

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

## FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MÁSTER INTERUNIVERSITARIO EN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVAS

### TRABAJO FIN DE MÁSTER



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

**Presupuesto de tesorería de la empresa Marqués de Murrieta, S.A.**



U P C T

Alumno: Hassna Serhir Serhir

Director: D. Ginés Hernández Cánovas

Julio 2022

## ÍNDICE

<b><u>1.INTRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>2.DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>3.PRESUPUESTO DE TESORERÍA INTEGRAL</u></b>	<b><u>4</u></b>
3.1. VENTAS	4
3.2. IMPAGADOS	12
3.3. COMPRAS	13
3.4. GASTOS GENERALES	16
3.5. GASTOS PERSONAL	22
3.6. PRESUPUESTO DE INVERSIONES	24
3.7. PRESUPUESTO DE DESINVERSIONES	25
3.8. FINANCIACIÓN EXISTENTE	26
3.9. HACIENDA PÚBLICA	26
<b><u>4. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</u></b>	<b><u>29</u></b>
<b><u>5. PROPUESTAS DE MEJORA</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</u></b>	<b><u>34</u></b>
<b><u>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>8. REFERENCIAS</u></b>	<b><u>37</u></b>

## **1.INTRODUCCIÓN**

En la actual situación económico-financiera las empresas desempeñan un papel fundamental, ya que realizan una buena gestión empresarial, garantizan la organización adecuada de los empleados y su seguridad. Y se enfrentan a diversos riesgos operacionales como cambios en la demanda de los clientes, incremento de costes, interrupción de suministro etc. Para ello, toman medidas y disponen de recursos para implementar mecanismos de control para minimizar los riesgos procedentes del entorno.

Unos de los riesgos a controlar por la empresa es la adecuada gestión de la tesorería. El presupuesto de tesorería es un instrumento para lograr una gestión financiera de la empresa, maximizar los resultados financieros, así como la liquidez.

Sirve para que tengamos una visión a futuro de los fondos que tiene la empresa, así como las desviaciones que nos alejan de nuestro objetivo. Una adecuada gestión del circulante es a través del control de la evolución de las ventas y los periodos medio de cobro a los clientes. En el presente trabajo estimaremos de manera mensual, además de las ventas, los aprovisionamientos, gastos, inversiones y financiación de la empresa, para determinar si el presupuesto de tesorería es realista y el grado en que le afectan los cambios del entorno que no son controlables por la empresa. Ya que pequeños cambios en los flujos económicos se verán reflejados en los flujos monetarios.

## **2.DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

La empresa objeto del análisis se constituyó bajo la denominación SACERE, S.A. el 11 de febrero de 1981. Posteriormente, el 15 de diciembre de 1983 tuvo lugar el cambio de denominación a Bodegas Marqués de Murrieta S.A. y desde el 2008 la denominación social es Marqués de Murrieta S.A

La empresa fue fundada en Logroño, La Rioja en 1852 por el militar Luciano Murrieta, llegando a ser clave para el progreso de la región dado que fue uno de los pioneros en la elaboración de vinos y también en su exportación fuera del territorio nacional. Siendo una de las bodegas impulsoras de la Denominación de Origen Calificada Rioja.

Actualmente, la empresa se dedica a la crianza, elaboración y comercialización de vinos, con Denominación de Origen Rioja recogido en el CNAE 1102, cuentan con un porfolio de 9 vinos los cuales son Marqués de Murrieta Reserva, Marqués de Murrieta Gran Reserva, Marqués de Murrieta Primer Rosé, Plazo Barrantes, Castillo Ygay Gran

Reserva Especial, Castillo de Ygay Blanco Gran Reserva Especial, Dalmau Reserva, La Comtesse y Capellanía Reserva.

Y poseen dos bodegas, las cuales tienen un largo recorrido de explotación que son Pazo de Barrantes (Fica de Barrantes, Rías Baixas) y Marqués de Murrieta (Finca Ygay, La Rioja).

Para las ventas de sus productos tienen un sistema de distribución múltiple para lograr una buena cobertura en el mercado, es decir, venden de manera directa a clientes a través de su página web y de la tienda que poseen en la bodega. También utiliza como distribuidores a algunos supermercados (Corte Inglés, Carrefour), distribuidores web (Dismarex), vinotecas, tiendas especializadas y al ser una empresa exportadora a otros países suelen utilizar un canal de distribución indirecto largo (en el extranjero las empresas adquieren los productos a los mayoristas para poder comercializarlos). Por otra parte, actúan en el canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías).

Todo ello va a presentar una gran vinculación con las ventas de la compañía a analizar.

### **3.PRESUPUESTO DE TESORERÍA INTEGRAL**

#### **3.1. VENTAS**

Tomamos como punto de partida la situación del ejercicio 2020 de la bodega Marqués de Murrieta, en el que debido al impacto del Covid-19, contemplamos una disminución de las ventas de vino y la prestación de servicios (visitas guiadas a la bodega, catas de sus vinos, servicios de restauración gastronómica en sus instalaciones, organización de eventos, gestión de otras actividades culturales etc.) con respecto al año 2019.

El importe neto de la cifra de negocios, del ejercicio 2020 es de 12.809.392,05€ el cual tomaremos como base para la predicción del año 2021 ya que aún no se han depositado las cuentas anuales en el Registro Mercantil y del año 2022 (objetivo de nuestro análisis), en base a la estrategia empresarial y a la situación macroeconómica. Con ello, lograremos establecer los mecanismos de control para que nuestros flujos de efectivos sean óptimos y más rentables.

Tenemos que comprender como se ha visto afectada nuestra actividad y por tanto nuestra cifra de negocios con el Covid-19 y posteriormente conocer el avance y la tendencia de ventas de los años posteriores.

Para ello, hemos hecho un estudio del consumo de vino nacional y su exportación (abarcando así todo el mercado de venta de vino) de los años 2020, 2021 y 2022 según el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) a raíz del análisis objetivo de los datos mensuales extraídos del Sistema de Información de Mercados del Sector Vitivinícola (INFOVI)

En 2020 según la OeMv (2021) las cifras de ventas fueron afectadas tanto por caídas en las ventas nacionales debido a reducción del consumo, como las ventas para las exportaciones. Hubo una disminución relevante a partir del inicio del confinamiento, en marzo y abril del 24% y del 31%, debido a la limitación en el canal HORECA (tanto en su cierre como restricciones de apertura posterior), reducción compras en tiendas de las bodegas (debido al bloqueo del turismo) etc. Sin embargo, aunque no llegaron a compensarse las pérdidas, se incrementaron las compras en las páginas web y sobre todo en el canal de la alimentación.<sup>1</sup>

Por otro lado, las ventas al exterior se incrementaron, aunque se vieron afectados por los aranceles impuestos por Estados Unidos, el parón del mercado chino, las restricciones en Rusia y el Brexit. Sin embargo, se incrementaron extraordinariamente las ventas a Holanda, Noruega, Irlanda, Alemania etc. por lo que se mantuvieron como primer país exportador de vino y lograron suavizar las pérdidas del mercado interior.<sup>2</sup>

- **Año 2021**

En 2021 según la OeMv el consumo de vino en España tuvo una tendencia alcista, se reflejó un consumo de 10,4 millones de hectolitros, un 12,4% superior con respecto al año 2020.

Cabe destacar que el consumo de los meses de septiembre y octubre fueron de los más elevados con relación al año anterior e incluso superaron a cifras registradas antes de la pandemia (2019). En septiembre del 2021 hubo un consumo del 84,8% superior con respecto al mismo mes del año anterior y en octubre hubo un consumo de 39,5% superior con respecto a octubre del 2020.<sup>1</sup>

Dicha recuperación ha sido liderada por vinos que tienen un mayor valor añadido, es decir, aquellos en los que se indica el origen (Denominación de Origen Protegida).

---

<sup>1</sup> <https://www.oemv.es/analisis-del-consumo-de-vino-en-espana-a-octubre-de-2021>

<sup>2</sup> <https://www.oemv.es/principales-exportadores-mundiales-de-vino-ano-2020>

Tabla 1. Evolución consumo de vino mensual en España en millones de hectolitros

Mill Hectolitros	2019	2020	2021
<b>Enero</b>	0,8720	0,7464	0,6076
<b>Febrero</b>	0,6420	0,7871	0,5817
<b>Marzo</b>	0,8230	0,6247	0,9001
<b>Abril</b>	1,0100	0,6939	0,7508
<b>Mayo</b>	1,0400	0,6240	0,8911
<b>Junio</b>	0,9780	0,9154	0,9612
<b>Julio</b>	1,0500	1,1655	0,9406
<b>Agosto</b>	0,7980	0,7613	0,8861
<b>Septiembre</b>	1,0100	0,5292	0,9780
<b>Octubre</b>	0,9040	0,6572	0,9168
<b>Noviembre</b>	1,2000	0,9384	1,0510
<b>Diciembre</b>	1,1500	1,0408	1,1885

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de OeMv

En cuanto a las exportaciones, en 2021 aumentan en volumen un 13,9% lo que equivale a 281,3 millones de litros más que en el año 2020 (OeMv, 2022).<sup>3</sup>

Tabla 2. Evolución exportación de vino en litros

Litros	2020	2021	2020/2021
<b>Vino de licor</b>	18.330.584	19.177.972	4,60%
<b>Vino espumoso</b>	173.415.733	170.269.064	-1,80%
<b>Vino de aguja</b>	19.081.282	30.414.960	59,40%
<b>Vino con DOP envasado</b>	322.361.822	327.135.786	1,50%
<b>Vino sin DOP envasado</b>	379.778.081	412.817.913	8,70%
<b>Vino con DOP a granel</b>	15.991.138	16.494.070	3,10%
<b>Vino sin DOP granel</b>	1.088.253.420	1.322.176.371	21,50%
<b>Vino tranquilo</b>	1.806.384.461	2.078.624.140	15,10%
	<b>3.823.596.521</b>	<b>4.377.110.276</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de OeMv

Tabla 3. Evolución consumo de vino total

Litros	2020	2021	2020/2021
<b>Consumo nacional</b>	948.384.900	1.065.349.268	12,33%
<b>Exportación</b>	2.017.212.060	2.298.468.136	13,94%
<b>Promedio</b>			<b>13,14%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de OeMv

Atendiendo a la Tabla 1, Tabla 2 y Tabla 3, se han proyectado los datos más importantes de nuestro estudio para calcular el pronóstico de ventas. A través de las

<sup>3</sup> <https://www.oemv.es/exportaciones-espanolas-de-vino-ano-2021>

cuales, hemos estudiado los consumos de vino que serán representativos en el cálculo de esta.

