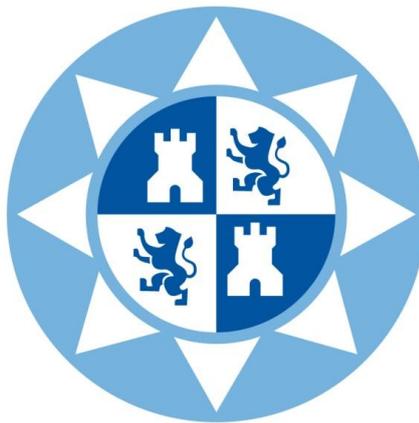


UNIVERSIDAD POLICTÉNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MASTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO FIN DE MASTER



**DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO DE MARIN
MONTEJANO, S.A.**



Alumna: María Isabel Martínez Asensio.

Profesor: Dr. D. Domingo García Pérez de Lema

TITULO DEL TRABAJO: DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE MARIN MONTEJANO, S.A.

AUTOR/A: María Isabel Martínez Asensio

TUTOR ACADEMICO: Domingo García Pérez de Lema

RESUMEN

Este TFM tiene como objetivo analizar las fortalezas y debilidades de la empresa Marín Montejano, S.A., a través de un diagnóstico económico y financiero de sus cuentas anuales. A partir de este diagnóstico se realizan una serie de propuestas para mejorar su competitividad. En este contexto, se desarrolla teóricamente la propuesta de rentabilidad económica y se proponen una serie de acciones para mejorarla.

PALABRAS CLAVES

Diagnóstico Económico y Financiero, fortalezas y debilidades, situación económica y financiera, propuestas.

ABSTRACT

This project analyzes the strengths and weaknesses Marín Montejano, S.A., through diagnosis of their economic and financial annual accounts. From this diagnosis is conducting a series of proposals to improve their competitiveness. In this context, they develop theoretically the offer of economic profitability and they propose a series of actions to improve her.

KEYWORDS

Economic and Financial diagnosis, strengths and weaknesses, economic and financial situation, offers.

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN

2. MEMORIA ACADÉMICA

- 2.1. Gestión de la información contable
- 2.2. Financiación y estructura de capital
- 2.3. Riesgo y fracaso empresarial
- 2.4. Valoración de empresas y proyectos de inversión
- 2.5. Técnicas y análisis de datos
- 2.6. Operaciones societarias de las empresas
- 2.7. Análisis avanzado de los estados financieros

3. MEMORIA PRACTICUM

- 3.1. Identificación de la prácticas
- 3.2. Identificación de la empresa
- 3.3. Actividades desarrolladas
- 3.4. Valoración de las prácticas

4. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO

- 1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1. Breve historia y perfil de la empresa
 - 2.1. Objetivos del informe
 - 2.3. Datos del informe
- 2. CONTEXTO ECONÓMICO Y SECTORIAL
 - 2.1. Contexto económico
 - 2.2. Comparativa de la empresa con el sector
- 3. METODOLOGIA DEL INFORME
 - 3.1. Información contable y financiera utilizada
 - 3.2. Modelo de ratios
- 4. POSICIÓN DE CRECIMIENTO
 - 4.1. Dimensión
 - 4.2. Rentabilidad
 - 4.3. Endeudamiento
 - 4.4. Equilibrio financiero

5. SITUACIÓN DE LIQUIDEZ
 - 5.1. Liquidez a corto plazo
 - 5.2. Garantía a largo plazo
6. EQUILIBRIO FINANCIERO
7. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
8. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD
9. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD
10. RESUMEN DE RESULTADOS
11. FORTALEZAS Y DEBILIDADES
12. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN
13. ACCIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD ECONÓMICA
14. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS
15. ANEXOS (Balances y Cuentas de pérdidas y ganancias)

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Máster se ajusta a la normativa general de la Universidad Politécnica de Cartagena (Aprobada en Consejo de Gobierno el 13 de abril de 2011). La motivación principal a la hora de seleccionar el Máster de Contabilidad y Finanzas Corporativas ha sido el de buscar la especialización en estas materias de contabilidad y finanzas, dada la orientación profesional que pretendo desarrollar.

1.1. Datos generales del estudiante

Nombre: María Isabel Martínez Asensio

Titulación: Diplomatura Ciencias Empresariales por la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena.

Prácticas realizadas en: Frutas y Conservas de Murcia, S.A.

1.2. Estructura del trabajo

La estructura del TFM se divide en cuatro apartados. En primer lugar, tras esta introducción, desarrollamos la memoria académica, explicando el contenido, objetivos y actividades realizadas en todas las materias elegidas en el Máster. En segundo lugar, exponemos la memoria "practicum" donde describimos las prácticas realizadas en empresa, la denominación del puesto ocupado, el detalle de la formación específica recibida, y la valoración de la atención recibida por el tutor en la empresa. En tercer lugar, llevamos a cabo el diagnóstico económico y financiero de la empresa Marín Montejano, S.A., determinando sus principales fortalezas y debilidades. En cuarto lugar, desarrollamos desde una perspectiva teórica la propuesta más importante de actuación para la empresa, siendo esta la rentabilidad económica y propondremos diferentes actuaciones para mejorarla.

2. MEMORIA ACADÉMICA

2.1. Gestión de la información contable

Profesores Titulares: Juan Carlos Navarro García y Antonio Duréndez Gómez-Guillamon.

Seminario del nuevo Plan Contable: Carmelo Reverte Maya, Isidoro Guzmán Raja, Juan Carlos Navarro García y Antonio Duréndez Gómez-Guillamon

Ponentes invitados: Antonio Puerto, Francisca Cano y Ramón Madrid

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

En las clases presenciales se han desarrollado los siguientes temas:

- Repaso al Plan General de Contabilidad del 2007, haciendo hincapié en los aspectos más importantes de éste así como en las principales diferencias con el Plan General Contable de 1990.

- Elaboración de las cuentas anuales, incidiendo en las cuentas anuales de Pymes y microempresas con el Plan General de contabilidad de 2007, principalmente en las características de la memoria abreviada.

- Tratamiento contable del Impuesto sobre Beneficios con el Plan General de Contabilidad de 2.007.

- Nociones básicas de Contaplus en el aula de informática, realizando para ello un supuesto práctico en el que pudimos ver los asientos más comunes que se realizan en una empresa. Con este programa realizamos nuestro trabajo de la asignatura.

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

2.2. Financiación y estructura de capital

Profesor Titular: Ginés Hernández Cánovas

Ponentes Invitados: Pedro Martínez Solano y Enrique Tornel Marquina

Esta asignatura tiene como objetivos:

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

Hemos estudiado:

- Estructura financiera y fuentes de financiación a largo plazo.
- Planificación financiera. El presupuesto de tesorería
- Fiscalidad de la empresa y gestión financiera.
- Medios de pago y financiación internacional

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

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

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

Con todo ello, se realizó un posterior presupuesto anual de tesorería, siendo este un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones, es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por términos de un año. Este cumple con los siguientes objetivos, determinar la posición de tesorería, gestionar los excedentes de tesorería y anticiparse a las necesidades de tesorería.

En cuanto a la gestión, financiación y cobertura de las operaciones internacionales, se realiza un estudio de los medios de pago internacionales: transferencia internacional, cheque bancario, remesa documentaria, crédito documentario, alternativas de financiación interna de las importaciones y exportaciones, cobertura del riesgo comercial de este tipo de operaciones.

Vimos también unas alternativas de financiación: SUBVENCIONES

Estudiamos la gran diversidad de líneas de ayuda que puede solicitar una empresa en diferentes entidades: como son por ejemplo la Agencia de desarrollo local y empleo, ect...

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

2.3. Riesgo y fracaso empresarial

Profesor Titular: Javier Sánchez Vidal

Ponentes Invitados: Enrique Tornel Marquina, Jacobo Sanjurjo y Carmen Peña.

En esta asignatura se combinan conocimientos del área de las finanzas corporativas y la economía financiera de la empresa con enseñanzas del análisis de balances y estudio de ratios dentro de la empresa.

La orientación de la materia es eminentemente práctica, basada en el método de un caso y tiene como objetivo la toma de decisiones. Cada bloque temático comienza con un breve resumen de los conceptos teóricos y técnicas más relevantes sobre el tema. A continuación se describen los problemas y casos propuestos para su solución. Por último se proponen soluciones técnicas y se discuten los planes de acción.

Los principales objetivos de la asignatura son:

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

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

- *Estudio del riesgo económico y riesgo financiero*

En toda decisión financiera, tenemos que tener en cuenta el binomio rentabilidad-riesgo. Hemos visto el funcionamiento del apalancamiento operativo y financiero en la empresa.

- *Riesgo en la selección de inversiones*

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

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

Consta de las siguientes fases:

Cálculo de los flujos de caja generados por la inversión.

Aplicación de algún criterio para aceptar o rechazar la inversión, generalmente se utiliza el criterio del VAN o la TIR.

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

Realizamos un caso práctico, CESAME, donde pudimos aplicar esta metodología de análisis.

Hemos estudiado los diferentes procedimientos que puede llevar una empresa para reclamar las deudas, como pueden ser gestiones prejudiciales, reclamación judicial de impagados, procedimientos declarativos: juicio verbal y juicio ordinario y procedimientos especiales: proceso monitorio y proceso cambiario.

Hemos estudiado la relación existente entre las empresas y la banca, se han abordado temas como:

- Coste de las distintas fuentes financieras.
- Sistemas de medición del riesgo como la CIRBE.
- Negociación bancaria: aspectos claves en la consecución de un acuerdo exitoso con el banco.
- Documentación exigida por los bancos para la concesión de financiación.

2.4. Valoración de empresas y proyectos de inversión

Profesor Titular: Carmelo Reverte Maya

Ponentes Invitados: Alfonso A. Rojo Ramírez y Roberto C. Navarro Sánchez.

El principal objetivo es el analizar los modelos de valoración de empresas, la metodología de valoración más importante y su aplicación práctica.

La valoración de la empresa es el proceso mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma susceptible de ser valorada.

Hemos utilizado diversos métodos para valorar una empresa, en nuestro caso, hemos realizado un informe de valoración de REPSOL YPF, llevando a cabo métodos como por ejemplo valoración relativa, descuento de dividendos, descuento de flujos de caja, modelo del resultado residual, modelo ohlson.

A través de la teoría y de los casos prácticos propuestos hemos estudiado sus componentes y hemos llegado a obtener el valor económico de la empresa.

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

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

2.5. Técnicas y análisis de datos

Profesor Titular: M^a Luz Maté

Profesores invitados: Juan Jesús García Bernal y Juan Francisco Sánchez.

La materia técnicas y análisis de datos tiene como objetivo profundizar en el aprendizaje de las herramientas necesarias para el desarrollo del análisis de la información necesaria para la empresa. Los principales objetivos de esta materia se pueden resumir en:

- Análisis de la actividad económica a partir de los recursos estadísticos disponibles.
- Profundización en la hoja de cálculo: La hoja de cálculo, es una herramienta muy útil que permite manipular datos numéricos y alfanuméricos dispuestos en forma de tablas, además es posible realizar cálculos complejos con fórmulas y funciones y dibujar distintos tipos de gráficas.

- Análisis coyuntural: El análisis coyuntural es un conjunto de elementos económicos que configuran la situación presente de un país, es decir, es la situación por la que atraviesa la economía en general en un momento dado y que es consecuencia de la conjunción simultánea de dichos factores.

La situación económica influye directamente a las empresas por lo que es importante conocer y analizar dicha influencia.

El contenido de las clases presenciales ha estado orientado a la consecución de estos objetivos. Para ello se han desarrollado los siguientes temas.

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

2.6. Operaciones societarias de las empresas

Profesores Titulares: Isidoro Guzmán Raja (Tutor del Máster) y Antonio Puerto Llopis.
Ponente Invitado: Juan Francisco Blázquez Ramos.

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

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

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

Vimos de forma más detenidamente la combinación de negocios (NRV 19ª PGC 2007, modificada por RD 1159/2010): estudiando concepto y ámbito de aplicación de las combinaciones de negocios, contabilidad de las combinaciones de negocios: el método de adquisición.

El término “COMBINACIÓN DE NEGOCIOS” se refiere a operaciones de reestructuración empresarial, tales como fusiones, escisiones, aportaciones de ramas de actividad, etc., operaciones en las que una empresa adquiere el control de uno o varios negocios.

El método de adquisición supone que la empresa adquirente contabilizara, en la fecha de adquisición, los activos adquiridos y los pasivos asumidos en una combinación de negocios, así como, en su caso, el correspondiente fondo de comercio o diferencia negativa.

Vimos también la ley 22/2003 del procedimiento concursal, relativo a todas aquellas empresas inmersas en un proceso de concursos acreedores.

Presentamos dos trabajos al final de la asignatura un consistió en una fusión de sociedades por el método de adquisición y el otro consistía en un proceso de liquidación de una sociedad.

2.7. Análisis avanzado de los estados financieros

Profesor Titular: Domingo García Pérez de Lema

Ponentes Invitados: José Miguel García Ortiz, Francisco José Fuentes y Roberto C. Navarro Sánchez.

Esta materia tiene como objetivo:

Profundizar en el análisis e interpretación de los estados financieros, de cara a realizar un diagnóstico económico y financiero de la empresa, considerando la relación entre los estados financieros y los factores estratégicos de la empresa.

Estudiamos las fases en la interpretación de los estados financieros así como los distintos ratios para analizar la posición de liquidez, el equilibrio financiero, el nivel de endeudamiento, la rentabilidad económica y financiera de la empresa. Para su mejor comprensión realizamos el análisis económico-financiero de casos reales sobre la empresa "El Pozo Alimentación S.A.", y sobre "Campofrio food group, S.A.", en el que vimos la estrategia seguida por cada una de las empresas y una comparación entre las dos.

Destacamos las normas de elaboración de los estados contables. Además, nos centrándonos en el análisis e interpretación de los estados financieros, de cara a realizar un diagnóstico económico-financiero de la empresa, considerando la relación entre los estados financieros y los factores estratégicos de la empresa.

Para ello aprendimos las fases en las que se compone el diagnóstico económico financiero e identificamos la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico económico-financiero de la empresa. Abordamos, la interpretación de la información que nos suministra los estados contables, mediante el modelo de diagnóstico concreto, compuesto por un estudio de: la posición de liquidez, equilibrio financiero, nivel de endeudamiento, análisis de la rentabilidad, análisis de la productividad, análisis de la competencia, todo ello en base a ratios específicos.

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

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

D. Navarro, explicó técnicas que realizan las empresas como es el maquillaje del balance y cuenta de resultados para presentar un mejor diagnóstico de cara a solicitar financiación a las entidades financieras y medidas a adoptar.

D. García de Avanza Corporate Consulting, explicó algunos aspectos a destacar del diagnóstico económico financiero y se planteó el caso de dos empresas a comentar.

