CORRIENTE	785.152	883.864	317.317	20.577
I Provisiones a largo plazo				
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal				
2. Actuaciones medioambientales				
3. Provisiones por reestructuración				
4. Otras provisiones				
II Deudas a largo plazo	743.933	842.443	277.303	19.619
1. Obligaciones y otros valores negociables				
2. Deudas con entidades de crédito	628.602	657.445		1.103
3. Acreedores por arrendamiento financiero	115.331	184.997	277.303	18.516
4. Derivados				
5. Otros pasivos financieros				
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo				
IV Pasivos por impuesto diferido	41.219	41.422	40.013	958
V Periodificaciones a largo plazo				
VI Acreedores comerciales no corrientes				
VII Deuda con características especiales a largo plazo				
C) PASIVO CORRIENTE	16.281.813	14.604.193	14.208.928	11.298.538
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta				
II Provisiones a corto plazo				
III Deudas a corto plazo	14.264.877	13.173.641	12.983.888	9.701.887
1. Obligaciones y otros valores negociables				
2. Deudas con entidades de crédito	14.052.432	12.858.536	12.687.487	9.649.705
3. Acreedores por arrendamiento financiero	211.866	170.027	130.551	41.367
4. Derivados				
5. Otros pasivos financieros	579	145.078	165.850	10.815
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	171.975	117.214	171.333	
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.844.960	1.313.338	1.053.707	1.596.651
1. Proveedores	21.574	1.034.088	819.569	1.287.741
a) Proveedores a largo plazo				

3. Acreedores por arrendamiento financiero	211.866	170.027	130.551	41.367
4. Derivados				
5. Otros pasivos financieros	579	145.078	165.850	10.815
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	171.975	117.214	171.333	
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.844.960	1.313.338	1.053.707	1.596.651
1. Proveedores	21.574	1.034.088	819.569	1.287.741
a) Proveedores a largo plazo				
b) Proveedores a corto plazo	21.574	1.034.088	819.569	
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas				
3. Acreedores varios	1.328.855	117.533	112.857	
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)				
5. Pasivos por impuesto corriente	211.602	54.663	68.637	
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	125.365	107.054	52.644	224.423
7. Anticipos de clientes	157.564			84.487
VI Periodificaciones a corto plazo				
VII Deuda con características especiales a corto plazo				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	27.624.250	25.182.560	23.605.079	19.960.436