Y que nos muestra que hay una fuerte recuperación y crecimiento en el consumo frente al 2020, año que tuvo un fuerte impacto el Covid.

Estos datos ya publicados por la OeMv nos llevan a plantear un crecimiento de las ventas frente al 2020 del 13,14%. Por tanto, nuestra proyección de ventas asciende a 14.492.278,30 en 2021.

- **Año 2022**

Se prevé un crecimiento en el consumo interno del vino, sobre todo provocado por el aumento en el canal de alimentación dado que en el sector HORECA aún no se han recuperado las ventas de antes del impacto del Covid en 2020.

Según la Wine Intelligence (2021) presenciaremos un aumento en el consumo interno, dado que el mercado está respondiendo de manera positiva a algunos cambios. Se está optando por la reducción del volumen (botellas de 500 gramos) y la compra de vinos de más calidad. También se valora mucho la sostenibilidad y el consumo de vino en lata sobre todo para atraer a la próxima generación de consumidores.<sup>4</sup>

Sin embargo, los primeros meses, según el Consejo Regulador de la Denominación Origen Calificada Rioja (2022) no tendrán un crecimiento pronunciado debido a eventos como el repunte de contagios y la variante ómicron, ya que se han producido restricciones en la hostelería y podría provocar una caída del consumo procedente de ese canal.<sup>5</sup>

Por otro lado, en el consumo exterior se espera cierto descenso debido al conflicto entre Ucrania y Rusia. A Rusia desde el año 2020, se exportaba una cantidad de 28,7 millones de litros, lejos de los 87 millones del 2019, dada la ley en la que se restringía la importación de graneles extranjeros en el país.

Mientras que a Ucrania sí que se esperaba un potencial crecimiento en 2022 si no fuera por la situación actual, dado que en 2015 apenas se exportaron 3,2 millones de litros y en 2021 se exportaron 13,7 millones de litros.

Ambos países suponen un volumen del 1,42% con respecto a la facturación española.

---

<sup>4</sup> <https://www.wineintelligence.com/what-we-do/wine-consumer-observatories-2022/>

<sup>5</sup> <https://www.riojawine.com/noticias/balance-resultados-2021/>

En conclusión, se espera un crecimiento moderado en el consumo en 2022.

Por otra parte, según datos de la Comisión Europea (2022), apuntó a estimaciones de niveles de crecimiento del 4,3% de la economía española debido a como hemos mencionado con anterioridad, la aparición del ómicron, repunte de contagios, subida de los precios de la energía, a las tensiones y la incertidumbre de la guerra de Rusia con Ucrania, la cual ha provocado que haya un atasco en la cadena de suministros.<sup>6</sup>

Llevando esta información a nuestro estudio hemos planteado una expansión de las ventas en torno a un 4% basándonos en la previsión del incremento del PIB, el aumento del consumo interior, así como la posible reducción de la exportación.

Por tanto, nuestra proyección de ventas para el año 2022 con un crecimiento del 4% con respecto al 2021, asciende a 15.071.969,43€.

Una vez pronosticadas las ventas del año 2022, repartiremos dicha cifra entre los 12 meses del año. Con el fin de conocer en base a los datos obtenidos la variación de la demanda a lo largo del año, es decir, si la demanda es estable, si presenta tendencias o es estacional.

Para ello, hemos acudido a la información proporcionada por el OeMv del consumo mensual nacional de vino de los años 2019 y 2021, dado que 2020 fue un año atípico en cuanto al consumo, como hemos mencionado con anterioridad.

Obtenidos los datos, hemos calculado en la Tabla 4 el valor porcentual del consumo de vino mensual con respecto al total anual y hemos obtenido así el promedio de ambos años para conocer la estacionalidad y poder aplicarla a nuestro presupuesto de ventas.

Tabla 4. Evolución consumo de vino mensual nacional en millones de hectolitros

<b>Mill Hectolitros</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>Promedio</b>
<b>Enero</b>	7,60%	5,70%	6,65%
<b>Febrero</b>	5,59%	5,46%	5,53%
<b>Marzo</b>	7,17%	8,45%	7,81%
<b>Abril</b>	8,80%	7,05%	7,92%
<b>Mayo</b>	9,06%	8,36%	8,71%
<b>Junio</b>	8,52%	9,02%	8,77%
<b>Julio</b>	9,15%	8,83%	8,99%
<b>Agosto</b>	6,95%	8,32%	7,64%
<b>Septiembre</b>	8,80%	9,18%	8,99%
<b>Octubre</b>	7,88%	8,61%	8,24%
<b>Noviembre</b>	10,46%	9,87%	10,16%
<b>Diciembre</b>	10,02%	11,16%	10,59%

<sup>6</sup> <https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana-2022-2023/>

**100%**

**100%**

**100%**

---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de OeMv

Una vez planteada la estacionalidad de las ventas del año 2022, podemos observar que hay un mayor consumo sobre todo en noviembre y diciembre (mes de celebraciones). Cabe destacar que el Impuesto Valor Añadido (IVA) que grava tanto las ventas como las compras para nuestra actividad en España es actualmente del 21%.

### Crédito a clientes

El crédito a clientes es el diferimiento del cobro de los bienes que se adquieren a la empresa. Este crédito genera un impacto en las necesidades de financiación y en la rentabilidad de nuestra bodega, así como un riesgo de impago. Por ello, es importante su gestión con eficacia.

En la Tabla 5, hemos realizado el cálculo del Periodo Medio de Cobro (PMC) de los clientes de Marqués de Murrieta S.A. de los ejercicios 2017 al 2020 (ambos incluidos) a través de la información financiera de SABI.

Desde el año 2017 al 2020 hay una clara tendencia decreciente, en el PMC. Han pasado de un cobro medio de 210 días en 2017 a uno de 123 días en 2020. Esto es un buen indicador, ya que supone una mejora en la liquidez y muestra una eficacia en la negociación con sus clientes, lo que ha provocado una reducción en las necesidades de financiación de la empresa para hacer frente a dichos créditos.

Teniendo en cuenta el promedio de los periodos medios de cobro de los datos históricos de los años 2017 al 2020 y el incremento presupuestado de las ventas como hipótesis, pensamos que la empresa durante el año 2022 va a ser capaz de cobrar a sus clientes por término medio en 162 días. Y en base a ese dato vamos a elaborar nuestros cálculos en Excel para el presupuesto de ventas.

Tenemos que tener en cuenta que la mayor parte de los clientes de las bodegas Marqués de Murrieta S.A. tienen cierto poder de negociación, ya que son distribuidores y grandes superficies comerciales que realizan compras en grandes cantidades, por lo que son una fuente de ventas importantes. Además, por ejemplo, en el canal HORECA eligen un número limitado de vinos que comercializan en sus establecimientos y asesoran a sus clientes en el consumo.

Sin embargo, el poder de negociación de dichos clientes se verá limitado, como hemos visto con la reducción del PMC ya que están vendiendo vinos de calidad, los cuales son reconocidos, tienen premios a nivel mundial con un precio asequible.

Tabla 5. Proyección del periodo medio de cobro a clientes de Marqués de Murrieta S.A.

Año	Saldo clientes	PMC
2017	8.781.137	210
2018	4.636.171	160
2019	5.939.783	155
2020	4.466.977	123
2022		162

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Una vez estudiado el periodo medio de cobro de la bodega, vamos a realizar una comparativa con las empresas del sector.

Para ello, primero hemos filtrado en SABI por actividad empresarial (CNAE 1102- elaboración de vinos) y posteriormente hemos filtrado por volumen de actividad (empresas con ingresos de explotación de entre 10 y 16 millones de euros).

Obtenemos así una muestra de 33 empresas, que se encuentran repartidas en territorio nacional.

Tabla 6. Evolución del PMC de empresas del sector por volumen de ventas 2020

Empresa	Localidad	Ventas (mil €) 2020	PMC 2020	PMC 2019	PMC 2018	PMC 2017	Promedio
1 BODEGAS SERRA SL	JAUME VILANOVA I LA GELTRU	10.229	1	1	1	1	1
2 BODEGAS SL	MURIEL ELCIEGO	15.757	11	7	14	13	11
3 PAGO DE CARRAOVEJAS SL	PEÑAFIEL	14.524	13	30	21	15	20
4 GRAMONA SA	SANT SADURNI D'ANOIA	10.632	87	17	5	29	35
5 BODEGAS 1890 SA	JUMILLA	15.531	60	32	61	65	55
6 CELLERS DORE S.L.	MOST SANT SADURNI D'ANOIA	10.331	57	58	60	72	62
7 BODEGAS NAVARRO LOPEZ SL	VALDEPEÑAS	13.666	59	45	66	98	67
8 ECOVITIS SL	REQUENA	10.584	76	96	59	68	75
9 BODEGAS BILBAINAS SA	BILBAO	13.400	51	79	103	88	80
10 UNION VINICOLA DEL ESTE SL	REQUENA	14.718	94	67	75	96	83
11 BODEGAS S.C.	PANIZA PANIZA	13.238	90	74	91	79	84
12 CAVAS CASTILLO PERELADA SA	DEL DE PERALADA	11.223	107	85	99	50	85