3. MEMORIA PRACTICUM

3.1. Identificación de las prácticas.

Datos del Alumna:

Apellidos y nombre: Martínez Asensio, M^a Isabel
DNI: 23268219Q

Datos de la Empresa:

Razón Social: Frutas y Conservas de Murcia, S.L.
Dirección: Polígono de Alguazas, s/n (Murcia)
Tutor en la empresa: Teresa Baeza.
Cargo en la empresa: Director financiero

Horario y Calendario de las Prácticas:

Horario: De 9 a 14 horas.
Días a la semana: De Lunes a viernes.
Fecha de inicio: 23 de enero de 2012.
Fecha de finalización: 31 de abril de 2012.
Total de días: 65
Total de horas: 365

3.2. Identificación de la empresa

Frutas y Conservas de Murcia, S.L. pertenece al grupo Marín Montejano, S.A., siendo especializado en la elaboración y comercialización de conservas de frutas, verduras, legumbres, zumos, néctares y bebidas a base de lácteos mas frutas y gazpachos.

Su actividad está dirigida al sector de la distribución e industria

Está ubicada en zona de más tradición conservara de España, tanto en frutas como en verduras. Desde la tradición cumple 50 años desde su fundación, junto con la más moderna tecnología, ha sabido adaptarse a los cambios que demanda el mercado globalizado.

Siendo en sus inicios una pequeña empresa de carácter familiar, en la actualidad el crecimiento del grupo Marín Montejano ha permitido, sin perder sus raíces, profesionalizar su gestión con un cualificado equipo directivo.

Centros de trabajo son:

- Marín Montejano, SA: fundada en 1958 y matriz del grupo, dedicada a envasar conservas de fruta y procesado de cremogenados de frutas y hortalizas. Estando situada en Lorqui, Región de Murcia.
- Frutas y conservas de Murcia, SL: adquirida recientemente, está dedicada a la fabricación de frutas, hortalizas y legumbres en distintos tipos de envases: latas, cristal y envase flexible (Pouche y Doy Pack). Estando situada en Alguazas, Región de Murcia.
- Agrotransformados, SA: dedicada al envasado de zumos y néctares. Lorqui, Región de Murcia.
- Frutas y Conservas del Pirineo Aragones,SA: Ubicada en Huesca, empresa creada en el año 1998 al 50% con la cooperativa San Marcos de Binaced. Esta dedicada esencialmente a la fabricación de frutas procedentes de dicha cooperativa (melocotón y pera). Igualmente elaboran coctel de frutas y actualmente esta incorporando una línea de compota de fruta.
- Champiñones Mejias, SL: empresa dedicada a la elaboración y envasado de champiñones, trabajando en exclusiva para el grupo. Ubicada en la zona mas importante de champiñón de España, Villagordo de Jucar, Albacete.

El grupo Marín Montejano enfoca su actividad comercial a los mercados Nacional e Internacional. En el mercado nacional están presentes fundamentalmente en los canales Horeca, distribución y alimentación. El mercado de exportación tradicionalmente a sido muy importante, estando presente en países como USA, México, Venezuela, Cuba.

Respecto a calidad y medioambiente, el grupo está compuesto por un equipo humano de gran experiencia, en conjunción con la mejor y más moderna tecnología queda amparada en las siguientes certificaciones: ISO 9001:2000; BRC, HCCP y en proceso de obtención de la IFS.

Los objetivos del grupo es que sean conocidos por su calidad y gestión, garantizando un servicio a sus clientes durante todo el año y mantener su liderazgo nacional como procesadores de melocotón.



Producen bajo sus propias marcas o bajo marcas de distribución, ajustándose a los requisitos de los mercados en general y de los clientes en particular. Ofreciendo una gran flexibilidad en tipos de envases, recetas e ingredientes.

3.3. Actividades desarrolladas

Las actividades desarrolladas en mi periodo de prácticas se enmarcan dentro del área de contabilidad y fiscalidad.

Las tareas que he realizado dentro de la empresa pueden resumirse en:

- Elaboración de la contabilidad de las empresas asignadas, llevando un seguimiento de los gastos e ingresos, así como de los pagos y cobros realizados a través del cuadro de las cuentas bancarias.
- Relación con proveedores: a la hora de contabilizar una factura detectaba errores tenía que poner en contacto con el proveedor para que lo subsanara lo antes posible.
- Conciliaciones Bancarias: bajar de la página web del banco correspondiente el extracto bancario y conciliar la contabilidad con el banco.
- Elaboración y presentación de impuestos telemáticamente a través de la web de la Agencia Tributaria, www.aeat.es. He realizado la liquidación trimestral del IVA y su presentación mediante el modelo 303, la liquidación de las retenciones del IRP mediante el modelo 111 correspondiente a la retención realizada a los trabajadores y a los servicios prestados por profesionales y el modelo 115 para las retenciones de

alquileres. El modelo 347 para informar de todas las operaciones realizadas por una empresa cuyo importe sea superior a 3.005 euros.

- Facturación mensual a los clientes por la prestación de servicios de asesoría.
- Organización y archivo de toda la documentación recibida en la asesoría de las diferentes empresas.

3.4. Valoración de las prácticas

Mi valoración sobre las prácticas realizadas en Frutas y Conservas de Murcia, S.L es positiva. He podido ver desde dentro el funcionamiento de una empresa así como todo el proceso contable al que está sometida.

He podido aplicar de forma práctica mucho de los conocimientos adquiridos en el máster.

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

4. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Breve historia y perfil de la empresa.

El proyecto elegido es el análisis de una empresa real, con un diagnóstico económico-financiero realizado a través de ratios, para intentar caracterizarla y compararla con una media de sus empresas competidoras. La empresa escogida para este proyecto ha sido "Marín Montejano, S.A.", estando situada en el Polígono de Lorqui, Región de Murcia, s/n. Está incluida en el código CNAE 1039, actividad CNAE 2009: otro procesado y conservación de frutas y hortalizas, lo que nos indica que la empresa tiene como objeto social la fabricación y venta de conservas vegetales de todas clases, platos preparados, mermeladas de frutas y confituras, la exportación e importación de productos y todas las operaciones preparatorias y complementarias. Se trata de una sociedad anónima que cuenta con cerca de 143 trabajadores y que no cotiza en bolsa, podemos decir que es una empresa mediana.

La empresa en el 2009 tenía la siguiente información financiera:

- últimas ventas balance: 30.421.697,20 € (registro mercantil)
- resultado: 211.834,1 €
- Activo total: 42.564.966,50 €

Fue constituida en 1958 y es por tanto una empresa madura o consolidada ya que cuenta con más de 50 años de vida en el sector.

1.2. Objetivos del informe

Los objetivos del presente informe son diagnosticar las fuerzas y debilidades económicas y financieras de la empresa Marín Montejano, S.A. a través del estudio de sus cuentas anuales, Balance de situación y Pérdidas y ganancias durante el período comprendido entre 2007 y 2009, ambos inclusive; con la finalidad de diagnosticar cuales son las fuerzas y debilidades de la misma, y proponer solución a las últimas mediante unas pautas de actuación.

1.3. Datos del informe

El informe lo encarga: D. Domingo García Pérez de Iema.

Periodo de diagnóstico: 2007- 2009.

Limitaciones del informe: la principal limitación para la realización del informe es que el diagnóstico se ha realizado con base a datos externos a la empresa, la información de los estados contables que se presenta ha sido tomada de SABI y sin conocimiento en profundidad de la empresa. El diagnóstico de esta empresa lo he realizado solo de 3 años ya que no dispongo de más datos ni más actuales.

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

Estructura del informe:

- 1- Estudio del contexto económico y sectorial de la empresa.
- 2- Cálculo de los ratios económicos y financieros y sus competidores.
- 3- Diagnóstico de las fortalezas y debilidades.
- 4- Propuestas de actuación
- 5- Acciones para mejorar la rentabilidad económica de la empresa.

2. CONTEXTO ECONÓMICO Y SECTORIAL

2.1. Contexto económico

El año 2011 presentó un balance desfavorable, como ponen de manifiesto 15.900 empleos destruidos, 982 empresas desaparecidas y 199.100 parados. Con ello, queda patente la interrupción de la tímida recuperación iniciada a finales de 2010, y la recesión registrada en el último tramo de 2011.

Las previsiones para 2012 manifiestan altas probabilidades de recesión tanto en España como en la Región de Murcia.

CUADRO RESUMEN. PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS DE MURCIA

	Dato absoluto / Índice	Var. (%) media anual (2011)		Var. (%) últ. dato disponible		Último Dato
		Murcia	España	Murcia	España	
Población (1)						
Población total	1.489.721	0,8	0,3	0,8	0,3	2011
Población Extranjera	240.749	0,1	-0,3	0,1	-0,3	2011
Crecimiento Económico (2)						
PIB Total	27.325	-0,8	-0,1	-0,9	-0,5	2012
Agricultura	1.252	-4,7	-1,3	0,4	0,4	2012
Industria	3.661	-1,0	0,9	-0,8	-0,3	2012
Construcción	2.456	-3,7	-6,3	-5,8	-5,8	2012
Servicios	17.636	0,4	0,5	-0,5	0,0	2012
Mercado de Trabajo (3)						
Ocupados	544.800	-2,9	-1,9	-2,8	-3,3	IV Trim. 2011
Parados	199.100	8,5	7,9	11,8	5,9	IV Trim. 2011
Precios y Salarios (4)						
IPC	113,3	3,1	3,2	2,2	2,4	Dic. 2011
Costes Laborales	2.280	2,9	0,4	0,2	1,5	III Trim. 2011
Sector Exterior (5)						
Exportaciones	4.983	14,8	17,4	14,8	16,3	Nov. 2011
Importaciones	7.446	17,3	14,2	36,7	10,4	Nov. 2011
Indicadores Internacionales (6)						
Euribor (%)	2,04	31,3		31,3		Dic. 2011
Tipo de Cambio €/€	1,32	-0,3		-0,3		Dic. 2011
Precio del Petróleo (\$ / barril)	107,91	17,5		17,5		Dic. 2011

(1) Padrón de población del INE a 1 de enero de 2011.

(2) La variable crecimiento económico contiene el dato absoluto en millones de euros corrientes que establece el INE para la anualidad 2010. En la segunda columna se utiliza la variación real del

PIB en 2010, también del INE. Y en la 3ª las previsiones de crecimiento de FUNCAS para el año 2012, realizadas en diciembre de 2011.

- (3) Datos de la Encuesta de Población Activa del INE
- (4) Datos del INE Índice de precios al consumo (base 2008), y Encuesta Trimestral de coste Laboral (dado absoluto en € por trabajador y mes), cuya media anual corresponde a 2010.
- (5) Datos del ICEX. Volumen total acumulado en 2010 en millones de euros.
- (6) La información correspondiente al Euribor y Tipo de Cambio consta del dato medio en el mes de referencia, la variación anual en diciembre de 2011 (respecto al mismo mes de 2010), y la variación mensual entre el último dato disponible y el mismo mes del año anterior.

COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL E INTERNACIONAL

Coyuntura internacional

La economía mundial sufrió una relevante desaceleración en el segundo semestre de 2011, en tanto que las previsiones para 2012 han experimentado una rebaja notable. La situación es más grave en la zona euro, en la que se observa una recaída generalizada que afectará, en mayor medida, a los países más afligidos por la crisis de deuda soberana.

En este sentido, la actuación del Banco Central Europeo y los acuerdos alcanzados en el marco de la UE han reducido las tensiones en los mercados financieros en las últimas semanas, pero ello no ha sido suficiente para alcanzar una solución definitiva. Los próximos meses serán decisivos para observar el compromiso con los necesarios ajustes y la voluntad reformista de los países mencionados, si bien ello deberá venir acompañado de una actuación decidida por parte del resto de los integrantes de la UE. En particular, las políticas comunitarias deberán prestar mayor atención a la creación de estímulos que contribuyan a paliar los negativos efectos de los ajustes, procuren la generación de puestos de trabajo, y rebajen los costes de financiación de los primeros. Los últimos acuerdos parecen otorgar un mayor protagonismo a las políticas de empleo, cuestión esencial para encarar la recuperación económica, después de una sucesión de planes fallidos, incapaces de lograr avances en este sentido.

PREVISIONES ECONÓMICAS PARA 2011 Y 2012

Prev. crecimiento (%) del PIB real de FMI, CE, OCDE y Consenso (media aritmética) entre ellas

	FMI		CE		OCDE		CONSENSO	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
España	-1,7	-0,3	0,7	1,4	0,3	1,3	-0,2	0,8
Alemania	0,3	1,5	0,8	1,5	1,0	2,2	0,7	1,7
Francia	0,2	1,0	0,6	1,4	0,7	1,5	0,5	1,3
Italia	-2,2	-0,6	0,1	0,7	-0,5	0,8	-0,9	0,3
Reino Unido	0,6	2,0	0,6	1,5	0,7	2,1	0,6	1,9
EEUU	1,8	2,2	1,5	1,3	2,0	2,7	1,8	2,1
Japón	1,7	1,6	1,8	1,0	1,7	1,6	1,7	1,4
China	8,2	8,8	8,6	8,2	8,5	9,5	8,4	8,8

Fuente: FMI previsiones enero de 2012; CE previsiones noviembre de 2011, OCDE previsiones noviembre de 2011.

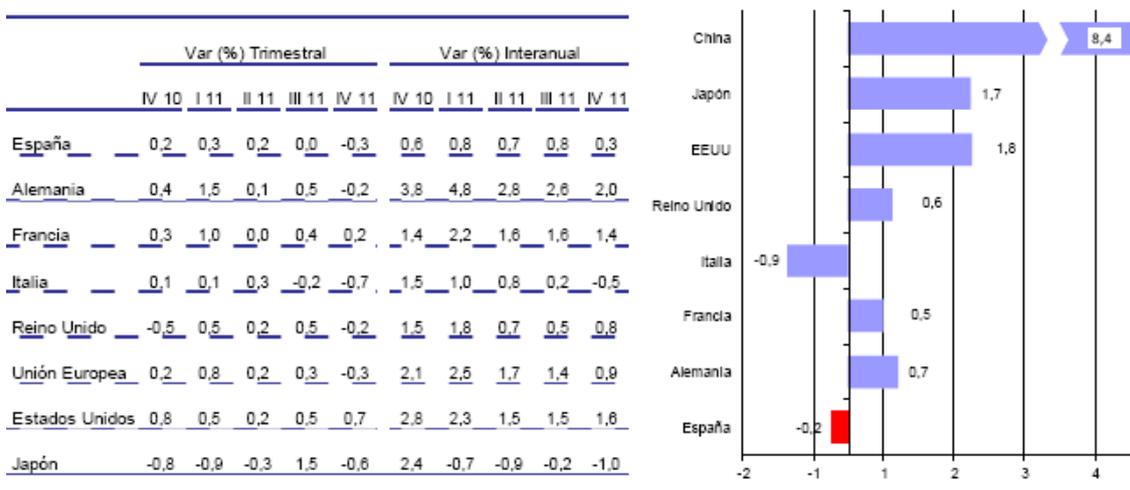
Atendiendo a las previsiones del FMI, el PIB mundial crecerá un 3,3% en 2012. Esto supone una rebaja de más de un punto en comparación con la previsión realizada por este organismo hace apenas siete meses. Los países desarrollados registrarán un incremento del PIB del 1,2% en 2012, la tercera parte de lo previsto hace un año. En el caso de la zona euro, la previsión de crecimiento se desploma y se estima que los países de la moneda única sufrirán una nueva recesión (-0,5%) en 2012. De hecho, los principales países de la UE registraron caídas del PIB en el cuarto trimestre de 2011 –salvo Francia que creció dos décimas–.