13	BODEGAS VIVANCO S.L.	BRIONES	15.473	62	74	119	98	88
14	COOP VITIVINICOLA AROUSANA S.C.	MEAÑO	10.433	92	75	93	102	91
15	BODEGAS PRINCIPE DE VIANA SL	MURCHANTE	15.678	82	100	86	95	91
16	FINCA LA VENTA DE DON QUIJOTE S.L.	VILLAMAYOR DE SANTIAGO	13.052	107	68	72	117	91
17	CASTELL D'OR SL	VILA-RODONA	13.814	88	75	124	78	91
18	COOP AGRICOLA VINICOLA EXTREMEÑA	VILLAFRANCA DE LOS BARROS	12.963	92	81	82	111	92
19	BODEGA DE SARRIA SAU	PUENTE LA REINA	12.286	90	102	97	91	95
20	VIÑAS DEL VERO SA	BARBASTRO	12.200	93	80	103	120	99
21	VITILOSA SL	LOS SANTOS DE MAIMONA	12.163	101	153	87	67	102
22	IRJIMPA SL	LAS MESAS	12.571	125	109	102	96	108
23	BODEGAS FRANCO ESPAÑOLAS SA	LOGROÑO	13.403	108	95	126	131	115
24	SEÑORIO DE BARAHONDA SL	YECLA	14.842	115	96	147	105	116
25	BODEGAS LUIS CAÑAS SA	VILLABUENA DE ALAVA/ESKUERNAGA	13.748	125	109	113	121	117
26	BODEGAS ARAGONESAS SA	FUENDEJALON	12.920	124	132	106	114	119
27	VIÑEDOS Y CRIANZAS DEL ALTO ARAGON SA	SALAS BAJAS	12.176	140	135	121	106	126
28	BODEGAS ARZUAGA NAVARRO SL	QUINTANILLA DE ONESIMO	14.230	136	148	135	135	139
29	PAGO DE LOS CAPELLANES SA	PEDROSA DE DUERO	14.597	102	111	162	181	139
30	BODEGAS TERRAS GAUDA, SA	O ROSAL	10.504	138	146	146	148	145
31	BODEGAS GRUPO YLLERA SL	RUEDA	11.634	126	130	161	216	158
32	MARQUÉS DE MURRIETA S.A.	LOGROÑO	<b>12.809</b>	<b>123</b>	<b>155</b>	<b>160</b>	<b>210</b>	<b>162</b>
33	PRIESCA SL.	JUMILLA	12.182	362	219	108	89	195
34	J. GARCIA CARRION JUMILLA SL.	JUMILLA	12.793	371	337	307	307	331

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Como podemos observar en la Tabla 6, el PMC de la bodega frente a las empresas del sector con ventas similares, no es tan competitiva.

Marqués de Murrieta S.A. se encuentra en la posición 19 de la muestra de 34 empresas, en cuanto al volumen de ventas en el 2020. Es decir, hay 15 bodegas con cifras de ventas superiores.

Sin embargo, aunque nuestra empresa haya logrado mejorar la competitividad en cuanto al cobro a sus clientes, se encuentra en la posición 26 de la muestra. Es decir, hay solo 8 empresas con PMC superior, de las cuales solo dos tienen un volumen de ventas superior al nuestro.

Por otro lado, hemos realizado el cálculo del promedio de los periodos medios de cobro de las empresas de la muestra de los años 2017 al 2020, utilizando la misma

hipótesis empleada para calcular el plazo de cobro a clientes para el año 2022 de Marqués de Murrieta y poder realizar así una comparativa de dichas empresas. Se observa que nuestra empresa empeora su competitividad, dado que se encuentra en la posición 32 de la muestra de 34 empresas. Es decir, hay solo dos empresas que tienen un plazo de cobro a clientes superior en el 2022.

En base a experiencias de años anteriores el cobro a clientes seguirá los siguientes plazos para el año 2022:

Tabla 7. Proyección del periodo medio de cobro a clientes de Marqués de Murrieta S.A.

Tipo	Estructura propuesta 2022
De 0 a 30 días	0,00%
De 31 a 60 días	2,00%
De 61 a 90 días	3,00%
De 91 a 120 días	6,00%
De 121 a 150 días	36,00%
De 151 a 180 días	50,00%
Mas de 180 días	3,00%

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Observamos en la Tabla 7 que hay una mayor dilatación en el tiempo de los cobros a los clientes presupuestados para el año 2022. El 36% de los clientes pagarán en un periodo de entre 121 a 150 días y un 50% pagará en un periodo de entre 151 y 180 días.

Como resultado de la previsión de ventas y las hipótesis planteadas para el cálculo del plazo medio de cobro a clientes, hallamos que el saldo final de clientes pendientes de cobro para el año 2022 será de 7.421.544€ y el PMC a dichos clientes será de 177 días.

### 3.2. IMPAGADOS

Vamos a considerar en el presupuesto de tesorería del año 2022, que no hay deterioros originados por el riesgo de créditos a clientes. Es decir, de las ventas presupuestadas no habrá impagados.

Según la Memoria depositada en el Registro Mercantil de la bodega Marqués de Murrieta S.A. del último años no hay efectos impagados ya que los deudores tienen una capacidad satisfactoria para cumplir con sus compromisos financieros.

La sociedad vende a un número extenso de clientes, pero como destacamos con anterioridad, las ventas más significativas se hacen a distribuidores y grandes superficies

comerciales que tienen una amplia solvencia y prestigio, con los cuales no se han registrado impagos significativos.

Asimismo, tienen contratado un seguros de crédito que cubren el 85% de las ventas nacionales y el 90% de las ventas al extranjero para hacer frente a las posibles contingencias sobre falta de pago.

### 3.3. COMPRAS

Para la estimación de las compras de Marqués de Murrieta S.A. hemos tomado como base la proyección de ventas mensuales del año 2022.

Para ello, primero hemos calculado el peso relativo de los aprovisionamientos sobre las ventas de los datos históricos (2016-2020). Posteriormente hemos realizado un promedio de dichas cifras que es de 26,28% y dicho promedio es el que hemos aplicado a la proyección de ventas del año 2022 para obtener el pronóstico de la partida de aprovisionamientos, la cual es de 3.960.795€

Tabla 8. Representación sobre ventas de aprovisionamiento

Cuenta pérdidas y ganancias	2016	2017	2018	2019	2020	2022
Ingresos explotación	14.689.600	14.853.014	14.324.333	13.570.279	12.809.392	15.071.969
Aprovisionamientos (-)	3.781.534	3.331.993	4.070.100	4.399.548	2.867.468	3.960.795
<i>% sobre ventas Promedio</i>	26%	22%	28%	32%	22%	<b>26,28%</b>

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Una vez determinadas las compras netas, se les grava con un IVA soportado del 21% para obtener las ventas brutas.

Estos datos nos han servido para poder conocer el saldo de proveedores que se producirá ese año y, por tanto, el Periodo Medio de Pago (PMP) a los proveedores, que detallaremos a continuación.

Tabla 9. Evolución del periodo medio de pago a proveedores de Marqués de Murrieta S.A.

Año	Saldo proveedores	PMP
2017	782.596,54	85
2018	596.797,74	53
2019	665.915,42	55
2020	611.376,53	77

En la Tabla 9, hemos realizado el cálculo del PMP de los proveedores de la empresa de los 4 últimos ejercicios disponibles.

Desde el punto de vista del pago a proveedores se ha observado que ha habido un decremento puntual en el año 2018, se ha pasado de un pago a proveedores de 85 días a uno de 53 días, disminuyendo así la financiación que proporcionan estos. Sin embargo, posteriormente se han ido incrementando de nuevo llegando en 2020 a un pago a 77 días.

Teniendo en cuenta el promedio de los periodos medios de pago de los datos históricos de los años 2017 al 2020 y el incremento presupuestado de las compras como hipótesis principal, pensamos que la empresa durante el año 2022 va a ser capaz de pagar a sus proveedores por término medio en 67 días. Y en base a ese dato vamos a elaborar nuestros cálculos en Excel para el presupuesto de compras.

Una vez estudiado el plazo de pagos a los proveedores de la empresa, vamos a realizar una comparativa con las empresas del sector.

Para ello, hemos realizado el cálculo del periodo medio de pago de las 33 empresas filtradas por volumen de actividad que operan en territorio nacional.

De las empresas de la lista, la nuestra se encuentra en la posición 19 en cuanto al volumen de ventas. Sin embargo, aunque hayan logrado mejorar la competitividad en cuanto al pago de proveedores en los últimos años, se encuentra en la posición 13. Es decir, hay solo 12 empresas con PMP inferior, de las cuales 7 tienen un volumen de ventas superior al nuestro.

Analizando la competencia determinamos que la empresa realiza sus pagos con una mayor anticipación que la competencia en general. Cabe destacar que nuestra empresa produce la uva en sus viñedos, por lo que ellos mismos se autoabastecen del ingrediente esencial para realizar vino (materia prima principal). Por lo que las cifras de aprovisionamientos y por tanto el saldo de proveedores no es tan elevado. Sin embargo, es recomendable ajustar el periodo de pago a proveedores ya que tienen un buen poder de negociación y así conseguir una mayor financiación, para compensar los créditos proporcionados a los clientes.

Por otro lado, hemos realizado el cálculo del promedio de los periodos medios de pago de las empresas del sector de la muestra de los años 2017 al 2020, para realizar una comparativa con nuestra empresa utilizando la misma hipótesis empleada para calcular el

plazo de pago a proveedores en el año 2022. Se observa que nuestra empresa empeora su competitividad, dado que se encuentra en la posición 10 de la muestra de 34 empresas. Es decir, hay nueve empresas que tienen un plazo de pago a proveedores inferior.

Tabla 10. Evolución del PMP de empresas del sector por volumen de ventas 2020

	Empresa	Localidad	Ventas (mil €) 2020	PMP 2020	PMP 2019	PMP 2018	PMP 2017	Prom edio
1	COOP AGRICOLA VINICOLA EXTREMEÑA SAN JOSE	VILLAFRANCA DE LOS BARROS	12.963	3	2	1	1	2
2	BODEGAS ARAGONESAS SA	FUENDEJALON	12.920	17	15	15	17	16
3	BODEGAS FRANCO ESPAÑOLAS SA	LOGROÑO	13.403	67	33	25	3	32
4	BODEGAS BILBAINAS SA	BILBAO	13.400	47	53	36	15	38
5	BODEGAS 1890 SA	JUMILLA	15531	45	40	38	50	43
6	GRAMONA SA	SANT SADURNI D'ANOIA	10.632	32	52	55	79	55
7	VITILOSA SL	LOS SANTOS DE MAIMONA	12.163	2	112	6	102	56
8	SEÑORIO DE BARAHONDA SL	YECLA	14.842	87	62	53	67	67
9	FINCA LA VENTA DE DON QUIJOTE S.L.	VILLAMAYOR DE SANTIAGO	13.052	85	55	80	49	67
10	<b>MARQUÉS DE MURRIETA S.A.</b>	<b>LOGROÑO</b>	<b>12.809</b>	<b>77</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>85</b>	<b>68</b>
11	BODEGAS PANIZA S.C.	PANIZA	13.238	67	85	90	46	72
12	BODEGAS MURIEL SL	ELCIEGO	15757	48	51	111	81	73
13	IRJIMPA SL	LAS MESAS	12.571	43	63	80	120	77
14	CELLERS MOST DORE SOCIEDAD LIMITADA.	SANT SADURNI D'ANOIA	10.331	81	75	86	72	79
15	CAVAS DEL CASTILLO DE PERELADA SA	PERALADA	11.223	113	68	82	83	87
16	BODEGA DE SARRIA SAU	PUENTE LA REINA	12.286	38	50	180	84	88
17	PRIESCA SL.	JUMILLA	12.182	98	106	105	100	102
18	BODEGAS TERRAS GAUDA, SA	O ROSAL	10.504	27	18	182	187	104
19	VIÑAS DEL VERO SA	BARBASTRO	12.200	119	100	100	103	106
20	COOP VITIVINICOLA AROUSANA S.C. GALEGA	MEAÑO	10.433	400	6	7	16	107
21	CASTELL D'OR SL	VILA-RODONA	13.814	115	117	109	133	119
22	BODEGAS VIVANCO S.L.	BRIONES	15473	94	69	215	113	123
23	UNION VINICOLA DEL ESTE SL	REQUENA	14718	176	77	131	112	124
24	PAGO DE CARRAOVEJAS SL	PEÑAFIEL	14.524	176	77	131	112	124
25	BODEGAS NAVARRO LOPEZ SL	VALDEPEÑAS	13.666	117	135	117	134	126
26	BODEGAS PRINCIPE DE VIANA SL	MURCHANTE	15678	155	148	145	135	146
27	VIÑEDOS Y CRIANZAS DEL ALTO ARAGON SA	SALAS BAJAS	12.176	135	166	152	145	150
28	BODEGAS LUIS CAÑAS SA	VILLABUENA DE ALAVA	13.748	199	164	127	115	151
29	BODEGAS ARZUAGA NAVARRO SL	QUINTANILLA DE ONESIMO	14.230	180	169	112	157	155

30	PAGO DE LOS CAPELLANES SA	PEDROSA DE DUERO	14.597	126	147	185	190	162
31	BODEGAS GRUPO YLLERA SL	RUEDA	11.634	149	167	159	199	169
32	ECOVITIS SL	REQUENA	10.584	205	233	153	197	197
33	J. GARCIA CARRION JUMILLA SL.	JUMILLA	12.793	1357	1618	273	763	1003
34	BODEGAS JAUME SERRA SL	VILANOVA I LA GELTRU	10.229	2701	2669	3010	2921	2825

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

En base a experiencias de años anteriores el pago a proveedores seguirá los siguientes plazos para el año 2022:

Tabla 11. Evolución del periodo medio de pago a proveedores de Marqués de Murrieta S.A.

Tipo	Estructura propuesta 2022
De 0 a 30 días	16,00%
De 31 a 60 días	44,00%
De 61 a 90 días	40,00%
De 91 a 120 días	0,00%
De 121 a 150 días	0,00%
De 151 a 180 días	0,00%
Mas de 180 días	0,00%

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Observamos en la Tabla 11 que hay una anticipación en el periodo medio de pago a los proveedores presupuestado para el año 2022. Abonaremos el 44% en un periodo de entre 31 a 60 días y el 40% en un periodo de entre 61 y 90 días.

Como resultado de la previsión de compras y las hipótesis planteadas para el cálculo del plazo medio de pago a proveedores, hallamos que el saldo final de proveedores pendientes de pago para el año 2022 será de 621.097€ y el PMP a dichos proveedores será de 56 días.

### 3.4. GASTOS GENERALES

En el siguiente apartado vamos a detallar la principal hipótesis para la previsión de la partida de gastos de explotación para el año 2022, para realizar el presupuesto de gastos generales.

Para ello, primero hemos calculado el peso relativo de “Otros gastos de explotación” sobre las ventas de los datos históricos (2016-2020). Posteriormente hemos realizado un promedio de dichas cifras, la cual es de 24,94% y dicho promedio es el que

hemos aplicado a la proyección de ventas del año 2022 para obtener el pronóstico de la partida de “Otros gastos de explotación” para el año 2022, la cual es de 3.759.690€

Como podemos observar en la Tabla 12, hay un incremento en la previsión de la partida de otros gastos de explotación, debido principalmente a un crecimiento de las ventas, lo cual se ha visto reflejado en un aumento de las compras e irremediamente gastos de explotación previstos en la cuenta de resultados.

Tabla 12. Representación sobre ventas de otros gastos de explotación

Cuenta y pérdidas y ganancias	2016	2017	2018	2019	2020	2022
Ingresos explotación	14.689.600	14.853.014	14.324.333	13.570.279	12.809.392	15.071.969
Otros gastos explotación (-)	3.156.893	3.467.812	3.898.205	3.592.365	3.356.090	3.759.690
% sobre ventas	21,49%	23,35%	27,21%	26,47%	26,20%	<b>24,94%</b>
Promedio			<b>24,94%</b>			

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

En la partida de “Otros gastos de explotación” en la cuenta de pérdidas y ganancias, se incluyen dos cuentas de gastos principales que son “Servicios exteriores” y “Tributos”, en las cuales vamos a intentar profundizar y detallar las hipótesis empleadas para su proyección para el año 2022.

-Servicios exteriores: Son los gastos en los que ha incurrido a lo largo del ejercicio en servicios proporcionados por terceros para nuestra empresa en el desarrollo normal de su actividad. En dicha partida se incluyen los siguientes gastos

620. Gastos en investigación y desarrollo

621. Arrendamientos, aparcería y cánones (arrendamiento de las oficinas en Madrid, alojamientos para los empleados para la vendimia y maquinaria para la bodega)

622. Reparación y conservación (reparación de maquinaria y vehículos, así como mejoras de algunos activos)

623. Servicios de profesionales independientes (agencias de empleo para búsqueda de personal para realizar trabajos de campo, bufete de abogados, etc.)

624. Transporte

625. Primas de seguros

- 6250. Seguros sobre plantaciones
  - 6251. Otros seguros (seguros que cubren los posibles riesgos de inmovilizado material, cubren créditos a clientes tanto nacionales como exportaciones y cubren las existencias)
626. Servicios bancarios y similares (comisiones por uso TPV, ingreso cheque, cambios de divisas, mantenimiento de las cuentas bancarias etc.)
627. Publicidad, propaganda y relaciones públicas
- 6270. Publicidad y propaganda
  - 6271. Atenciones protocolarias y de representación
628. Suministros
- 6280. Energía eléctrica
  - 6281. Agua
  - 6282. Gas
  - 6289. Otros suministros (teléfono, internet, combustible...)
629. Otros servicios (formación y cursos, gastos en restaurantes, hospedaje, material de oficina...)

Para pronosticar la cuenta de servicios exteriores, hemos promediado la cuenta de servicio exteriores sobre las ventas de los ejercicios históricos mostrados en la Tabla 13 y posteriormente y de dicho promedio se ha obtenido una proyección del 23,69% alcanzando la partida de servicios exteriores para el año 2022 la cifra de 3.569.881€.

Tabla 13. Representación sobre ventas de servicios exteriores

Cuenta pérdidas y ganancias	2016	2017	2018	2019	2020	2022
Ingresos explotación	14.689.600	14.853.014	14.324.333	13.570.279	12.809.392	15.071.969
Servicios exteriores (-)	3.005.624	3.282.681	3.712.854	3.416.248	3.173.067	3.569.881
% sobre ventas	20,46%	22,10%	25,92%	25,17%	24,77%	<b>23,69%</b>
Promedio			<b>23,69%</b>			

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Y para desglosar los gastos de los servicios exteriores, hemos realizado el análisis vertical con la información del año 2020 proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (I.N.E) de la estructura de gastos de las empresas españolas según la actividad principal que es la industria manufacturera, en concreto fabricación de bebidas, con respecto a la cifra de servicios exteriores de dichas empresas española. Analizando la estructura hemos llegado a la siguiente conclusión.

La distribución de los servicios exteriores pronosticados para el año 2022 sigue el promedio contenido en la siguiente tabla.

Tabla 14. Análisis vertical de partida servicios exteriores

<b>Servicios exteriores</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
Investigación y desarrollo(I+D)	0,15%	0,11%	0,09%	0,11%
Arrendamientos y cánones	7,55%	6,56%	6,23%	6,78%
Reparación y conservación	12,44%	10,93%	9,72%	11,03%
Servicios de profesionales independientes ajenos al sector	15,06%	16,21%	23,75%	18,34%
Transportes realizados por terceros	10,99%	12,67%	10,68%	11,45%
Primas de seguros no sociales	1,61%	1,47%	1,28%	1,45%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	23,17%	24,33%	21,79%	23,09%
Servicios bancarios y similares	0,64%	0,54%	1,89%	1,02%
Suministros (electricidad, gas, agua, etc.)	8,25%	7,69%	6,39%	7,44%
Otros gastos en servicios exteriores	20,13%	19,50%	18,20%	19,28%

Fuente: Elaboración propia a través del Instituto Nacional de Estadística

-Tributos: En esta partida de gastos se incluyen los impuestos que paga la empresa y que son diferentes al IVA e Impuesto de Sociedades. Se incluye entre otros los Impuestos sobre Bienes Inmuebles (IBI), Impuestos sobre Actividades Económicas (IAE), Tasas municipales etc.

Para plantear la hipótesis de su previsión para el año 2022, es igual a los servicios exteriores, hemos promediado la cuenta de Tributos sobre las ventas de los ejercicio históricos mostrados en la Tabla 15 y posteriormente y del dicho promedio se ha obtenido una proyección del 1,26%, alcanzando la partida de servicios exteriores para el año 2022 la cifra de 189.809,80€.

Tabla 15. Representación sobre ventas de tributos

<b>Cuenta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2022</b>
<b>pérdidas y ganancias</b>						

Ingresos explotación	14.689.600	14.853.014	14.324.333	13.570.279	12.809.392	15.071.969
Tributos (-) % sobre ventas	151.269,42	185.131,22	185.350,94	176.116,58	183.022,89	189.809,80
Promedio	1,03%	1,25%	1,29%	1,30%	1,43%	<b>1,26%</b>

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

A continuación, se va a mostrar la estructura de la partida de “Otros gastos de explotación” para el año 2022 con las hipótesis y cálculos realizados en este apartado con anterioridad.