Por su parte, los países emergentes presentarán un ritmo muy superior (5,4%), si bien la debilidad de las economías desarrolladas lastrará su dinamismo. Asia, con China (8,2%) e India (7%) a la cabeza, y África subsahariana (5,5%), lograrán los mayores avances. En tanto que el Norte de África (3,2%), América Latina (3,6%) y Rusia (3,3%), mantendrán incrementos notables pero inferiores al 4%, cuando hace apenas unos meses las previsiones apuntaban a aumentos cercanos o incluso superiores 5%. Por su parte, Europa Central y del Este, ha sufrido una rebaja de más de un punto y medio en sus previsiones para 2012, lastrada por la recaída de los países de la zona euro.

BAJADA GENERALIZADA DE LAS PREVISIONES DE CRECIMIENTO PARA 2012

Tasa de crecimiento real del PIB. En %

Tasa de variación (%) del PIB. Previsión de crecimiento 2012



Fuente: previsiones 2012 consenso (como media aritmética) FMI, CE, OCDE

Coyuntura nacional

La economía española sufrió en el segundo semestre de 2011 una brusca interrupción de la tímida recuperación iniciada en 2010. De hecho, el tercer trimestre registró un crecimiento nulo y el cuarto, una caída de tres décimas respecto al mismo periodo del año anterior. Con ello, el PIB apenas aumentó un 0,3% durante el ejercicio 2011.

Las actuales proyecciones apuntan a que esta tendencia continuará, o incluso se agravará, en la primera mitad de 2012. Un escenario recesivo que significaría retomar la fase más destructiva de la crisis. No obstante, se trata de proyecciones elaboradas en un momento de elevadas tensiones y que no contemplan las reformas llevadas a cabo por el Gobierno de España en las últimas semanas, ni los pactos alcanzados en el ámbito de la UE que, además de exigir ajustes, parecen contemplar estímulos para

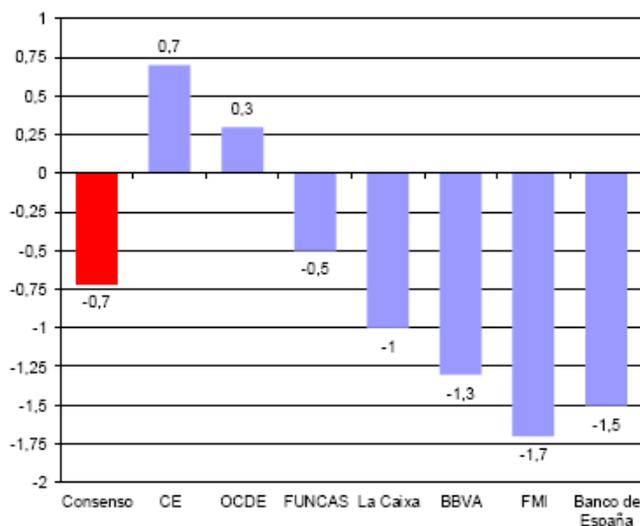
la creación de empleo. El propio Banco de España, advierte que estas circunstancias podrían alterar, en sentido positivo, las proyecciones efectuadas.

ALTA PROBABILIDAD DE RECESIÓN PARA LA ECONOMÍA ESPAÑOLA EN 2012

Variación PIB IV Trimestre 2011. España

	Var. Trim	Var. Anual
PIB (Oferta)	-0,3	0,3
Agricultura	0,9	0,9
Industria	-1,4	-0,4
Construcción	-1,1	-3,7
Servicios	-0,1	0,9
PIB (Demanda)	-0,3	0,3
Demanda Nacional		-2,9
Gasto en Consumo Final	-1,0	-1,8
Inversión (FBC)	-4,3	-6,2
Sector exterior		3,2
Exportaciones	-1,6	5,2
Importaciones	-6,5	-5,9

Previsiones de crecimiento para la economía española en 2012



Fuente: la tabla se ha elaborado a partir de la Contabilidad Nacional Trimestral de España (INE). Las previsiones del Serv. Estudios del BBVA de febrero 2012; el boletín de La Caixa de febrero de 2012; las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) de enero 2011; las previsiones del Banco de España enero 2012; las previsiones de Funcas de diciembre 2011; las previsiones de la Comisión Europea de noviembre 2011 y de la OCDE de noviembre 2011.

En línea con este progresivo deterioro, el mercado laboral agravó su delicada situación y la tasa de paro se elevó hasta el 22,8% tras la destrucción de más de 600.000 empleos a lo largo de 2011. La ambiciosa reforma laboral aprobada no será una solución milagrosa y sus principales efectos llegarán en el medio plazo, pero ha logrado otorgar un marco más flexible al mercado de trabajo, y evitará que el ajuste continúe produciéndose mediante la destrucción de empleo. Adicionalmente, genera estímulos a la contratación estable y permite una intermediación laboral más eficiente, canalizada a través de las ETT's. No obstante, no acaba de simplificar el elevado número de modalidades contractuales, ni rebaja las cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la empresa, entre otras cuestiones.

En este contexto, hay que subrayar los importantes acuerdos entre CEOE (Confederación de Organizaciones Empresariales) y sindicatos, incorporados a la reforma laboral y que servirán para poner freno a la destrucción de empleo e incrementar la competitividad empresarial.

La reforma del sistema financiero también cuenta con elementos positivos, entre los que cabe destacar la asunción del necesario ajuste con cargo a los resultados de las entidades. Sin embargo, es difícil que reactive el crédito a corto plazo. Esta cuestión es esencial e imprescindible para la recuperación económica y, aun hoy, después de tres procesos de reestructuración del sector financiero, con un impacto notable en las cuentas públicas, no hay ningún indicio de reactivación.

COYUNTURA ECONÓMICA DE LA REGIÓN DE MURCIA

Crecimiento económico

Los indicadores disponibles apuntan a que la Región de Murcia, al igual que el resto de España, cerró la anualidad 2011 con recesión en el último tramo del año. De hecho, el balance de 2011 deja 15.900 ocupados menos, la desaparición (en términos netos) de 982 empresas y casi 200.000 desempleados. Además, las proyecciones para la primera mitad de 2012 apuntan a la continuidad de la recaída, sin que ello signifique que vaya a materializarse el escenario más pesimista al cierre del ejercicio (BBVA prevé una caída del PIB regional del 1,9% en 2012). Numerosos elementos apuntan en sentido contrario y, al igual que en el ámbito nacional, el desempeño al final de año podría ser menos desfavorable de lo que indican las proyecciones que, por otra parte, fueron elaboradas antes del anuncio y entrada en vigor de las reformas estructurales expuestas en el apartado anterior.

PREVISIONES ECONÓMICAS PARA 2012. REG MURCIA

Prev. Crec. (%) PIB real de FUNCAS, BBVA, y Consenso

	<u>FUNCAS</u>	<u>BBVA</u>	<u>Consenso</u>
Murcia			
TOTAL	-0,9	-1,9	0,0
Agricultura	0,4	n/d	0,5
Construcción	-5,8	n/d	-3,7
Industria	-0,6	n/d	0,4
Servicios	-0,5	n/d	0,3

Fuente: Funcas (previsiones diciembre 2011); BBVA (febrero 2012)

En este sentido, el propio Banco de España señala que es factible «una reacción de los mercados financieros favorable al escenario de consolidación fiscal y a la consecución gradual de buenos resultados en este ámbito». Ello reduciría los costes de financiación y mejoraría las condiciones de acceso al crédito. Asimismo, el Banco de España calificaba como «ingrediente fundamental la introducción de una reforma ambiciosa del mercado de trabajo» –requisito ya constatado– «que contribuya a la reactivación del crecimiento a medio y largo plazo, y a mitigar el coste, en términos de empleo, del descenso previsto de la actividad». Todo ello repercutirá, por extensión, en la Región de Murcia en sentido positivo.

Asimismo, el comercio exterior registró un avance destacado en 2011, en tanto que las previsiones para 2012, sin ser tan optimistas, son favorables en la mayoría de actividades con vocación exportadora. El fuerte avance del sector energético durante 2011, con repercusión en las exportaciones (y en las importaciones), consolidó la fortaleza del mismo, en la generación de valor añadido y empleo para la economía regional.

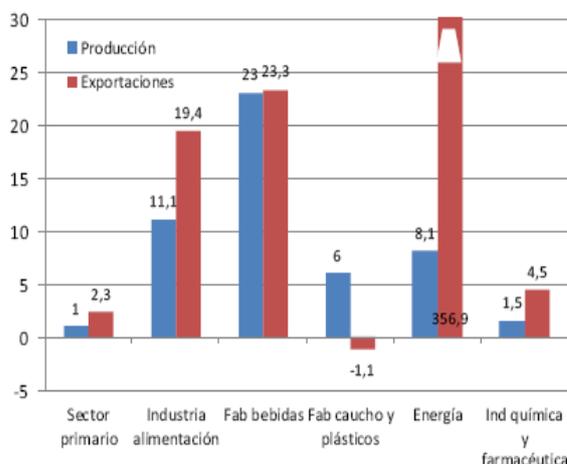
La inflación, experimentó un notable proceso de moderación en la segunda mitad de 2011 y las perspectivas para 2012 son igualmente favorables. Todo apunta a que la

subida de precios será moderada en el ejercicio actual, con repercusiones positivas para la economía murciana. No obstante, las previsiones sobre esta variable resultan especialmente inciertas por la volatilidad del precio de las materias primas. El contexto actual apunta a la consolidación de la bajada de tipos de interés acaecida en el último semestre de 2011, circunstancia que, si no logra mejorar el acceso al crédito, al menos reducirá los costes financieros.

DENTRO DEL CONTEXTO GENERAL NEGATIVO, 2011 FUE UN BUEN AÑO PARA ALGUNOS SECTORES

Actividades que registraron mayores incrementos de producción y exportaciones. % de var.

Actividades que generaron más empleo en 2011. Variación absoluta y en %



	Variación	
	en %	abs
Procesado y conservación de fruta	11,6	633
Fabricación de calzado	18,7	106
Fabricación de plástico	6	54
TICs - Informática	7,9	174
Consultoría RRPP y comunicación	16,8	208
Estudios de mercado	10	40
Act. Profesionales científicas y técnicas	7,1	65
Act. De empresas de trabajo temporal	9,3	185
Educación	4,7	990
Sanidad	2,5	747

Fuente: El gráfico se ha elaborado a través del Índice de Producción Industrial (INE).

Las actividades que figuran en la tabla corresponden a los siguientes códigos CNAE 2009: 1039; 1520; 2016; 6190 - 6399; 7021 - 7022; 7320; 7430 - 7490; 7820; 8510 - 8552; 8610 - 8690).

Todo ello, redunda en la presencia de una serie de sectores con perspectivas favorables y un escenario nacional en el que, pese a las incertidumbres, se han desarrollado reformas que avanzan en la dirección deseada y que constituyen condición necesaria, aunque lamentablemente no suficiente, para la creación de empleo. Para ello es imprescindible que el crédito vuelva a fluir, y este continúa paralizado. De hecho, los últimos datos disponibles (hasta el III Tr. 2011) señalan que el crédito se ha contraído en más de 1.000 M/€ en los últimos doce meses.

El ámbito regional mantiene una capacidad de maniobra menor, pero debe contribuir al objetivo de encarar la recuperación económica en los próximos trimestres. El pago de la deuda a proveedores constituye una cuestión crucial en estos términos y debe ser compatible con los necesarios ajustes presupuestarios en la Región de Murcia.

La Región de Murcia incumplirá el objetivo de déficit para 2011, tal y como sucedió en 2010. Esta circunstancia se explica, al menos en parte, a consecuencia del sistema de financiación autonómica, tanto el anterior como el actual. Además, muchas CC.AA canalizan parte de su endeudamiento a través de las empresas públicas, práctica indeseable en la que no ha incurrido la Región de Murcia, pero que hace que el déficit sea superior al de otras CC.AA. En todo caso, la Comunidad Autónoma está forzada a realizar un ajuste adicional del gasto, que debe concentrarse en las partidas que hasta la fecha han experimentado una menor reducción. Es decir, es imperativo que la anunciada reestructuración preste atención al sector público empresarial, a los gastos de personal y a los gastos corrientes en bienes y servicios. La inversión productiva, los

gastos de capital y las transferencias corrientes ya han sufrido una extraordinaria reducción presupuestaria desde 2007 y, además, son los capítulos que cuentan con una mayor capacidad para dinamizar la economía y crear puestos de trabajo. Asimismo, es esencial reducir el peso de la economía sumergida, favorecer las fórmulas de colaboración público privada y redoblar esfuerzos en materia de formación, principales acuerdos alcanzados por el diálogo social en el ámbito regional.

Ello contribuirá, de forma decisiva, a consolidar los avances de las ramas industriales y energéticas, así como detener el retroceso de las que han presentado una evolución más desfavorable a lo largo de la crisis y en particular, en 2011.

Mención especial merece Agricultura, que logró avances en términos de producción y empleo a pesar de las numerosas dificultades a las que tuvo que hacer frente. Hay que prestar especial atención a un sector capaz de amortiguar el impacto de la crisis y que ahora se encuentra amenazado por la escasez de recursos hídricos, el acuerdo con Marruecos aprobado por la Eurocámara, y la reforma de la PAC.

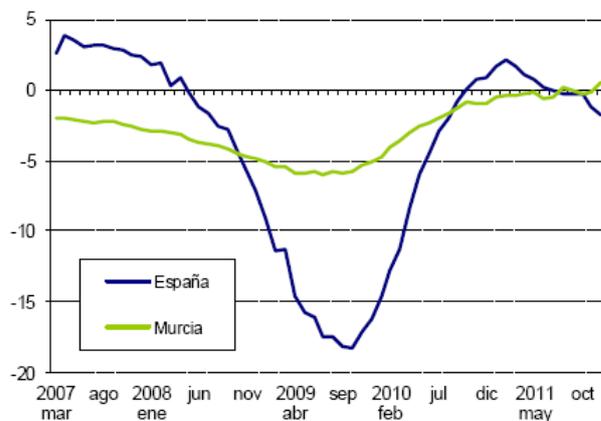
Al mismo tiempo, las medidas que se adopten podrán contribuir a revertir la negativa dinámica que exhibieron durante 2011 la mayoría de las actividades vinculadas al sector servicios. En particular, hay que redoblar esfuerzos en Turismo, sector que debe jugar un papel más relevante en la economía murciana. Más dificultades atravesará el sector de la Construcción, que siguió profundizando su caída en 2011, en tanto que las previsiones para 2012 (-5,8%) no anticipan una moderación en el ritmo de deterioro. Los proyectos estratégicos y la colaboración público privada son elementos esenciales para amortiguar la drástica caída de la inversión pública y el parón de la construcción residencial.

Producción Industrial

El sector industrial, que es en el que se encuentra la empresa que voy a analizar, considerado en términos agregados, logró un balance anual positivo en 2011. De esta forma, espoleado por las exportaciones y el sector energético, da cierta continuidad a la recuperación iniciada a finales del ejercicio anterior. En cualquier caso el comportamiento de las diferentes ramas de la actividad que componen la industria regional ha sido muy heterogénea y va desde las fuertes caídas a los avances notables. En cómputo, se logra un avance del 1,1% que no ha sido suficiente para evitar la destrucción de empleo.

MODERADO AVANCE DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL EN 2011

IPI. Variación (%) de la media de los últimos doce meses. Murcia y España



Índice de Producción Industrial de Murcia. Diciembre 2011

	Var media ene-dic 11/10	Variación dic 11/10
IPI España	-1,8	-6,9
IPI Murcia	1,1	17,4
Bienes de consumo	3,6	-3,6
- B. consumo duraderos	-16,6	-29,9
- B. Cons. no duraderos	7,1	2,3
Bienes de equipo	-9,6	-5,5
Bienes intermedios	-1,9	4,6
Energía	8,1	123,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Esta dispar evolución en función de la actividad industrial considerada, se traduce en un fuerte avance del sector agroalimentario, que continúa ofreciendo los mejores registros y acumula aumentos a tasas de dos dígitos. **En concreto, las Industrias de las Bebidas y de la Alimentación, aumentaron un 11,1% y un 23% respectivamente a lo largo de 2011, después de mantener un ritmo elevado durante buena parte del año. No obstante, hay que señalar que el último trimestre ha registrado una cierta moderación.**

El sector energético también presentó un avance notable durante 2011 gracias al impulso registrado en el último trimestre del año, fecha en la que más que ha duplicado su producción respecto al mismo periodo del año anterior. Al cierre del ejercicio el INE estima un avance del 8,1%. La fabricación de plásticos (6%), la industria química (1,5%) y las manufacturas de papel (4,5%) también lograron avances significativos en 2011.

En el lado contrario, se sitúan la Industria Textil (-23,9%), la de Minerales No Metálicos (-22,1%) y la Fabricación de Muebles (-16,7%), que han asistido a un auténtico desplome en el tramo final del año. Asimismo, el moderado avance de la Industria del Cuero y Calzado en el último trimestre, no ha impedido un descenso del 22,5% en el cómputo anual.

En definitiva, la industria regional no acaba de encarar la recuperación, condicionada por numerosas incertidumbres. En este sentido, a la atonía de la demanda nacional, se suma la amenaza de recesión internacional. Esta circunstancia debilita el dinamismo exportador, pilar que sustenta, en buena medida, las expectativas de las ramas industriales. Queda patente, eso sí, la importancia del sector energético, una actividad capaz de generar alto valor añadido en la que la Región se encuentra muy especializada.

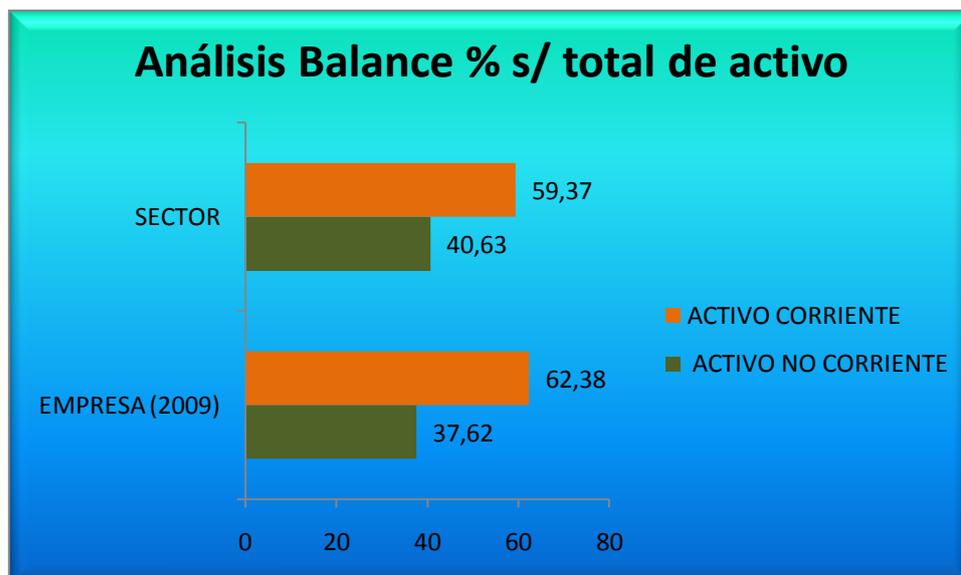
2.2. Comparativa de la empresa con su sector:

A través de su código CNAE se puede conocer las características del sector, he utilizado valores medios de los estados financieros del sector: Balance Medio del Sector, y Cuenta de Resultados Media del Sector, de 52 empresas con un tamaño de la cifra de ventas de entre 7.000.000,00 – 40.000.000,00 Euros. El sector comparado ha sido (CNAE 2009): 1039 y la comparación la he realizado con mi empresa en el año 2009.

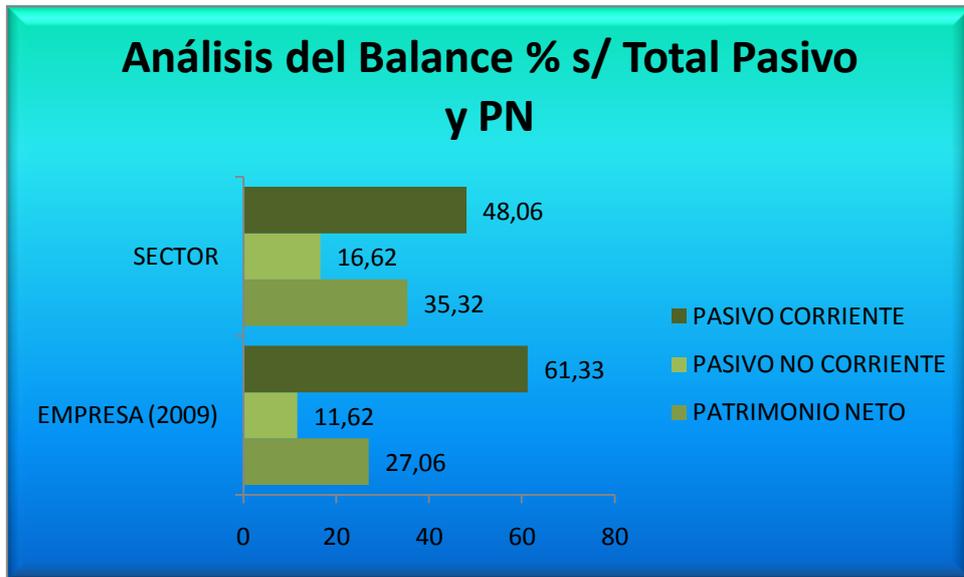
- Análisis del Balance: % sobre el total de activo.

	<i>EMPRESA (2009)</i>	<i>SECTOR</i>	<i>DIFERENCIA</i>
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	37,62	40,63	-3,01
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	62,38	59,37	3,01
<i>PATRIMONIO NETO</i>	27,06	35,32	-8,26
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	11,62	16,62	-5
<i>PASIVO CORRIENTE</i>	61,33	48,06	13,27

Fuente: Informa D&B. Cifras expresadas en %.



Fuente: Elaboración propia

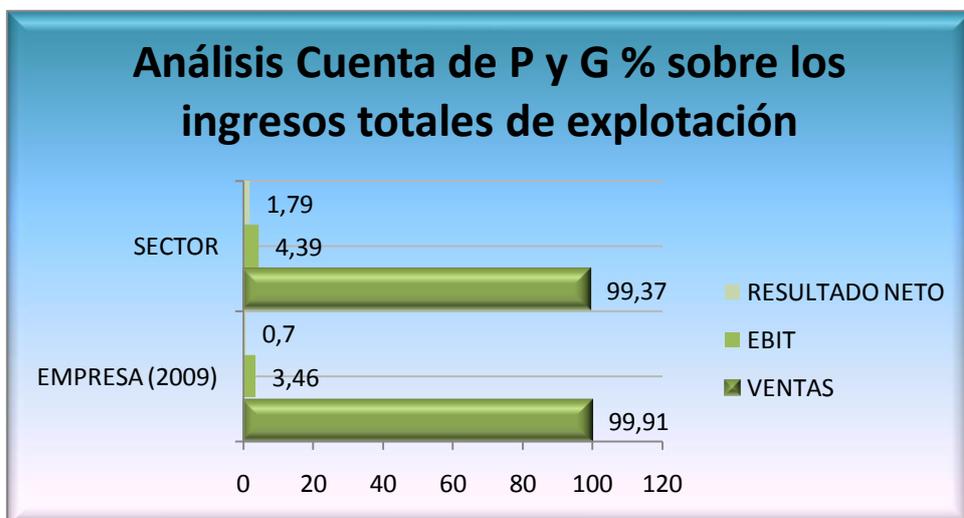


Fuente: Elaboración propia

- Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias: % sobre los ingresos totales de explotación.

	EMPRESA (2009)	SECTOR	DIFERENCIA
VENTAS	99,91	99,37	0,54
EBIT	3,46	4,39	-0,93
RESULTADO NETO	0,7	1,79	-1,09

Fuente: Informa D&B. Cifras expresadas en %.



Fuente: Elaboración propia

En el 2.009 el activo de la empresa se componía en un 37,62% de activo no corriente y en un 62,38% de activo corriente, siendo en el sector la proporción de activo no corriente de 40,63%, y la proporción de activo corriente era de 59,37%. En comparación con su sector, el activo de la empresa muestra una menor proporción de Activo no corriente. En concreto, la diferencia con la media del sector es de -3,01%.

Este activo se financiaba en la empresa en un 27,06% con capitales propios, en un 11,62% con deuda a largo plazo y en un 61,33% con deuda a corto plazo. En el sector, la financiación propia represento un 35,32%, los pasivos a largo plazo representaron en el sector un promedio de 16,62% de la financiación. Los pasivos a corto plazo representaron en el sector un promedio del 48,06% de la financiación.

La empresa recurre en menor medida a la autofinanciación, siendo la proporción del Patrimonio Neto un 8,27% menor que la del sector. Consecuentemente, las fuentes de financiación ajenas son más utilizadas por la empresa (un 8,27% más que en el sector).

El EBIT (ganancias antes de intereses e impuestos) de la empresa para generar beneficios fue positivo e igual a 3,46% respecto de los ingresos de explotación, es inferior a la del sector, un 0,93% inferior al del sector.

La capacidad de la empresa para generar beneficios de explotación es inferior a la del sector ya que su ratio EBIT/ ventas es menor (0,03 frente a 0,04).

El Resultado Neto de la empresa fue positivo e igual a 0,70% respecto a los ingresos totales de explotación, un 1,09% inferior al del sector, ya que este presenta un Resultado Neto de 1,79 %.

Los resultados financieros y el efecto impositivo han tenido un impacto negativo sobre el resultado neto de la empresa, con un comportamiento peor que en el sector.

4. METODOLOGIA DEL INFORME

3.1. Información contable y financiera utilizada.

Para llevar a cabo el análisis económico y financiero de la empresa Marín Montejano, S.A he utilizado los Balances de situación y la Cuenta de pérdidas y ganancias durante el período 2007 a 2009. Los documentos utilizados se adjuntan en los Anexos, y son los que se detallan a continuación:

- Balances de situación y Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa Marín Montejano, SA. en el Período 2007 a 2009.
- Analizaremos también los estados contables de dos empresas del sector, a quienes podríamos denominar competidores, para ver nuestras fortalezas y debilidades frente a los mismos y al mismo tiempo iremos comparando los resultados de la empresa analizada con los resultados de la media del sector.

3.2. Modelo de ratios utilizados

MODELO DE RATIOS	
Posición de liquidez	
Liquidez a corto plazo	$Liquidez\ a\ corto\ plazo = \frac{(AC - Existencias - ANCMV)}{Pasivo\ corriente} \times 100$
Garantía a largo plazo	$Garantía\ a\ largo\ plazo = \frac{(ANC + AC)}{(PNC + PC)} \times 100$
Equilibrio financiero	
Equilibrio financiero	$Capital\ circulante = \frac{(AC - PC)}{Activo\ total} \times 100$
Nivel de endeudamiento	
Autonomía financiera	$Autonomía\ financiera = \frac{Patrimonio\ Neto}{(PN + PNC + PC)} \times 100$
Endeudam. corto plazo	$Endeudamiento\ corto\ plazo = \frac{PC}{(PN + PNC + PC)} \times 100$
Endeudam. largo plazo	$Endeudamiento\ largo\ plazo = \frac{PNC}{(PN + PNC + PC)} \times 100$
Carga financiera	$Carga\ financiera = \frac{Gastos\ financieros}{Imp.\ Net\ cifra\ de\ negocios} \times 100$
Capacidad devolución deuda	$Capacidad\ devolución\ deuda = \frac{Dot\ amortizaciones + resultado\ ejercicio}{(PNC + PC)} \times 100$
Rentabilidad económica y financiera	
Rentabilidad económica	$Rentabilidad\ económica = \frac{Resultado\ explotación\ ajustado}{(ANC\ explotación + AC\ explotación)} \times 100$
Margen de explotación	$Margen\ de\ explotación = \frac{Resultado\ explotación\ ajustado}{Importe\ neto\ cifra\ de\ negocios} \times 100$
Rotación ventas/activo	$Rotación\ ventas/activo = \frac{Importe\ neto\ cifra\ de\ negocios}{(ANC\ explotación + AC\ explotación)} \times 100$
Rentabilidad financiera	$Rentabilidad\ financiera = \frac{Resultado\ ejercicio}{Fondos\ propios} \times 100$
Apalancamiento financiero	
Apalancamiento financiero	$Apalancamiento\ financiero = \frac{Rentabilidad\ financiera}{Rentabilidad\ económica}$

Con este modelo de ratios determinare el diagnóstico económico y financiero de la empresa que me permitirá determinar en qué posición se encuentra la empresa a nivel económico y a nivel financiero.