Tabla 16. Otros gastos de explotación 2022

<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>2022</b>
Servicios exteriores	3.569.881
Investigación y desarrollo(I+D)	4.070
Arrendamientos y cánones	242.133
Reparación y conservación	393.612
Servicios de profesionales independientes ajenos al sector	654.759
Transportes realizados por terceros	408.598
Primas de seguros no sociales	51.924
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	824.456
Servicios bancarios y similares	36.443
Suministros (electricidad, gas, agua, etc.)	265.704
Otros gastos en servicios exteriores	688.182
Tributos	189.810

Fuente: Elaboración propia a través de SABI e I.N.E

Una vez determinados los gastos generales, se les grava con un IVA soportado del 21% para obtener los gastos brutos.

A continuación, vamos a calcular el periodo medio de pago a los acreedores de los años 2017 al 2020.

Tabla 17. Evolución del periodo medio de pago a acreedores de Marqués de Murrieta S.A.

<b>Año</b>	<b>Saldo proveedores</b>	<b>PMP</b>
2017	3.7779.82,77	392
2018	1.309.310,76	121
2019	4.375.172,83	438
2020	3.402.595,42	365
2022		329

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

En la Tabla 17, hemos realizado el cálculo del PMP de los acreedores de la empresa de los 4 últimos ejercicios disponibles.

Teniendo en cuenta el promedio de los periodos medios de pago de los datos históricos de los años 2017 al 2020 y el incremento presupuestado de gastos de explotación como hipótesis principal, pensamos que la empresa durante el año 2022 va a ser capaz de pagar a sus acreedores por término medio en 329 días. Y en base a ese dato vamos a elaborar nuestros cálculos en Excel para el presupuesto de gastos generales.

Desde el punto de vista del pago a acreedores se ha observado que ha habido un decremento puntual el año 2018, se ha pasado de un pago a acreedores de 392 días a uno de 121 días, disminuyendo así la financiación que proporcionan estos. Luego ha habido un fuerte incremento en el año 2019 llegando a un PMP a 438 días. Y posteriormente ha ido decreciendo de nuevo llegando en 2020 a un pago de 365 días.

En base a experiencias de años anteriores el pago a acreedores seguirá los siguientes plazos para el año 2022.

Tabla 18. Evolución del periodo medio de pago a acreedores de Marqués de Murrieta S.A.

<b>Tipo</b>	<b>Estructura propuesta 2022</b>
De 0 a 30 días	1,00%
De 31 a 60 días	1,00%
De 61 a 90 días	0,00%
De 91 a 120 días	0,00%
De 121 a 150 días	6,00%
De 151 a 180 días	7,00%
Mas de 180 días	85,00%

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Por consiguiente, vamos a observar en la Tabla 18 que hay una gran dilatación en el periodo medio de pago a acreedores presupuestado para el año 2022. Abonaremos el 85% en un periodo superior a 180 días, el 44% en un periodo de entre 31 a 60 días y el 7% en un periodo de entre 151 y 180 días.

Como resultado de la gastos de explotación y las hipótesis planteadas para el cálculo del plazo medio de pago a proveedores, hallamos que el saldo final de acreedores pendientes de pago para el año 2022 será de 2.160.882€ y el PMP a dichos acreedores será de 329 días.

### 3.5. GASTOS PERSONAL

La partida de costes de personal corresponde a los pagos que realiza nuestra empresa en concepto de remuneraciones de trabajo y las cargas sociales que se imputan a dicho personal que ha tenido contratado a lo largo del ejercicio.

Los gastos de personal proyectados en el presupuesto de tesorería para el año 2022, se ha tomado la misma hipótesis utilizada previamente en la partida de gastos, donde promediamos los gastos de los ejercicios previos en relación con las ventas. Como resultado de dicho promedio sobre las ventas pronosticadas para el año 2022, hemos obtenido una proyección del 25,65%, alcanzando así la cifra de 3.865.370€ como partida de costes de personal.

Tabla 19. Representación sobre ventas de gastos de personal

Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020	2022
<b>pérdidas y ganancias</b>						
Ingresos explotación	14.689.600	14.853.014	14.324.333	13.570.279	12.809.392	15.071.969
Gastos de personal (-)	3.504.897	3.434.932	3.610.569	3.916.587	3.481.234	3.865.370
% sobre ventas	23,86%	23,13%	25,21%	28,86%	27,18%	25,65%
Promedio				<b>25,65%</b>		

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Con la hipótesis utilizada podemos observar que se incrementará el coste de personal y, por tanto, el número de empleados a medida que se incrementan las ventas.

En el año 2021 el I.N.E nos ha proporcionado los datos relativos a la composición del salario bruto mensual nacional y por comunidades autónomas.

Tabla 20. Composición del salario bruto mensual

	Salario bruto	Contribuciones a la seguridad social a cargo del trabajador	Retenciones IRPF	Salario neto
Total Nacional	1.701,62	106,51	249,67	1.345,44
Andalucía	1.572,77	97,34	211,01	1.264,42
Aragón	1.684,52	106,25	242,26	1.336,01
Asturias	1.633,69	105,99	235,58	1.292,12
Balears, Illes	1.671,52	104,28	224,28	1.342,96
Canarias	1.497,54	93,69	189,85	1.214,00
Cantabria	1.589,21	102,19	221,47	1.265,55
Castilla y León	1.549,56	98,89	211,87	1.238,80
Castilla La Mancha	1.545,74	98,49	204,33	1.242,92
Cataluña	1.816,63	114,26	283,26	1.419,11

Comunitat Valenciana	1.588,99	100,39	215,65	1.272,95
Extremadura	1.432,50	91,31	180,12	1.161,07
Galicia	1.539,49	96,87	207,38	1.235,24
Madrid	1.895,14	115,70	315,94	1.463,50
Murcia	1.537,19	96,73	207,99	1.232,47
Navarra	1.771,74	117,74	244,64	1.409,36
País Vasco	1.979,08	123,76	302,69	1.552,63
Rioja, La	1.574,62	102,12	216,21	1.256,29

Fuente: Elaboración propia a través del I.N.E 2021

A partir de estos datos, hemos podido calcular los tipos medios de contribuciones a la seguridad social a cargo del trabajador y de las retenciones del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas, además del salarios brutos anuales por comunidades autónomas que incluyen el salario bruto anual y las dos pagas extraordinarias.

Tabla 21. Composición del salario bruto mensual

	Salario bruto	contribución a la seguridad social a cargo del trabajador	Retenciones IRPF	Salario bruto devengada en 14 pagas	Sueldos y salarios	Nº empleados
Total Nacional	1.701,62	6,38%	14,67%	23.822,68		
Andalucía	1.572,77	6,28%	13,42%	22.018,78		
Aragón	1.684,52	6,43%	14,38%	23.583,28		
Asturias	1.633,69	6,56%	14,42%	22.871,66		
Baleares, Illes	1.671,52	6,45%	13,42%	23.401,28		
Canarias	1.497,54	6,42%	12,68%	20.965,56		
Cantabria	1.589,21	6,55%	13,94%	22.248,94		
Castilla y León	1.549,56	6,52%	13,67%	21.693,84		
Castilla Mancha	1.545,74	6,45%	13,22%	21.640,36		
Cataluña	1.816,63	6,42%	15,59%	25.432,82		
Comunitat Valenciana	1.588,99	6,40%	13,57%	22.245,86		
Extremadura	1.432,50	6,44%	12,57%	20.055,00		
Galicia	1.539,49	6,53%	13,47%	21.552,86		
Madrid	1.895,14	6,25%	16,67%	26.531,96		
Murcia	1.537,19	6,35%	13,53%	21.520,66		
Navarra	1.771,74	6,72%	13,81%	24.804,36		
País Vasco	1.979,08	6,34%	15,29%	27.707,12		
La Rioja	1.574,62	6,51%	13,73%	22.044,68	3.865.370	175

Fuente: Elaboración propia a través del I.N.E.

Aplicaremos en el presupuesto de gastos de personal los tipos medios que describimos con anterioridad en la tabla 20 de la Comunidad Autónoma de la Rioja, ya que es donde llevan a cabo su actividad la empresa.

Según el informe del Ministerio de Inclusión, Seguridad social y Migraciones (MISSM) del año 2020 el tipo de cotización a la seguridad social a cargo de la empresa para las contingencias comunes para el 2021 es del 28,30%

Teniendo en cuenta la estimación que hicimos anteriormente de los sueldos y salarios brutos totales de los empleados de Marqués de Murrieta S.A. para el año 2022 que son de 3.865.370€ y los datos proporcionados por el I.N.E del salario medio bruto devengado en 14 pagas en la Comunidad Autónoma de La Rioja, donde realizan su actividad que son de 22.044,68€, hemos podido calcular en la tabla 21 la proyección del número de empleados medios de nuestra empresa para el año 2022 son de 175.

Como se puede observar, el número de empleados que se han estimado aumentarán a medida que se incrementen los ingresos.

### 3.6. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

En cuanto a las hipótesis de inversión para el año 2022, se ha estimado que Marqués de Murrieta S.A. por la naturaleza de su actividad de elaboración de bebidas alcohólicas necesita gran cantidad de inversión. Por lo que se realizará dicha inversión en diciembre para reemplazar el inmovilizado que ha quedado obsoleto a lo largo del año, ya que no puede cubrir con las necesidades por las que fue comprado, como es la mejora en la productividad de una forma más eficaz y sostenible con el medioambiente.

Como podemos observar en la tabla 22 ha ido aumentando tanto el saldo del inmovilizado material como el inmovilizado intangible (fuerte incremento a partir del año 2019).

Tabla 22. Evolución del inmovilizado 2016-2020

Inmovilizado	2016	2017	2018	2019	2020
Inmovilizado intangible	28.919	28.436	20.727	25.489	41.788
Inmovilizado material	17.383.071	23.556.888	29.979.350	31.070.043	32.713.172
<i>Total inmovilizado</i>	<i>17.411.990</i>	<i>23.585.323</i>	<i>30.000.077</i>	<i>31.095.532</i>	<i>32.754.959</i>

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Debido a que no tenemos un plan de inversiones, hemos realizado la hipótesis para las mismas, de la siguiente manera (Tabla 23)

1. Diferencia interanual del activo no corriente de los datos históricos (2016-2020) tanto del inmovilizado intangible como inmovilizado material.

2. Después realizamos un promedio de las cifras obtenidas en el cálculo anterior para obtener el pronóstico de inversión para el año 2022.

La proyección para el inmovilizado intangible es de 3.217,16€ y el inmovilizado material es de 3.832.525,09€ que tienen una tendencia creciente frente a las ventas pronosticadas.