4. POSICIÓN DE CRECIMIENTO

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

4.1. Dimensión

La empresa tiene un tamaño mediano atendiendo al volumen de sus ventas y al número de empleados, siendo estos 143 en el año 2009. Se presenta una situación financiera de la empresa desfavorable, la evolución de las ventas y resultados ha sido negativa. Las últimas ventas del balance de 2009 han sido 30.412 € ha ido en descenso al igual que el resultado que se sitúa en ese año en 211€. Por otro lado vemos que aumenta su capacidad productiva de su inmovilizado material.

4.2. Rentabilidad

	2007	%	2008	%	2009
1.Importe neto de la cifra de negocios	43.854	-9,03	31.705	-4,08	30.412
A.1) Resultado de explotación	1.143	-2,76	1.111	-5,23	1.053
A.5) Resultado del ejercicio	560	-40,12	335	-36,85	211

Fuente: Elaboración propia. Importe expresados en: miles

La cifra de ventas de la empresa decreció un 9,03% entre el 2007 y el 2008, el EBIT de la empresa también experimento un decrecimiento entre el 2007 y el 2008 de un 2,76%. Con la cual esta evolución nos da una reducción de la rentabilidad económica de la empresa. Vemos que resultado neto de la empresa decreció un 40,12% entre el 2007 y el 2008.

La cifra de ventas de la empresa decreció un 4,08% entre el año 2008 y 2009, el EBIT de la empresa decreció un 5,23% entre el 2008 y el 2009. Con lo cual esta evolución nos da una reducción de la rentabilidad económica de la empresa. Vemos que el resultado neto de la empresa decreció un 36,85% entre los años 2008 y 2009.

4.3 Endeudamiento

	2007	%	2008	%	2009
Deudas l/p	2.567,00	-7,32	2.199,00	98,47	4.364,00
Deudas c/p	11.185,00	2,92	11.512,00	19,17	13.719
Gastos financieros	-833	15,93	-700	-18,38	-829
Reservas	3.677	15,23	4.237	4.572	7,92

Fuente: Elaboración propia

El grado de capitalización de la empresa determina que la estructura de ésta es sólida, la empresa está suficientemente capitalizada en el 2007, el Patrimonio Neto suponía el 27,51% del total de la estructura financiera (PN + pasivo), disminuye escasamente en el 2008, pero en el 2009 vuelve a aumentar, aunque experimenta aumento en su endeudamiento, en el periodo de 2008 a 2009 las deudas a largo plazo aumentan un 98,47% y las de corto plazo lo hacen en un 19,17%, con lo cual, aumentan también los gastos financieros entre el años 2008 y 2009 en un 18,38%. Como dato positivo

referente a la solvencia, se observa que las reservas van aumentando del año 2007 al año 2009. Vemos que no realiza ampliaciones de capital.

4.4 Equilibrio financiero

El capital corriente (Activo corriente - Pasivo corriente) de la empresa es negativo los dos primeros años y positivo en el 2009, con lo cual la empresa presenta una clara mejoría con respecto a años anteriores, está financiando correctamente sus

	2009	2008	2007
Capital Corriente	449.502,75	-432.192,11	-382.866,46

inmovilizados en el 2009.

Tenemos un capital corriente en el 2009 positivo e igual a 449.502,75 €, lo que equivale a una proporción del a 1,06% del activo total de la empresa. Ha aumentado respecto al año anterior en un 204,01%, debido principalmente a una disminución del pasivo corriente.

5. SITUACION DE LIQUIDEZ

Para evitar tensiones financieras en la corriente monetaria (cobros-pagos) de las transacciones realizadas es preciso sustentar una buena posición de liquidez a corto y largo plazo, de forma que no existan desajustes a la hora de hacer efectivas las obligaciones de pago contraídas.

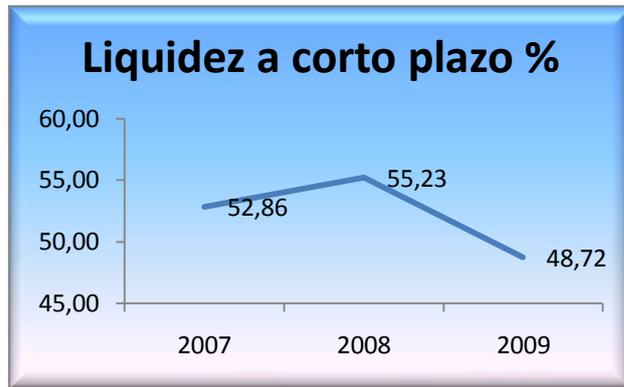
Para analizar la posición de liquidez de la empresa determinaremos los ratios:

LIQUIDEZ A CORTO PLAZO

Mide la relación entre los activos disponibles líquidos no inmovilizados en el proceso de explotación y aquellos que precisan únicamente de la fase de cobro para transformarse en tesorería, con los recursos ajenos con vencimiento a un año. La capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes excluyendo las existencias y los activos no corrientes mantenidos para la venta.

Liquidez a corto plazo %			
	2007	2008	2009
Liquidez a corto plazo %	52,86	55,23	48,72

Fuente: Elaboración propia



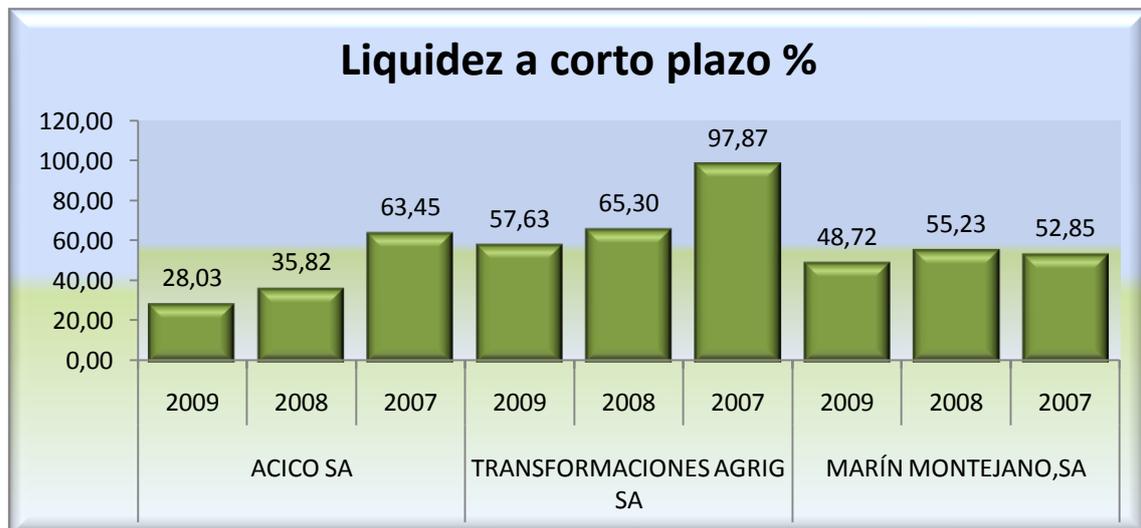
La posición de liquidez de la empresa Marín Montejano, S.A. disminuye desde el 2007 al 2009, tiene un ligero aumento en el 2008 pero vuelve a disminuir en el 2009, pero son porcentajes claramente insuficientes.

Fuente: Elaboración propia

En el 2007 con sus activos circulantes excluyendo las existencias eran capaces de cubrir tan solo el 52,68 % de los acreedores a corto plazo, porcentaje insuficiente, ya que se encuentra por debajo de los niveles recomendados encontrándose estos entre un 70 % a 90%. Alcanza su nivel más alto en el 2008 donde la empresa podía hacer frente al 55,23 % de sus deudas a corto plazo, pero este se encuentra muy por debajo de encontrarse en una situación normal.

Liquidez a corto plazo % empresas competidoras					
ACICO SA			TRANSFORMACIONES AGRIG SA		
2009	2008	2007	2009	2008	2007
28,0	35,8	63,5	57,6	65,3	97,9

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Si analizamos la empresa en el año 2009 con otras 2 empresas de su sector ACICO,SA y Transformaciones Agr. SA, vemos que se encuentra en mejor situación respecto ACICO,SA,, en cuanto a Transf. Agr. SA esta empresa tiene ratio con un mayor valor, pero por debajo de los valores normales.

SECTOR			
	2007	2008	2009
Liquidez a corto plazo %	72,60	60,40	58,10

Fuente: Panel Empresarial

Si analizamos la liquidez a corto plazo de la empresa con la media del sector vemos que es menor en los 3 años analizados que la del sector.

GARANTIA A LARGO PLAZO

Garantía a largo plazo %			
	2007	2008	2009
Garantía a largo plazo %	140,34	136,63	137,09

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el indicador de liquidez a largo plazo mide la relación de los activos totales de la empresa con el total de sus pasivos corrientes y no corrientes (acreedores a corto y largo plazo), como garantía que se ofrece a largo plazo frente a terceros. En este sentido, la empresa experimenta un ligero descenso desde el 2007 hasta el 2009, pero los valores que obtiene se pueden considerar aceptables en todos los años, ya que se encuentra en niveles normales estando estos entre un 120% a 140%. En el 2009 la empresa dispone de unos activos totales que suponen el 137% del total de las deudas (pasivos). Por cada euro que debía la empresa, ésta disponía de 1,37 euros de activos reales.

Garantía a largo plazo % empresas competidoras					
ACICO SA			TRANSFORMACIONES AGRIG SA		
2009	2008	2007	2009	2008	2007
106,26	108,98	111,32	159,83	150,60	175,62

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Con respecto a las empresas de su competencia se puede apreciar que Transf. Agr.,SA está en mejor situación que Marín Montejano, SA, estando su ratio en un 159,83% en el año 2009, situación más favorable. Acico, SA, está en situación desfavorable con un valor de 106,26%.

SECTOR			
	2007	2008	2009
Garantía a largo plazo %	152,10	145,40	162,80

Fuente: Panel Empresarial

Si analizamos la garantía a largo plazo de la empresa con la media del sector vemos que es menor en los 3 años analizados respecto del sector.

6. EQUILIBRIO FINANCIERO

% Capital corriente s/activo			
	2007	2008	2009
% Capital corriente s/activo	-1,04	-1,02	1,06

Fuente: Elaboración propia

La empresa debe ofrecer un equilibrio entre su estructura económica (Activo) y financiera (Pasivo y Patrimonio Neto) para desarrollar con estabilidad su actividad.

El capital circulante mide si la empresa está financiando correctamente sus inversiones.

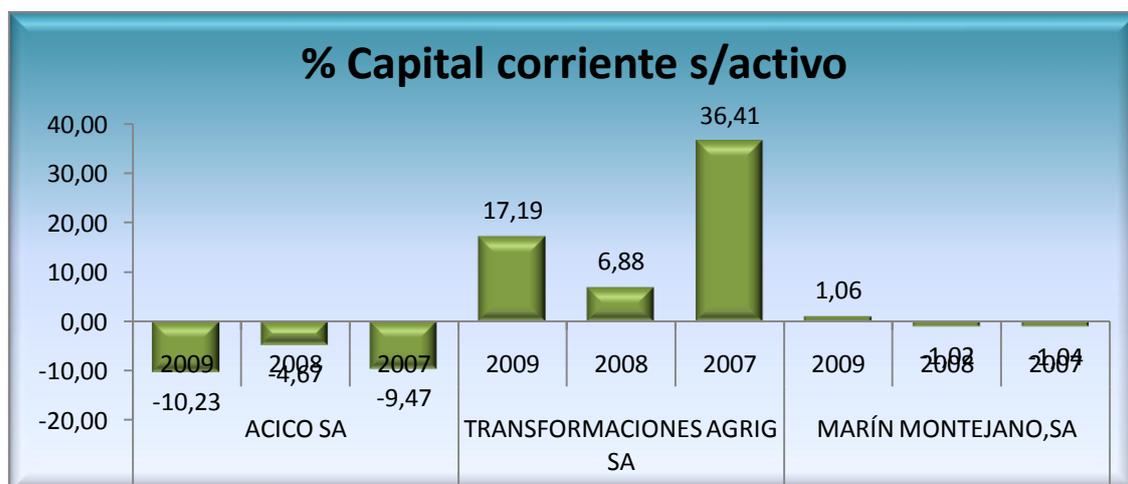
El equilibrio financiero lo mediremos a través del cálculo del capital corriente (diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente) y para facilitar la comparabilidad se calcula el porcentaje que representa el capital corriente sobre el total del activo. Cuando el capital corriente es positivo, significa que parte del activo

corriente está siendo financiado por recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo. Teniendo unos valores normales de referencia de 5% a 15%. Por el contrario, un capital corriente negativo, implica que parte del activo no corriente (inmovilizados e inversiones a largo plazo) está siendo financiado con deudas a corto plazo (pasivos corrientes).

En el comportamiento de la empresa Marín Montejano, S.A., observamos que hay una tendencia favorable en el último ejercicio analizado, ya que en este caso Marín Montejano, S.A., tiene un claro desequilibrio entre los activos de la empresa y su estructura financiera, en los 2 primeros años analizados, en el 2007 el capital corriente negativo representa un 1,04% del total del activo. Lo que implica que parte de sus activos no corrientes se financiaban con pasivos corrientes. Sin embargo, en el 2009 se obtuvo un capital corriente positivo, 1,06%, evidenciando que financiaron con recursos permanentes (Patrimonio Neto y Pasivo no Corriente) todo su activo no corriente y una parte de su activo corriente.

% Capital corriente s/activo competidores					
ACICO SA			TRANSFORMACIONES AGRIG SA		
2009	2008	2007	2009	2008	2007
-10,23	-4,67	-9,47	17,19	6,88	36,41

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Al comparar este ratio con dos empresas del sector vemos que ACICO,SA tiene resultados negativos por debajo de nuestra empresa, esto no sucede en Transf. Agr. SA ya que esta tiene este ratio en valores muy por encima de la empresa objeto de estudio.

SECTOR			
	2007	2008	2009
% Capital corriente s/ activo	6,30	6,50	17,40

Fuente: Panel empresarial

En comparación con la media del sector, este ratio es bastante superior en el sector que la empresa Marín Montejano, S.A.

7. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

La estructura financiera de la empresa ofrece información sobre el origen y composición de los recursos financieros, propios y ajenos, aplicados en el conjunto de elementos que integran el activo de la empresa. Para conseguir un equilibrio la empresa debe conjugar con acierto los siguientes aspectos: obtener recursos o fuentes financieras apropiadas para llevar acabo la inversión, disponer de ellos en el momento preciso, y al menor coste posible. Este apartado estudiare los siguientes ratios:

Nivel de endeudamiento			
	2007	2008	2009
Autonomía financiera %	28,74	26,81	27,06
Endeudamiento a corto plazo %	64,31	66,58	61,33
Endeudamiento a largo plazo %	6,95	6,61	11,62
Carga financiera	2,39	2,21	2,73
Capacidad devolución deuda %	5,02	4,00	4,29

Fuente; Elaboración propia

AUTONOMÍA FINANCIERA

Estudia el porcentaje que representa el Patrimonio Neto sobre el total de la estructura financiera (PN+PNC+PC). Constituye el grado de capitalización de la empresa.

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO

Estudia el porcentaje que representan los acreedores a corto plazo (Pasivos Corrientes) sobre el total de la estructura financiera.

ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO

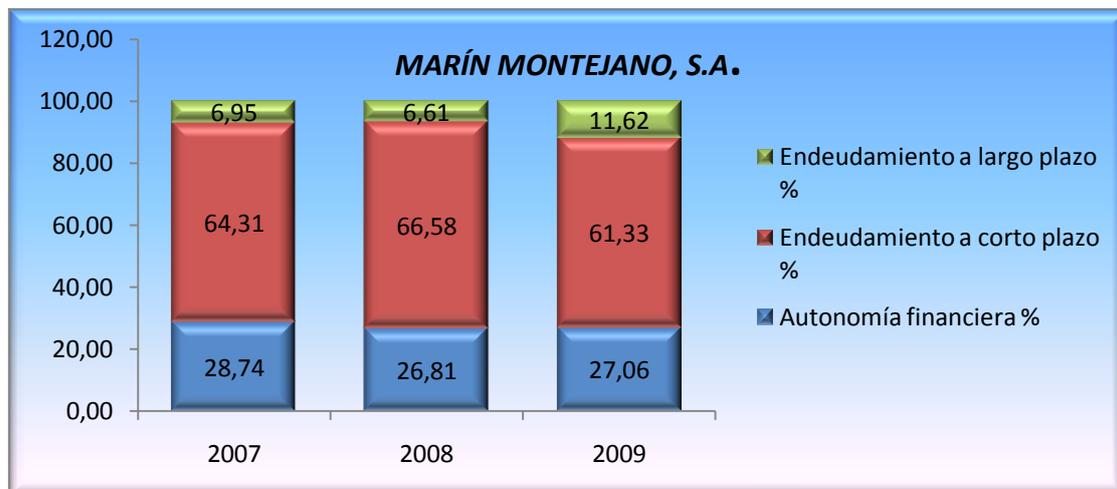
Estudia el porcentaje que representan los acreedores a largo plazo (Pasivo No Corriente) sobre el total de la estructura financiera.

CARGA FINANCIERA

Porcentaje que suponen los gastos financieros sobre el total del Importe Neto de la Cifra de Negocios (Ventas). Un elevado coste financiero repercute directamente en la rentabilidad final alcanzada por la empresa.

CAPACIDAD DE DEVOLUCIÓN DE DEUDA

Mide la suficiencia de la empresa para hacer frente al total de sus deudas con los recursos (beneficios + amortizaciones) que ella misma es capaz de generar.



Fuente: Elaboración propia

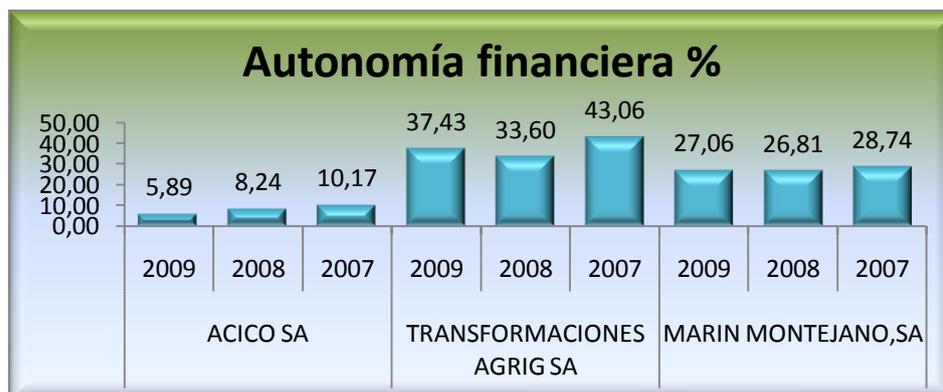
Si analizamos la empresa vemos que, se reduce ligeramente la capitalización de la empresa desde un 28,74% del año 2007 a un 27,06% en el 2009, la empresa se encuentra dentro de los niveles normales, encontrándose estos entre un 20% a un 30%. En el 2009 el Patrimonio Neto representa el 27,06%.

La empresa presenta un alto endeudamiento a corto plazo los 3 años alcanzando su valor más alto en el 2008 con un valor de 66,58%, porcentaje que reduce en el 2009 a un 61,33% aumentando el endeudamiento a largo plazo desde un 6,95 % en el 2007 a un 11,62 en el 2009.

Otro aspecto a considerar, relacionado con el nivel de endeudamiento, es analizar los gastos financieros que se originan en la empresa. En el 2007 la carga financiera suponía un 2,39% del Importe Neto de la Cifra de Negocios, es decir, de cada 100 euros de ventas se destinaron 2,39 euros a pagar gastos financieros. En el 2009 esta cifra aumento, propiciado por mayores gastos financieros a la empresa.

Un buen indicador del riesgo financiero de viene dado por la capacidad de devolución de deuda. La empresa se encuentra por debajo de los valores normales, situándose estos entre un 8% a 15%, nos da una evolución descendente, en el 2007 está en 5,02% y en el 2009 en un 4,29%, con sus recursos generados (beneficios + amortizaciones) podía devolver el 4,29% del total de su deuda a corto y largo plazo.

GRAFICOS COMPARATIVOS

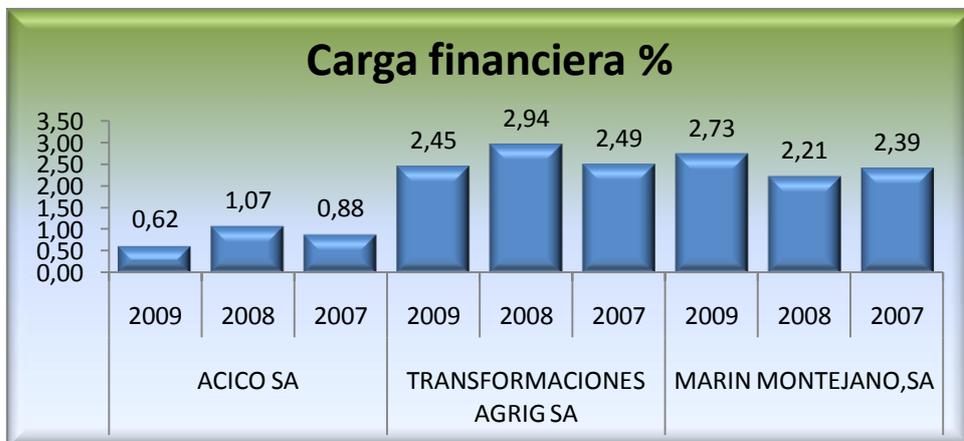




Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia.

	Empresas Competidoras					
	ACICO SA			TRANSF.AGRIG SA		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Autonomía financiera %	5,89	8,24	10,17	37,43	33,60	43,06
Endeudamiento a corto plazo %	86,20	87,17	84,69	49,01	62,42	49,92
Endeudamiento a largo plazo %	7,91	4,59	5,14	13,56	3,98	7,02
Carga financiera %	0,62	1,07	0,88	2,45	2,94	2,49
Capacidad devolución deuda %	0,03	3,29	4,48	9,54	8,44	9,07

Fuente: Elaboración propia

En relación con sus competidores, se aprecia que en cuanto a autonomía financiera ACICO, SA está por debajo, Transf. Agrícolas, SA esta es situación favorable y presenta unos ratios superiores que la empresa objeto de estudio.

ACICO, SA tiene un alto endeudamiento a corto plazo superior que Marín Montejano, SA., no sucediendo lo mismo en Transf. Agrícolas, SA.

Transf. Agrícolas, SA, se encuentra en situación favorable en cuanto capacidad de devolución de deuda, estando sus valores por encima de los de Marín Montejano, SA, no ocurriendo lo mismo con ACICO, SA, que tiene los valores por debajo y en evolución desfavorable.

SECTOR			
	2007	2008	2009
Autonomía financiera %	34,20	31,2	38,50
Carga financiera	2,40	2,20	2,30
Capacidad devolución deuda %	9,10	5,60	6,90

Fuente: Panel Empresarial

Si comparamos la empresa con los ratios de su sector, vemos que está por debajo en cuanto autonomía financiera, también lo está en cuanto a capacidad de devolución de deuda, ya que el sector presenta ratios mayores.

8. ANALISIS DE LA RENTABILIDAD

Con carácter general los estudios de rentabilidad miden los rendimientos que produce una determinada inversión, sin olvidar que toda empresa debe asegurarse la continuidad, por lo que la dirección y propietarios deberán buscar una posición de equilibrio entre una situación financiera suficientemente estable que permita los mayores niveles de rentabilidad posibles.

El concepto de rentabilidad se puede medir en un doble sentido:

RENTABILIDAD ECONÓMICA

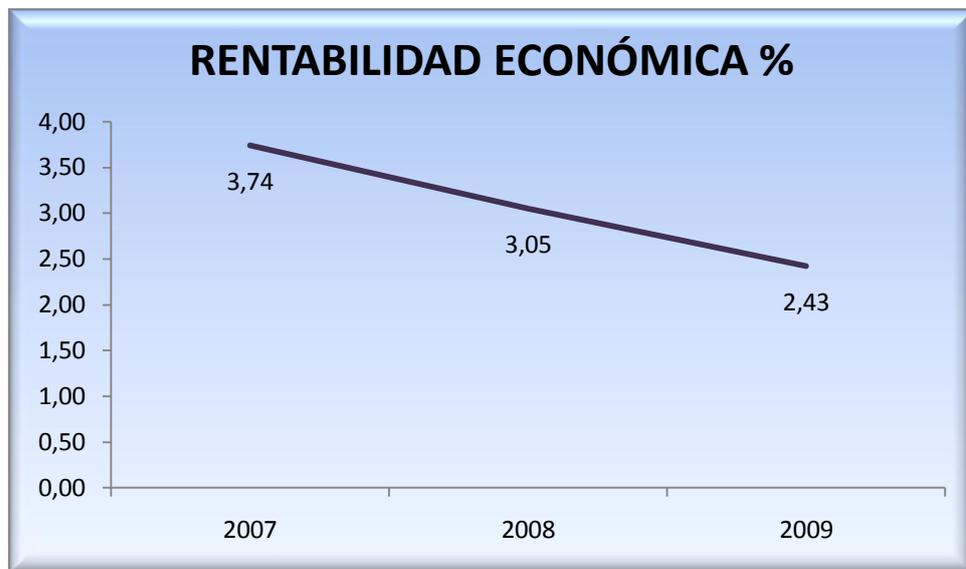
Mide la relación entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) y el activo total de la explotación, es decir, la rentabilidad que se obtiene de las inversiones sin considerar como se configura la estructura financiera de la empresa.

Para explicar mejor su evolución se puede distinguir la repercusión en la Rentabilidad económica del margen sobre las ventas y la rotación de las ventas sobre el activo productivo. La relación ventas/activo explica la capacidad de las inversiones para genera ingresos de la explotación, siendo un buen indicador de la eficiencia de la dimensión del patrimonio de la empresa.

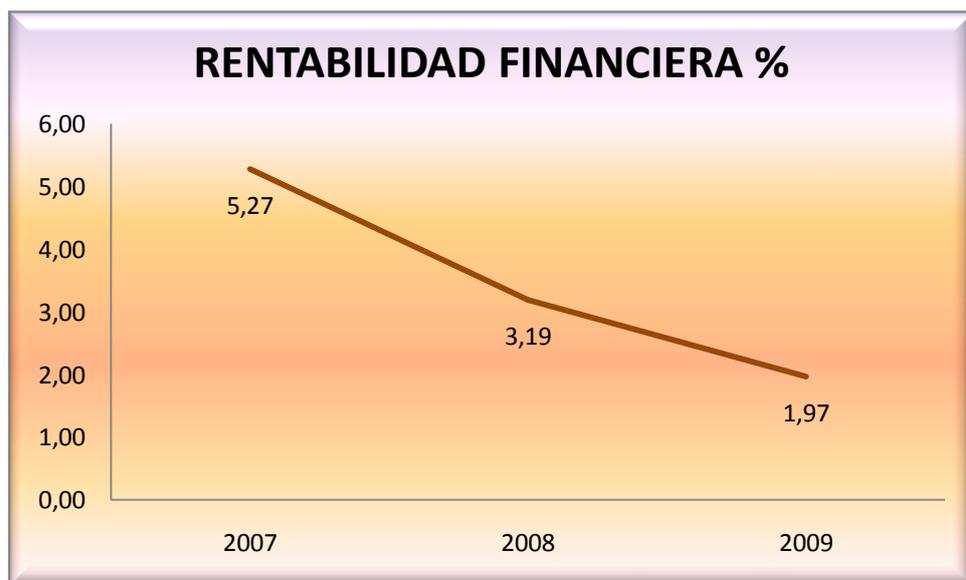
La Rentabilidad financiera se define como el porcentaje de rendimiento obtenido en la empresa sobre sus fondos propios (forma parte del Patrimonio Neto). Esto nos permite, en términos financieros, juzgar las rentas que alcanzan los propietarios en función del riesgo asumido.

	2007	2008	2009
RENTABILIDAD ECONÓMICA %	3,74	3,05	2,43
MARGEN DE EXPLOTACIÓN %	3,28	3,50	2,94
ROTACIÓN VENTAS/ACTIVO	1,14	0,87	0,83
RENTABILIDAD FINANCIERA %	5,51	3,19	1,98

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En la empresa analizada vemos que la Rentabilidad económica está en situación desfavorable los 3 años, incluso va en reduciendo, pasando de 3,74 % en el años 2007 a un 2,43 % en 2009. Si analizamos los factores explicativos de la Rentabilidad económica vemos que tanto el margen como la rotación van también en descenso, reduciendo la cifra en 2009, hay una menor eficiencia en el desarrollo del ciclo de explotación de la empresa, en el 2009 por cada euro invertido en activos la empresa conseguía generar ventas por 0,83 euros.

La Rentabilidad financiera se va reduciendo considerablemente, en el 2009 por cada 100 euros de fondos propios que mantuvieron en la empresa consiguieron un rendimiento de 1,97%, presenta una situación desfavorable.