Tabla 23. Inversión prevista en inmovilizado material e intangible

Variación inmovilizado	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2022
Inmovilizado intangible	-484	-7.708	4.761	16.299	3.217
Inmovilizado material	6.173.816	6.422.462	1.090.694	1.643.128	3.832.525
<i>Total inmovilizado</i>	<i>6.173.333</i>	<i>6.414.754</i>	<i>1.095.455</i>	<i>1.659.427</i>	<i>3.835.742</i>

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Estas adquisiciones se pagarán a través de transferencia a 180 días ya que supone un gran coste y, por tanto, requiere un elevado desembolso de dinero. Por tanto, estas inversiones pueden financiarse a través de proveedores de inmovilizado debido al aplazamiento del pago.

### 3.7. PRESUPUESTO DE DESINVERSIONES

Por otro lado, una vez que se compra el nuevo inmovilizado vamos a proceder a realizar la venta de la antigua maquinaria a cuatro empresas del sector que por reducido volumen de ventas les resultará eficaz.

La hipótesis utilizada para la proyección de la venta del inmovilizado para el año 2022, se pronosticará haciendo el promedio de los datos de desinversión obtenidos en el estado de flujos de efectivo de Marqués de Murrieta, S.A. de los años 2016 al 2020.

Cabe destacar que en el año 2020 se redujo la cantidad de ventas de inmovilizado debido a las obras que estaban realizando para adaptar la nueva bodega que actualmente sustituye a la anterior.

El pronóstico de ventas de inmovilizado material para el año 2022 es de 261.547,62€. El inmovilizado está totalmente amortizado, por tanto, esta venta se contabilizará como beneficio, el cual se cobrará al contado, como forma pactada en diciembre que es cuando se hará efectiva la venta de la maquinaria.

Tabla 24. Desinversión prevista en inmovilizado

Desinversiones	2017	2018	2019	2020	2022
<b>Inmovilizado intangible</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Inmovilizado material</b>	998.937	39.545	246.024	7.969	261.548
<b>Total inmovilizado</b>	998.937	39.545	246.024	7.969	261.548

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

### 3.8. FINANCIACIÓN EXISTENTE

A continuación, vamos a analizar las deudas con las entidades de crédito de los años 2017 al 2020. La mayor parte de la deuda tiene vencimiento a largo plazo, principalmente debido a un préstamo concedido por La Caixa para la renovación de espacios productivos de la bodega, dicho vencimiento se ha ampliado hasta 31/03/2026. El resto de las deudas existentes pueden deberse a anticipos de facturas, pólizas de créditos, deudas por efectos descontados, créditos con socios etc.

Tabla 25. Descomposición de las deudas con entidades de crédito 2017-2020

<b>Deudas con entidades de crédito</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Deudas a l/p</b>	12.404.580,85	11.471.090,93	9.427.402,57	9.427.402,57
<b>Deudas a c/p</b>	532.554,12	2.055.765,26	2.069.498,31	1.047.656,71
<b>Total deuda</b>	12.937.134,97	13.526.856,19	11.496.900,88	10.475.059,28

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Para determinar las deudas a largo plazo que se generan en el 2022, se ha tomado como hipótesis principal el promedio de las deudas con entidades de crédito de los estados de flujos de efectivo de la empresa Marqués de Murrieta, S.A. de los años 2017 al 2020.

Mientras que, para determinar las deudas a corto plazo que serán saldadas en el periodo inferior o igual a un año de manera mensual, se hará el promedio de la devolución y amortización de las deudas con entidades de crédito de los años 2017 al 2020, proporcionadas también por los estados de flujos de efectivo.

Tabla 26. Pronóstico de la descomposición de las deudas con entidades de crédito 2022

<b>Deudas con entidades de crédito</b>	<b>2022</b>
Deudas a l/p	10.753.467,57
Deudas a c/p	507.686,18
<b>Total deuda</b>	<b>11.261.153,75</b>

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

### 3.9. HACIENDA PÚBLICA

En nuestro presupuesto de tesorería abordaremos las obligaciones fiscales de nuestra empresa del año 2022 las cuales son necesarias para continuar con su actividad empresarial (RocaJunyent, 2021).

Para calcular los saldos de los impuestos pendientes del ejercicio anterior (2021) se han planteado diferentes hipótesis.

-Para calcular los importes pendientes del 2021 que se satisfarán de seguridad social e I.R.P.F en el 2022 hemos realizado los cálculos a través de la previsión de los gastos de personal presupuestados para el año 2021(misma hipótesis gastos personal año 2022), a la que le aplicaremos el tipo medio de seguridad social e I.R.P.F(pestaña “personal”).

Cabe destacar que los seguros sociales se devengan de manera mensual mientras que el modelo de la renta se devengará de manera trimestral.

El pago en enero de la liquidación pendiente del I.R.P.F será de 109.358,11€ mientras que el pago a la seguridad social (Empresa y trabajador) será de 92.400,75€.

Tabla 27. Saldos iniciales de impuesto sobre la renta y seguros sociales 2022

Concepto	Importe mensual 2021	Liquidación pendiente de pago enero 2022
Gasto de personal mensual estimado	265.478,73	
Retenciones (13,73%)	36.452,70	109.358,11
S.S. Empresa (28,30%)	75.130,48	92.400,75
S.S. Trabajador (6,51%)	17.270,26	

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

-Por otro lado, la PYMES por la naturaleza de su actividad debe realizar de manera trimestral el Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A). Vamos a realizar el cálculo la diferencia entre el IVA repercutido por las ventas realizadas y el IVA soportado por la empresa por los gastos en los que ha incurrido.

Para conocer el saldo inicial que se liquidará en enero de 2022 en la declaración del IVA, hemos realizado el pronóstico del resultado neto del último trimestre del año 2021. Para ello, hemos proyectado las partidas de ventas, aprovisionamientos, otros gastos de explotación utilizando los mismos criterios e hipótesis que para el cálculo de las partidas mencionadas para el año 2022 y los hemos gravado con el IVA del 21%.

Tabla 28. Saldos iniciales de Impuesto sobre el valor añadido 2022

Partidas último trimestre 2021	Base	Cuota 21%	Liquidación pendiente enero 2022
Ventas	4.201.311,48	882.275,41	
Aprovisionamientos	-1.104.071,64	-231.855,04	
Otros gastos explotación	-903.771,74	-189.792,06	
<b>A ingresar / (devolver)</b>			<b>460.628,30</b>

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

En la tabla 28 podemos observar que el IVA repercutido por las ventas es superior al soportado por las compras, por tanto, la liquidación sale a pagar 460.628,30€.

-Otro de los impuesto que está obligada a presentar de manera anual nuestra empresa es el Impuesto sobre las Sociedades (Modelo 200), dicho impuesto grava la renta que obtienen las sociedades a lo largo del año. El primer paso a realizar es el cálculo de los pagos a cuenta del impuesto de sociedades (modelo 202) del año 2022, es decir, vas efectuando pagos a hacienda de manera adelantada. Para ello, hemos calculado la base imponible previa mensual, efectuando acumulados en el periodo en los que se liquida la retención. Hay que hacer tres pagos a cuenta uno en abril, otro en octubre y el último en diciembre

Tabla 29. Cálculo de bases imponibles previas año 2022

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Ventas</b>	1.002.285,97	833.479,91	1.177.120,81	1.193.699,98	1.312.768,54	1.321.811,72
Aprovisionamientos	264.736,64	220.149,41	310.916,26	315.295,36	346.745,28	349.133,88
Otros gastos de explotación	313.307,58	313.307,58	313.307,58	313.307,58	313.307,58	313.307,58
Personal	276.097,86	276.097,86	276.097,86	276.097,86	276.097,86	552.195,71
<b>S.S Empresa</b>	91.158,31	91.158,31	91.158,31	91.158,31	91.158,31	91.158,31
<i>Base imponible previa</i>	56.985,58	-67.233,26	185.640,80	197.840,86	285.459,51	16.016,23

  

	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Ventas</b>	1.354.970,05	1.151.498,46	1.354.970,05	1.241.930,28	1.531.312,09	1.596.121,56
Aprovisionamientos	357.892,09	304.148,56	357.892,09	328.034,57	404.469,81	421.588,12
Otros gastos de explotación	313.307,58	313.307,58	313.307,58	313.307,58	313.307,58	313.307,58
Personal	276.097,86	276.097,86	276.097,86	276.097,86	276.097,86	552.195,71
S.S Empresa	91.158,31	91.158,31	91.158,31	91.158,31	91.158,31	91.158,31
<i>Base imponible previa</i>	316.514,22	166.786,16	316.514,22	233.331,96	446.278,53	217.871,84

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Para estimar el saldo del impuesto de sociedades, al obtener en los tres periodos una base imponible previa positiva (Tabla 30), realizamos los pagos a cuenta en base a esta. En el primer periodo se han efectuado unas retenciones de 43.848,28€, en el segundo de 324,782,80€ y para el tercero las retenciones calculadas son superiores a las del

segundo. Por lo que, como la cuota es superior a los pagos ya efectuados a cuenta en el modelo 202 tenemos un saldo acreedor por Impuesto de Sociedades de 224,370,58€.

Tabla 30. Saldos iniciales del impuesto de sociedades año 2022

	Pago 1	Pago 2	Pago 3	Pago final
Base imponible previa pagos sobre el impuesto 2022	175.393,12	1.474.524,31	2.372.006,64	
Pagos a cuenta(retenciones)	43.848,28	368.631,08	593.001,66	
Pagos a cuenta I.S. 2022	43.848,28	324.782,80	224.370,58	
Ingresar/(devolver)				224.370,58

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

#### **4. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, vamos a estudiar la situación de la tesorería de la empresa para el año 2022 de manera mensual y las necesidades operativas de fondos. Para ello, hemos supuesto una tesorería operativa mínima del 10% con respecto a las compras brutas.

Según los resultados obtenidos en el presupuesto de tesorería, hay cinco mensualidades en las que existirán necesidades operativas de fondos. Estos meses son febrero, abril, junio, julio y octubre, los cuales coinciden con el pago de impuestos trimestrales y los pagos de deudas a corto plazo con entidades de crédito.

Para afrontar estas necesidades de fondos en dichos meses tenemos las siguientes opciones:

- Hay un periodo medio de pago a proveedores bajo, por lo que se podría negociar con éstos dado el volumen de compras que realiza nuestra empresa y aumentar la financiación proporcionada por ellos.
- El periodo medio de cobro de los clientes es elevado, por lo que habría que negociar con estos para reducir ese crédito. Una alternativa para negociar con los clientes sería ofrecerles un descuento por pronto pago.