	ACICO SA		
	2009	2008	2007
RENTABILIDAD ECONÓMICA %	-3,29	-1,44	0,19
MARGEN DE EXPLOTACIÓN%	-1,88	-0,86	0,09
ROTACIÓN VENTAS/ACTIVO	1,75	1,68	2,26
RENTABILIDAD FINANCIERA %	-64,73	1,47	2,83
	TRANSFORMACIONES AGRIG SA		
	2009	2008	2007
RENTABILIDAD ECONÓMICA %	8,60	9,52	4,08
MARGEN DE EXPLOTACIÓN%	11,03	9,46	5,07
ROTACIÓN VENTAS/ACTIVO	0,78	1,01	0,81
RENTABILIDAD FINANCIERA %	12,84	11,86	3,10

Fuente: Elaboración Propia

SECTOR			
	2007	2008	2009
RENTABILIDAD ECONÓMICA %	2,60	2,80	3,10
MARGEN DE EXPLOTACIÓN%	2,10	2,80	2,50
ROTACIÓN VENTAS/ACTIVO	0,99	1,07	1,01
RENTABILIDAD FINANCIERA %	2,50	1,40	3,20

Fuente: Panel empresarial

Si comparamos la empresa con la media de su sector, podemos ver que en el 2009 la empresa se encuentra por debajo en rentabilidad económica con un valor de un 2,43%, siendo el del sector 3,10%.

En cuanto a Rentabilidad financiera, podemos ver que en el año 2009 la empresa se encuentra por debajo, siendo la del sector un 3,20% y la de la empresa un 1,97%.

El periodo medio de maduración expresa el tiempo (generalmente en días) que la empresa tarda en recuperar una unidad monetaria desde que se invierte en el proceso productivo hasta el cobro de los productos vendidos.

Su determinación resulta de interés. Por un lado facilita el análisis de liquidez de la empresa, al conocer los plazos medios de convertibilidad en tesorería de los elementos del activo corriente, y por otro, pone de manifiesto posibles desequilibrios en el ciclo de explotación de la empresa.

8.1. Periodos medios de cobro a clientes y pago a proveedores

Determinare para el año 2009 los periodos medios de cobro a clientes y de pago a proveedores de la empresa Marín Montejano, SA. Los datos de los Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar corresponden íntegramente a clientes.

Periodo de cobro a clientes 2009: (clientes a su estado medio/ Importe neto cifra de negocios)*365 = (12.906.076,4/30.412.697,20)= 154,89 días.

(clientes saldo inicial año n-1 + clientes saldo final n)/2= (11.736.659,68+14.075493,16)/2=12.906.076,42.

Periodo de pago a proveedores 2009: (proveedores a su estado medio/ aprovisionamientos)*365 = 172,14 días.

(proveedores saldo inicial año n-1 + proveedores saldo final n)/2= 11.806.939,14

A los datos resulta obvio ver que la empresa tiene muy próximos el cobro de los clientes y el pago a los proveedores.

Marín Montejano, S.A.

PERIODO COBRO A CLIENTES 2009	154,89 días
PERIODO PAGO A PROVEEDORES 2009	172,14 días

Fuente: Elaboración Propia

Apalancamiento Financiero

¿Resulta perjudicial para la rentabilidad de los propietarios el endeudamiento de Marín Montejano, S.A.?

Una forma sencilla de determinar si la estructura del endeudamiento perjudica la rentabilidad de la empresa se realiza calculando el apalancamiento financiero, como cociente entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica. Si la rentabilidad financiera resulta mayor que la económica (valores superiores a 1) podemos concluir que el endeudamiento de la empresa no perjudica la rentabilidad final de los accionistas. En este caso apreciamos que el endeudamiento favorece la rentabilidad de los accionistas en el 2007 y en 2008, produciendo un efecto palanca sobre el beneficio, de tal forma que, aumentos en el endeudamiento provocarán aumentos proporcionalmente mayores en el beneficio de la empresa y lo mismo ocurrirá ante disminuciones del beneficio. En el 2009 el endeudamiento provoca problemas sobre la rentabilidad, perjudicándola.

Marín Montejano, S.A.	2007	2008	2009
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,47	1,05	0,82

Fuente: Elaboración Propia

	ACICO SA			TRANSFORMACIONES AGRIG SA		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007
APALANCAMIENTO FINANCIERO	19,70	-1,02	14,56	1,49	1,25	0,76

Fuente: Elaboración Propia

Si comparamos nuestra empresa con las de la competencia en el año 2009 vemos que el endeudamiento favorece la rentabilidad de los accionistas en las dos empresas competidoras.

9. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

Los ratios de productividad son definidos siempre en función del valor añadido. El valor añadido es el aumento de riqueza generada por la actividad de una empresa en el periodo considerado, la cual se mide por la diferencia entre el valor de la producción de bienes y servicios y el valor de compra de las adquisiciones exteriores, siendo posteriormente distribuida a los empleados, prestamistas, accionistas, al Estado y a la autofinanciación de la entidad.

Mediremos el valor añadido que genera cada trabajador, cada euro vendido y cada euro de los costes de personal.

	MARÍN MONTEJANO, S.A.		
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
VENTAS	30.383.128	31.640.617	34.775.643
OTROS INGR. EXPL	28897,97	187794,09	429578,68
VAR. EXITEN.	1472713,2	4289761,4	4748801,1
APROVIS.	-25034685	-27475906	-32053819
OTROS GASTOS. EXPL	-3921145	-5195923	-4808576
VALOR AÑADIDO €	2.928.910	3.446.344	3.091.629
Nº EMPLEADOS	143	150	137
VA por empleado €	20.481,887	22.975,624	22.566,632
VA/s Importe Neto cifra %	9,6	10,9	8,9
VA por gastos personal	3,1	2,3	2,4

Fuente: elaboración propia

El Valor añadido se comporta de forma fluctuante, aumenta en el 2008 respecto al 2007 en un 11,47%, pero en el 2009 disminuye un 15% respecto al año 2008.

La productividad por empleado ha disminuido desde el año 2008 al 2009 en un 10,85%, es decir, el valor añadido que genera cada trabajador ha disminuido a lo largo del periodo.

La productividad por gastos de personal ha aumentado en el 2009 respecto al 2008 en un 34,78%, gracias a la importante reducción en esta partida del gasto.

La productividad por ventas ha disminuido desde el 2008 en un 11,92% respecto al 2009.

	ACICO, S.A.		
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
VALOR AÑADIDO €	1.202.952	1.564.608	1.564.829
VA por empleado €	30.073,8	34.013,21739	36.391,3721
VA/s Importe Neto cifra %	3,2	3,6	3,4
VA por gastos personal	1,1	1,3	1,5
	TRANSFORMACIONES AGRIG, S.A.		
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
VALOR AÑADIDO €	8.897.145	8.305.123	5.337.254
VA por empleado €	15.3399,052	20.7628,075	10.0702,906
VA/s Importe Neto cifra %	18,6	17,6	16,3
VA por gastos personal	3,0	3,2	2,6

Fuente: elaboración propia

Al comparar la empresa con las empresas de la competencia vemos que respecto a ACICO,SA, el Valor añadido nuestra unos resultados superiores en Marín Montejano,S.A., pero si la comparamos con Transf. Agric. SA, esta presenta unos valores mayores.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

10. RESUMEN DE RESULTADOS

A continuación se muestra un cuadro resumen con el diagnóstico realizado para la empresa Marín Montejano, S.A., que muestra una comparación de los ratios de la empresa comparándolos con sus niveles normales.

RATIOS	Valores de la empresa 2009	Tope inferior- tope superior	Diagnóstico
LIQUIDEZ			
<i>Liquidez c/p %</i>	48,72	75%-95%	BAJO
<i>Garantía a l/p %</i>	137,09	130%-145%	NORMAL
EQUILIBRIO FINANCIERO			
<i>% capital circulante s/ activo</i>	1,06	8%-15%	BAJO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO			
<i>% Autonomía financiera</i>	27,06	30%-40%	BAJO
<i>% Capacidad devoluc. deuda</i>	4,29	12%-17%	BAJO
<i>% Carga financiera</i>	2,73	1%-2%	ALTO
<i>% Endeudamiento c/p</i>	61,33	40-50%	ALTO
<i>% Endeudamiento l/p</i>	11,62	10%-20%	NORMAL

Fuente: elaboración propia

11. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- Mantiene una garantía a largo plazo estable y dentro de los niveles normales.
- El grado de capitalización de la empresa determina que la estructura de ésta es sólida.
- Como dato positivo referente a la solvencia, se observa que las reservas van aumentando.
- El capital corriente en el 2009 es positivo e igual a 449.502,75 euros, lo que equivale a una proporción del 1,05% del activo total de la empresa, ha aumentado respecto al ejercicio anterior un 204,01%, que era negativo.
- Pertenece a un grupo de empresas.
- Importante imagen de marca.

DEBILIDADES

- La evolución de las ventas y de resultados ha sido negativa, pérdida de cuota de mercado, ya que se produce un descenso en las ventas, entendible este punto por la crisis en la que está inmerso el país.
- Situación financiera desfavorable.
- Posición de liquidez insuficiente.
- Alto endeudamiento a corto plazo
- En el 2009 el nivel de endeudamiento perjudica la rentabilidad financiera de la empresa.
- Reducción de los indicadores de rentabilidad, tanto económica como financiera, hay una menor eficiencia en el desarrollo del ciclo de explotación.
- Aumento de los gastos financieros.
- Capacidad de devolución de deuda se encuentra en valores desfavorables y en situación descendente.

12. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Para aumentar las ventas se pueden seguir una serie de estrategias como pueden ser seleccionar aquellos productos que tengan una mejor aceptación por el mercado, realizando un estudio previo y observando los que ofrecen los competidores más directos, intentando mejorar su relación calidad-precio, para conseguir ventaja competitiva.

Seleccionar aquellos clientes con mayor grado de liquidez y de solvencia, para así garantizar una estabilidad en las ventas y el cobro de las mismas.

Medidas para disminuir las cantidades pendientes de cobro de los clientes.

- Reducir los plazos que van desde el pedido a la entrega del producto y desde aquí, a su vez, hasta su facturación y cobro
- Seleccionar a los clientes según su nivel de riesgo
- Revisar periódicamente medios, condiciones y plazos de pago
- Informatizar la gestión de crédito a los clientes para disponer de información en tiempo real
- Avisar al cliente antes del vencimiento de su deuda
- Vigilar el cumplimiento del plazo de pronto pago y de su coste.

Segmentar el mercado ofreciendo productos diferenciados a cada tipo de cliente.

Seleccionar a los proveedores que ofrezcan mejores condiciones de pago, que permitan alargarles el plazo de pago, y que ofrezcan un coste menor de compra para así abaratar los costes de aprovisionamientos y así poder obtener un mejor margen de explotación.

Refinanciar parte de la deuda a corto plazo a largo plazo. Esto supondrá un proceso negociador con los bancos. Deberán de negociar adecuadamente con las entidades financieras las deudas ya contraídas para conseguir unas mejores condiciones en aspectos relativos a la cuantía, tipología, periodos de amortización, tipos de interés, comisiones y otros gastos para que le sean los más favorable posible a la empresa.

También podrían analizar la viabilidad de utilizar vías alternativas a la financiación bancaria como por ejemplo acudir al Mercado Alternativo Bursátil, capital riesgo, préstamos participativos, mercado de capitales, etc.

Acciones para mejorar los gastos de explotación: renegociar con los proveedores para fijar un aumento del periodo de pago y que nos hagan rebajas, optimizar los procesos de producción, mejora de los tiempos, de los productos, quitar tecnología obsoleta, formación del personal, se puede tener mala productividad por una inadecuada formación del personal, mejorar la logística, ahorro energético.

La empresa tiene que intentar acortar todo lo posible los periodos medios de cobro de sus clientes ofreciéndoles a cambio ventajas tales como ofertas comerciales, descuentos por pronto pago, servicio postventa, rapidez en el suministro, consiguiendo así también fidelizar a los clientes, por lo que las ventas sucesivas se incrementarían y mejorará la posición de la empresa en el sector, así como alargar los periodos medios de pago. Cuando la empresa tarda más en cobrar a sus clientes que de pagar a sus proveedores, puede ocasionarles tensiones financieras en su tesorería, por lo que se

vería perjudicada su liquidez a corto plazo. Sería aconsejable que realizara presupuestos de tesorería, que permitan a la empresa conocer en el corto plazo y con el suficiente tiempo cuáles son sus necesidades financieras y en qué momento las necesita, de forma que se pueda negociar sin prisas con el sistema financiero cuáles son sus mejores opciones de financiación, y de esta manera reducir los costes.

Para mejorar la liquidez, podemos recurrir a ampliaciones de capital, venta de inmovilizado, reconversión de deuda, aplazar pagos.

Controlar el material de oficina que consume cada departamento para evitar el despilfarro.

Evitar reuniones ineficaces. Se gana tiempo que se puede reinvertir.

Asegurar todos los posibles riesgos de los bienes muebles e inmuebles y del personal. Se evitarán gastos futuros.

Negociar condiciones especiales con medios de transporte, hoteles o agencias de viajes.

Utilizar tarjetas de crédito para evitar anticipos de dinero. También permite un mejor control de los gastos.

13. ACCIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

Antes de plantear acciones para mejorar la rentabilidad, vamos a estudiar desde un punto de vista teórico la rentabilidad económica para poder establecer las propuestas que más se adaptan a nuestra empresa, a los recursos y capacidades que tiene la misma, al sector, a la competencia y así como a los aspectos estratégicos de la misma.

Desarrollaremos la problemática de la rentabilidad económica para Marín Montejano, S.A, la cual ha ido en decrecimiento en el periodo analizado estando en el 2007 con un valor de 3,47% a un 2,43% en el año 2009, encontrándose estos valores muy por debajo de una rentabilidad económica aceptable (considerándose valores aceptables entre el 8% y el 14%).

Existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con el término rentabilidad:

Para González Pascual (2008) la rentabilidad es una magnitud relativa que se identifica, de una forma genérica, con el cociente entre el beneficio e inversión.

Podemos definir la rentabilidad como la tasa con que la empresa remunera al capital empleado. La propia definición nos sugiere una precisión importante; cuando hablamos de rentabilidad, únicamente debemos referirla al capital empleado; es decir, que salvo que queramos hallar una rentabilidad media entre inversiones, debemos prescindir en su cálculo de aquellas inversiones no utilizadas en la actividad desarrollada por la empresa, sino que han sido mantenidas en el patrimonio con fines especulativos, por ejemplo, pero no han sido empleadas ni necesarias con la realización de la actividad empresarial. Es decir, tomamos en consideración que los bienes en desuso no generan excedente ni rentabilidad.

En sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Para Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario. Por otra parte, Aguirre et al. (1997) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa

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

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

Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

El estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como *rentabilidad económica o del activo*, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa

Para Sánchez (2002), la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

Aguirre et al. (1997) indican que la rentabilidad económica es un índice que mide el rendimiento económico de las inversiones.