Por otro lado, otra alternativa que se podrían emplear para mantener los periodos medios de cobro a clientes sería el factoring, que les permite recaudar los créditos a clientes cuando la empresa lo estime conveniente de forma rápida.

- También es necesaria una mejora en cuanto a la gestión de los costes, ya que se han ido incrementando en la cuenta de resultados.

Para realizar una gestión en el control de costes y presupuestos, y evitar tener costes innecesarios en una empresa de este tamaño se podrían implantar un sistema

ERP que le permita centralizar y automatizar los aspectos productivos y operativos y con ello, controlar los costes. También se puede comparar los costes presupuestados y los reales de fabricación, de compra de materia prima, los tiempos teóricos y reales en el proceso productivos, costes de mantenimiento y reparación de maquinaria, así como, la rentabilidad obtenida por pedido, proyecto (Nanobytes, 2021).

- Hay un incremento de las existencias, por lo que, también sería conveniente controlarlo. A través del sistema ERP se resuelven los problemas en la logística de las compras de las materias primas y adicionalmente, se podría implementar un sistema de gestión de almacén para controlar con mayor facilidad, las gestiones de productos del almacén, gestión de inventarios, control de stock para lograr aumentar la capacidad de almacenaje, disminución de operaciones de manipulación y reducción de los errores etc.
- En cuanto a los empleados, para lograr un incremento de su eficiencia y reducir costes la empresa se les debería capacitar en distintas áreas para que tengan una mayor autonomía, definir metas realistas, buscar soluciones ergonómicas en la bodega. Por otro lado, también se podrían realizar algunas subcontrataciones en algunas áreas que podrían reducir los costos y dejar a otra empresa especializada encargarse con sus herramientas y su conocimiento.
- En cuanto a las fuentes de financiación externa podríamos obtener una póliza de crédito. Donde disponemos de la cantidad necesaria informándonos primero sobre los costes y la T.A.E que nos supone disponer de ese dinero (García Estévez, 2011).

Cabe destacar que la situación ideal es no tener excedente de tesorería, es decir, poder atender todos pagos y mantener la tesorería mínima operativa, sin tener ni excedente ni déficit.

En nuestra empresa hay 7 meses en los que hay excedente de tesorería, los cuales emplearemos de la siguiente manera según EBN banco (2021)

- Reinvertir el capital en la empresa, para penetrar en nuevos nichos de mercado, y atraer a una clientela más joven.
- Invertir en eventos que nos ayuden a la promoción.
- Pagar la inversión en inmovilizado que ha quedado pendiente y mostrar una mejora en la salud de nuestro balance.
- Invertir en sistemas ERP para mejorar la gestión de costes y mejorar de manera eficaz la gestión de la logística y las existencias.

- Reducir el endeudamiento externo ya que la deuda reduce la rentabilidad de la empresa, aumenta la carga financiera, así como el coste medio de los recursos ajenos.
- Invertir en productos financieros que aporten distintos grados de rentabilidad, como depósitos bancarios, fondos de inversión etc.
- Descuentos por pronto pago a proveedores, es interesante utilizar esa liquidez para negociar con dichos proveedores las compras.

## **5. PROPUESTAS DE MEJORA**

En el siguiente apartado, vamos a plantear diferentes escenarios para financiar los déficits y, por otro lado, para invertir los excedentes de nuestro presupuesto de tesorería.

Buscamos un equilibrio financiero perfecto, es decir, que se atiendan los pagos y se pueda mantener la tesorería mínima operativa, sin necesidad de excedentes de tesorería (especulando sobre las ventas adquiriendo clientes no rentables en la expansión de la cuota de mercado), ni déficit de tesorería (especulando y adquiriendo una inestabilidad financiera solicitando créditos).

Tabla 31. Déficit y excedente de tesorería

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Tesorería Mínima Operativa	31.871	26.503	37.430	37.957	41.743	42.031
Saldo previsional en bancos	4.142.897	(8.475)	133.295	(626.324)	123.293	(354.105)
Excedente sobre T.M.O.	4.111.027	(34.977)	95.865	(664.281)	81.550	(396.136)
	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Tesorería Mínima Operativa	43.085	36.615	43.085	39.491	48.692	50.753
Saldo previsional en bancos	(456.794)	314.514	393.250	(359.522)	465.139	193.350
Excedente sobre T.M.O.	(499.879)	277.899	350.164	(399.012)	416.447	142.597

Fuente: Elaboración propia

En nuestro presupuesto de tesorería para el año 2022 como podemos observar en la Tabla 31 presenta meses con déficit y otros excedente de la tesorería.

Tabla 32. Plan de acción para los excedentes de tesorería

Plan de acción	Necesidad	Capacidad de incidir en los resultados	Visibilidad de la mejora
Ampliar a nuevos nichos de mercado	Media	Alta	Directa
Invertir en promoción	Baja	Alta	Indirecta
Invertir en pagos de inmovilizado	Alta	Medio	Directa
Invertir en sistemas de gestión costes y existencias	Media	Medio	Indirecto
Reducir deuda externa	Alta	Medio	Directo
Invertir en productos financieros	Baja	Medio	Directo
Descuento por pronto pago proveedores	Baja	Medio	Directo

Fuente: Elaboración propia

Las actuaciones más eficaces para el horizonte temporal más cercano en cuanto al exceso de tesorería según la necesidad, la capacidad de incidir en los resultados y la visibilidad de la mejora serían en primer lugar reducir la deuda ya que ésta reduce la rentabilidad de la empresa, aumenta la carga financiera, así como el coste medio de los recursos ajenos y promueve la autonomía financiera. Por otro lado, podemos invertir en ampliar nuevos nichos del mercado, invirtiendo en los procesos necesarios para la realización de dicho producto que atraiga a una clientela más joven.

Y cuando mejoremos la salud financiera de la empresa y obtengamos una liquidez suficiente, en un futuro se podría invertir en productos financieros que nos proporcionarán diferentes grados de rentabilidad.

Para reducir el déficit de tesorería tras las actuaciones anteriores, y utilizando recursos espontáneos tendremos que reducir principalmente el periodo medio de cobro a los clientes, ya que suponen un 42,5% del total de las ventas pronosticadas para el año 2022. Si queremos mantener los periodos medios de cobro a clientes, una de las actuaciones propuestas sería el factoring, que les permite recaudar los créditos a clientes cuando la empresa lo estime conveniente y rápida. En ambos casos hay costes tanto explícitos como implícitos que tendremos que estudiar para conocer cuál es el método más conveniente.

Las ventajas y consideraciones tanto del descuento a clientes por pronto pago como el factoring.

-Descuento a clientes por pronto pago:

### Ventajas según Cortés (2011)

- Disposición del dinero antes de la fecha pactada, esto disminuye el endeudamiento e incrementa la liquidez.
- Reduce el riesgo de impagos por parte de los clientes.
- Incremento de las ventas, aunque se reduzca los beneficios es más rentable.

Consideración para tener en cuenta: Hay que calcular previamente que, con el descuento por pronto pago, la empresa seguirá obteniendo beneficios con la operación.

Por ello, es importante saber la tasa de descuento que propondrá nuestra empresa, a través del cálculo del descuento máximo, estableciendo un porcentaje de descuento que sea inferior al coste de la financiación y a partir de allí, determinar si el descuento propuesto es adecuado.

### -Factoring:

#### Ventajas según Holded (2022)

- Rapidez cobro facturas al contado
- Aumento de la liquidez inmediata
- Reduce el riesgo de impago, ya que se realizan informes de insolvencia y se clasifican los créditos a los clientes.
- Muestra solvencia en el balance ya que obtienen la liquidez necesaria sin generar deudas.
- Ahorra en gastos administrativos de cobro, ya que la entidad bancaria se ocupará de ello.

Consideraciones para tener en cuenta: Escogeremos para esta práctica un confirming con recursos, puesto que, sino la entidad bancaria corre un riesgo elevado, frente al impago y por, tanto el coste de ese confirming será muy elevado para nuestra empresa. Por todo ello, solo realizaremos la operación de factoring con los clientes más solventes. Cabe destacar que no son objeto del factoring los créditos a clientes superiores a los 180 días

Por último, si los costes de estos métodos son elevados o no se pueden realizar, estudiaríamos otros métodos como contratar una póliza de crédito.

## 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación, vamos a plantear diferentes escenarios que afectan de manera significativa a la tesorería y, por tanto, a las necesidades operativas de fondos, ya que puede que nuestro presupuesto de tesorería planteado para el año 2022 no se cumpla.

Hay elementos que no son directamente controlables y que pueden afectar a la empresa, para ello, vamos a realizar un D.A.F.O y estudiar dichos elementos, para conocer de qué manera afectarían a nuestros resultados.

Los puntos que no son controlables por la empresa son:

- Coyuntura socioeconómica
- Pérdida de clientes por competidores de productos sustitutivos
- Competitividad con otros países
- Vulnerabilidad a las condiciones climatológicas

Figura 1. Análisis DAFO Marqués de Murrieta, S.A.

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Aumento del endeudamiento</li><li>-Periodo medio de cobro a clientes elevado con respecto a las empresas del sector</li><li>-Periodo medio de pago a proveedores bajo con respecto a las empresas del sector</li><li>-Carga financiera y coste medio de la deuda creciente</li><li>-Periodo medio de pago a proveedores es inferior al periodo medio de cobro a clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Buena gestión de la empresa, por no tener pérdida excesiva de ventas en 2020</li><li>-Amplia gama de productos de calidad</li><li>-Alto grado de equipamiento tecnológico</li><li>-Empresa con experiencia y trayectoria tiene lealtad de clientes y proveedores</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Elevado interés nacional como internacional en la cultura vitivinícola española.</li><li>-Desarrollar marcas con referencia regional, individuales, colectivas etc.</li><li>-Creación de estrategias a través de alianzas con otras bodegas.</li><li>-Estrategias para incrementar presencia en el canal HORECA</li><li>-Atracción de nuevos clientes debido a mejora en sostenibilidad</li><li>-Existencia de fondos públicos para la mejora y reestructuración de viñedos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desploma consumo de vino en España</li><li>-Covid ha provocado una crisis económica que afecta a las ventas del sector.</li><li>-Crecimiento de la competencia de bebidas alcohólicas y falta de público de recambio para consumo de vino</li><li>-Vulnerabilidad a condiciones climatológicas</li><li>-Incremento del coste de la energía</li><li>-Fuertes inversiones en materia socialmente responsable</li></ul>

-Aumento de las exportaciones y expectativas de crecimiento a nivel nacional e internacional.	-Existencia de grandes distribuidores que ajustan los precios -Competencia con otros países en la exportación del vino.
---	--

Para ello, planteamos como afectan las siguientes amenazas a las necesidades operativas de fondos, en forma de desviaciones.

- Las ventas se incrementen de manera inferior a las presupuestadas.
- Decremento de las ventas con respecto al año anterior.
- Aumento del PMC
- Diminución del PMP

Tabla 33. Desviación del presupuesto tesorería

Previsión: Crecimient o 5% respecto ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembr.	Diciembre
Tesorería Mínima	31.871	26.503	37.4230	37.957	41.743,22	42.030,77	43.085,13	36.615,17	43.085,13	39.490,71	48.692,43	50.753,23
Operativa NEC (-) / EXC (+)	4.111.027	-34.977	95.865	-664.281	81.549,60	-396.136	-499.879	277.899	350.164	-399.012	416.447	142.597
ANTES DECISIONES Acumulado	4.111.027	4.076.049	4.171.914	3.507.633	3.589.183	3.193.046	2.693.167	2.971.066	3.321.230	2.922.218	3.338.665	3.481.262
Previsión: Crecimient o 2% respecto ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembr.	Diciembre
Tesorería Mínima	31.258	25.993	36.710	37.227	40.940	41.222	42.257	35.911	42.257	38.731	47.756	49.777
Operativa NEC (-) / EXC (+)	4.112.620	-32.035	100.833	-651.456	78.061	-410.116	-503.824	258.117	328.993	-410.414	394.001	121.551
ANTES DECISIONES Acumulado	4.112.620	4.080.585	4.181.419	3.529.962	3.608.023	3.197.907	2.694.083	2.952.200	3.281.193	2.870.779	3.264.779	3.386.331
Previsión: Decrement o 2% de ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembr.	Diciembre
Tesorería Mínima	30.044	24.984	35.285	35.782	39.351	39.622	40.616	34.517	40.616	37.227	45.902	47.844
Operativa NEC (-) / EXC (+)	4.115.776	-26.207	110.673	-626.058	71.152	-437.803	-511.636	218.941	287.065	-432.993	349.548	79.873
ANTES DECISIONES Acumulado	4.115.776	4.089.568	4.200.241	3.574.183	3.645.335	3.207.532	2.695.896	2.914.837	3.201.902	2.768.909	3.118.457	3.198.330
Previsión: Incremento 20% PMC	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembr.	Diciembre
Tesorería Mínima	31.871	26.503	37.430	37.957	41.743	42.031	43.085	36.615	43.085	39.491	48.692	50.753
Operativa NEC (-) / EXC (+)	3.886.623	-260.403	-182.005	-944.468	14.142	-312.301	-643.478	138.695	280.699	-440.940	414.678	223.150
ANTES DECISIONES Acumulado	3.886.623	3.626.220	3.444.215	2.499.747	2.513.889	2.201.587	1.558.109	1.696.805	1.977.504	1.536.564	1.951.242	2.174.392
Previsión: Decrement o 20% PMP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembr.	Diciembre
Tesorería Mínima	31.871	26.503	37.430	37.957	41.743	42.031	43.085	36.615	43.085	39.491	48.692	50.753
Operativa NEC (-) / EXC (+)	4.015.083	-47.796	78.784	-681.884	72.051	-402.477	-502.736	291.198	344.988	-400.450	400.675	124.054
ANTES DECISIONES Acumulado	4.015.083	3.967.287	4.046.071	3.364.187	3.436.237	3.033.761	2.531.025	2.822.223	3.167.212	2.766.762	3.167.436	3.291.490

Fuente: Elaboración propia

Hemos planteado cuatro escenarios diferentes en la Tabla 33. Las desviaciones de los resultados de tesorería acumulados son desfavorables en las cuatro situaciones. Pero es menos desfavorable en el caso de un decremento del 2% de las ventas con respecto al año anterior, porque al reducir las ventas ha disminuido toda la proporción de costes de la empresa (aprovisionamiento, gastos de explotación, costes del personal, pago de impuestos etc.), ya que en nuestros cálculos del presupuesto de tesorería se ponderan dichos gastos con respecto a las ventas.

Por otro lado, obtenemos también un resultado de tesorería elevado en el caso de que haya un decremento de un 20% en cuanto al PMP, y es debido a que se mantienen constante todos los parámetros (ventas, costes, inversiones etc.). Sin embargo, como comentamos con anterioridad, las cifra de proveedores son demasiado bajas, por lo que este escenario no afecta de manera significativa.

Y, por último, el resultado acumulado que afecta de manera significativa es el aumento del 20% en cuanto al periodo medio de cobro, ya que el saldo de los deudores es ya significativo, y si lo incrementamos, aumentan las necesidades operativas de fondos, por lo que ya no poseerá una estructura sólida de liquidez.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente trabajo se ha realizado y analizado el presupuesto de tesorería de la empresa de Marqués de Murrieta S.A. para el año 2022. Para ello, primero se han estimado las hipótesis de las distintas partidas del balance y de las cuentas de pérdidas y ganancias a través de los datos históricos de los años 2016 al 2020 de los estados contables de la empresa.

Los resultados del presupuesto de tesorería nos han arrojado que hay 7 meses en los que hay excedente de tesorería y 5 meses donde hay déficit. Para ello, hemos planteado diferentes soluciones entre otras, con el excedente de tesorería principalmente reducir la deuda externa con bancos e invertir para ampliar a nuevos nichos de nuestro mercado y para los déficit de tesorería tras las actuaciones anteriores principalmente reducir el periodo medio de cobro a los clientes, ya que las cantidades de créditos a clientes son significativas.

Hemos detectado que los distintos escenarios que hemos planteado para el presupuesto de tesorería han sido desfavorables. Pero uno de los escenarios menos

desfavorables, es que se reduzcan las ventas con respecto al año anterior, dado que se reducen los costes de la empresa de manera significativa junto con las ventas.

Por otra parte, hemos detectado que el periodo medio de cobro a los clientes afecta de manera muy significativa a la liquidez y, por tanto, a nuestro presupuesto de tesorería. En conclusión, sugerimos que hay que crear planes para controlar el decremento de las ventas (variable de riesgo) ya que tenemos que seguir crecimiento para poder invertir el excedente de tesorería en mejoras y obtener una mayor rentabilidad para la empresa. Y por el otro lado, hay que negociar una disminución del PMC ya que es bastante elevado comparado con las empresas del sector y es otra de las variables de manera muy significativa.

## **8. REFERENCIAS**

[1] *Cotización / Recaudación de Trabajadores*. (2020, 31 diciembre). Seguridad Social.

Recuperado 20 de junio de 2022, de

<https://www.segsocial.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/583>

[2] Cortés Ibáñez, E. (2011). El descuento por pronto pago: cómo, cuándo y por qué.

*Estrategia Financiera*, 283, 21–25.

[3] García Estévez, P. (2011). Medios de pago para operaciones corrientes en las pymes.

*Estrategia Financiera*, 283, 35–42.

[4] Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Estadística estructural de empresas sector*

*comercio*. <https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=4602&capsel=3803>

[5] Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Composición salario bruto mensual*.

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596)

[6] *Las ventas de Rioja crecen más de un 8% en 2021 rozando ya niveles previos a la pandemia.* (2022, 11 febrero). DOCa Rioja. Recuperado 25 de abril de 2022, de

<https://www.riojawine.com/noticias/balance-resultados-2021/>

[7] Observatorio Español de Mercado del Vino. (2021, diciembre). *Análisis del consumo de vino en España a octubre de 2021.* [https://www.oemv.es/analisis-del-consumo-de-](https://www.oemv.es/analisis-del-consumo-de-vino-en-espana-a-octubre-de-2021)

[vino-en-espana-a-octubre-de-2021](https://www.oemv.es/analisis-del-consumo-de-vino-en-espana-a-octubre-de-2021)

[8] Observatorio Español de Mercado del Vino. (2022, febrero). *Exportaciones españolas de vino - AÑO 2021.* <https://www.oemv.es/exportaciones-espanolas-de-vino-ano-2021>

[9] Observatorio Español de Mercado del Vino. (2021, abril). *Principales exportadores mundiales de vino - Año 2020.* [https://www.oemv.es/principales-exportadores-](https://www.oemv.es/principales-exportadores-mundiales-de-vino-ano-2020)

[mundiales-de-vino-ano-2020](https://www.oemv.es/principales-exportadores-mundiales-de-vino-ano-2020)

[10] *Previsiones económicas de primavera de 2022: la invasión rusa pone a prueba la resiliencia económica de la UE.* (2022, 16 mayo). European Commission.

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_22\\_3070](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_3070)

[11] *Principales Obligaciones Fiscales de las Pequeñas y Medianas Empresas ("PYMES").* (2021, 28 diciembre). RocaJunyent.

<https://www.rocajunyent.com/es/blog/post/principales-obligaciones-fiscales-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-pymes>

[12] *¿Qué es el factoring y cuáles son sus ventajas e inconvenientes?* (2017, 15 febrero). HOLDED. Recuperado 7 de julio de 2022, de <https://www.holded.com/es/blog/que-es-el-factoring-ventajas-inconvenientes>

[13] *Qué es un ERP y qué ventajas ofrece a las empresas.* (2021, 30 diciembre). Nanobytes Informática Y Telecomunicaciones S.L. [https://nanobytes.es/en\\_US/blog/our-blog-1/que-es-un-erp-y-que-ventajas-ofrece-a-las-empresas-10](https://nanobytes.es/en_US/blog/our-blog-1/que-es-un-erp-y-que-ventajas-ofrece-a-las-empresas-10)

[14] *Qué son y cómo gestionar los excedentes de tesorería de una empresa.* (2021, 24 junio). EBN Banco de Negocios. Recuperado 9 de julio de 2022, de <https://www.ebnbanco.com/blog/que-son-y-como-gestionar-los-excedentes-de-tesoreria-de-una-empresa/>

[15] WINE INTELLIGENCE. (2021, marzo). *Informe sobre el mercado español del vino.* <https://www.wineintelligence.com/what-we-do/wine-consumer-observatories-2022/>