Y un segundo nivel, la *rentabilidad financiera*, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero.

Así pues la **rentabilidad económica** *RE*, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. Medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

Se calcula como cociente entre el beneficio económico BAIT y el activo total neto; responde a la siguiente expresión:

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

La rentabilidad económica *RE* es la tasa con que la empresa remunera sus inversiones (representadas por el activo total neto).

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

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

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

Margen

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

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional. En

el primer caso se puede conocer la participación en las ventas de conceptos como los consumos de explotación, los gastos de personal o las amortizaciones y provisiones, mientras en el segundo se puede conocer la importancia de las distintas funciones de coste, tales como el coste de las ventas, de administración, etc.

Rotación

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

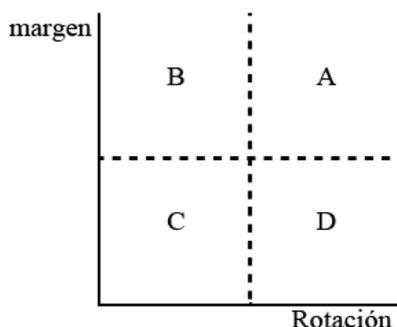
La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos (o alternativamente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

La rentabilidad económica como producto de margen y rotación

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

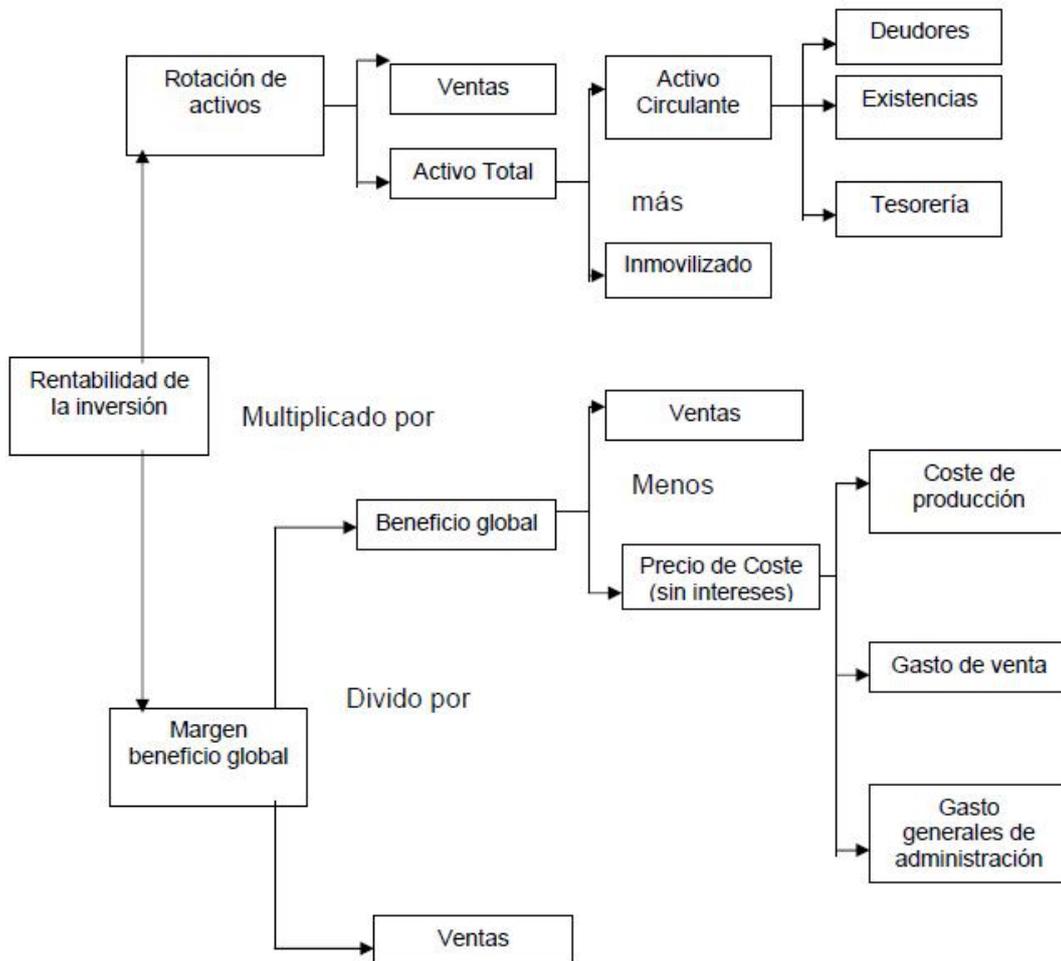
- Aumentar el margen, permaneciendo constante la rotación.
- Aumentar la rotación, permaneciendo constante el margen.
- Aumentar las dos magnitudes, o sólo una de ellas siempre que la disminución en la otra no ocasione que el producto arroje una tasa de rentabilidad menor.

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



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

- B: empresas con elevado margen y baja rotación.
- C: empresas con baja rentabilidad, debido tanto al margen como a la rotación.
- D: empresas con elevada rotación y bajo margen.



Desarrollo en cascada de la rentabilidad económica (González Pascual; 2008).

Una desagregación bastante utilizada en la práctica, es esta cascada donde el nivel de desarrollo se ha producido en dos vertientes diferentes de la empresa, por un lado la estructura patrimonial y por otro la actividad. Nos puedes servir de esquema para realizar el seguimiento interanual de los elementos considerados, e incluso realizar ensayos para comprobar la incidencia económica de una determinada decisión que implique una modificación patrimonial o que afecte a la actividad.

La empresa tiene una rentabilidad económica baja, habiendo problemas tanto en el margen como en la rotación: ventas/activo , para ello algunas de las propuesta de actuación que se proponen para el incremento de la rotación son: el incremento de ventas a través de un aumento de la publicidad; la reducción de la inversión en activo no corriente, gestionar las existencias, gestionar lo los cobros a clientes, planificación y prevención haciendo un estudio de mercado, externalizar algunos servicios como el de limpieza, el de mantenimiento.

Desde el margen tenemos unas acciones para mejorar los ingresos de explotación: mejorar la calidad de los productos, publicidad conjunta, una forma de combatir los altos precios de las compañías publicitarias es asociarse con otras empresas para reducir costes, promociones, estrategias de ventas, analizar canales de distribución, innovación, analizar, diversificar, seguir apostando por la internacionalización aumentando la presencia en el extranjero y consolidando su posición en los mercados en los que ya está presente, llevar un control de fijación de precios, calcular el CV unitario para ver cuánto influye en el precio del producto, abrir nuevos mercados, usar las nuevas tecnologías.

El mayor objetivo de cualquier negocio es la rentabilidad. Para aumentar la rentabilidad de su negocio o empresa es necesario tomar decisiones correctas en el momento correcto. Así lo dice Ken Yancey, consultor de la revista BusinessWeek en un artículo publicado, Para este consultor crear eventos, invertir en marketing de bajo presupuesto y darles más opciones a los clientes están entre esas decisiones.

Para mejorar la rentabilidad de una empresa tenemos dos caminos, por un lado mejorar el margen de venta a través de una reducción de los costes o incrementos de ventas, y por otro lado la de mejorar la rotación de los inventarios a través de una reducir inventarios, aumentar la frecuencia de compra con menores lotes o mantener el actual nivel de inventario mejorando las ventas.

Sin embargo en una economía en recesión el incremento de las ventas no es tan simple por lo que nos queda reducir y/o inventarios con mayor frecuencia de adquisición.

Herramientas para mejorar el rendimiento:

Ampliar el alcance del producto y el mercado

Cada empresa produce y vende concentrándose en determinados clientes, áreas geográficas y segmentos de mercado. Cambiar o ampliar esas variables puede producir innovación y mejora en el desempeño de la empresa.

Entender mejor a sus consumidores y porque razón estos compran sus productos. A partir de hay, es más fácil pensar en nuevas maneras de atraer clientes para nuevos productos. Crear nuevas ofertas para aumentar su clientela.

Aumentar la inversión en el marketing online de bajo coste. Usar las herramientas que posibiliten la promoción gratuita de su negocio. Twitter y Facebook pueden traer mucha visibilidad. Otra idea es crear un blog y participar de otros blogs. Aproveche la Internet para comunicarse con los consumidores sobre su empresa y las empresas de la competencia.

Además de promover la empresa recogiendo informaciones para nuevas ideas de productos y servicios. Mejorar la web site de su empresa y comience a vender online. No importa el tamaño. Toda empresa necesita de un website para mantenerse competitiva. Esté atento al número de visitantes y haga uso del site para vender y no solamente para promover le nombre de la empresa.

Crear eventos para atraer a los consumidores. Pensar en estrategias de promoción que puedan atraer más clientes, como co-patrocinar un evento o show, por ejemplo. Haga promociones como programas de puntos para los clientes, para animarlos a repetir las compras. Otro consejo es modificar la decoración y la disposición de los

productos con cierta regularidad, para ofrecer experiencias nuevas a los consumidores.

Modificar las bases de la diferenciación. Una empresa se diferencia de las demás en su mismo sector por una o más características que hacen que sus clientes elijan sus productos. A mayor grado de diferenciación, menos competencia. A menos diferenciación, más competencia y menores ganancias.

Aplicar las capacidades básicas en otras oportunidades de negocio. Las capacidades básicas son lo que una empresa sabe hacer. Son habilidades, destrezas. Para identificar una capacidad básica uno debe preguntarse: ¿qué cosa sé hacer mejor que los demás y que sea valioso para mis clientes?.

Si a esas capacidades les busco aplicación en otras oportunidades de negocio o productos, puedo encontrar formas de mejorar los ingresos y el desempeño de la empresa.

Reutilizar activos estratégicos. Los activos estratégicos son lo que la empresa posee. Son cosas, no técnicas. Pero pueden ser tangibles (cosas físicas), como talleres, máquinas, terrenos, fábricas, o intangibles, como patentes, marcas, datos de clientes, etc. Esos activos pueden ser utilizados también para desarrollar nuevas unidades de negocio o aprovechar nuevas oportunidades comerciales

Modificar la ejecución y el apoyo. La ejecución y el apoyo es la forma en que una empresa llega a los clientes, los canales comerciales que usa y los servicios y el apoyo que les presta a sus clientes. Modificando cualquiera de estas variables una empresa puede ampliar su mercado y/o su rentabilidad.

Aprovechar la información sobre los clientes. En la relación con los clientes se recojen conocimientos e información que son potencialmente valiosos para el desempeño de la empresa. La forma en la que empresa interpreta y utiliza esa información puede ser muy valiosa en términos económicos.

Crear y aprovechar la comunidad con los clientes. En muchos casos las relaciones entre clientes y empresa van más allá de la pura relación económica. Hay cierta lealtad de los clientes o inclusive identificación con la marca o la empresa. Esas situaciones, relativamente poco frecuentes, pueden ser creadas, estimuladas, para crear lazos entre clientes y empresa que tengan un componente más fuerte o más profundo que el sólo intercambio económico.

Modificar la estructura de precios. Hay varias alternativas en cuanto a la forma de cobrar a los clientes. Se puede cobrar por un producto, por un servicio, se puede cobrar directamente o indirectamente por un tercero, se puede cobrar por un paquete o por cada componente por separado, se puede cobrar un precio fijo o se puede cobrar por tiempo, se puede cobrar en efectivo o en especie.

Incorporar los proveedores al modelo de negocio. Los proveedores son quienes están antes que nuestro emprendimiento en la cadena de valor. Tener una relación privilegiada o estrecha con ellos puede darle a la empresa una ventaja. Sus innovaciones, su calidad y su eficiencia, son las nuestras. Elegir a los proveedores y mejorar las relaciones con ellos es así de importante.

Aprovechar las capacidades de otras empresas. Los socios son proveedores de componentes críticos o especiales. La relación con ellos es más horizontal que con los proveedores. Las capacidades y activos de nuestros socios son nuestras capacidades. Eligiendo correctamente a mis socios incorporo capacidades que antes no tenía. Ellos saben hacer cosas que nosotros no sabemos.

Cada una de estas herramientas puede usarse individualmente o en conexión con otras en una tarea permanente de ajuste y mejoramiento. Innovar en el modelo de negocio de una empresa (como mejorar un motor) es una tarea que no termina nunca.

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

Estas estrategias son las siguientes:

Control de gastos

Gastos que se pueden reducir (alquiler), gastos que se pueden tomar medidas de control para reducirlos (gas, agua, luz, papel, ect).

Se puede encargar a un experto externo a la empresa que ayude a reducir los gastos, se pueden reducir entre un 10 y un 20%..

Costes indirectos

Los costes indirectos también hay que someterlos constantemente a posibles reducciones. Por ejemplo, en una empresa que fabrica zapatos, la materia prima utilizada (cuero, plástico, etc.) es un coste directo con respecto al zapato, mientras que, a modo de ejemplo, los gastos de administración de la empresa, serán costes indirectos en relación al producto fabricado (los zapatos). Estos costes, producidos tanto dentro como fuera de la empresa, plantean a veces confusión ya que en muchos casos, las facturas van directamente del proveedor al departamento que las solicitó. Hay que cuestionar todos estos costes, buscando alternativas de menor coste.

Reducir costes en la gestión de activos y pasivos circulantes.



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

Para ello es interesante realizar una reducción en los activos que no son necesarios para la empresa, es decir ventas de stocks, o inmovilizado y reducción de cuentas a cobrar. Con ello la empresa conseguirá aumentar la liquidez y tesorería de la empresa, una reducción de costes de almacenaje, una mejor rotación en las existencias y una administración más efectiva de su inventario, todo ello irá en beneficio de la rentabilidad que la empresa pretenda obtener.

- Controlar el proceso de maduración: existe la posibilidad de reducir costes controlando cada una de las fases que configuran el periodo medio de maduración de una empresa, es decir, el tiempo que el dinero invertido en una actividad tarda, por término medio, en volver a la tesorería después de haber recorrido todo el ciclo productivo. Por ejemplo, en una empresa industrial se obtiene sumando cuatro fases intermedias (materias primas, productos en curso, productos terminados y el cobro a clientes) y restando una quinta (el pago a proveedores).

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

- Control de productos: de este modo, podremos aumentar la rotación de existencias mediante la elección de proveedores cercanos a los que poder comprar en menores cantidades y con mayor frecuencia, y comprando materias primas estándar, lo que implica menor número de referencias en el almacén, mayor facilidad para reponerlas y, por tanto, menor nivel de existencias.

Cobro a clientes

Cantalapiedra también recomienda tratar de disminuir el plazo de cobro a los clientes gestionando sobre todo aquellas facturas que se consideren de dudoso cobro.

Para ello, se debe seleccionar clientes solventes que cumplan con sus obligaciones de pago, o también reducir el periodo de cobro a cambio de ventajas adicionales, como pueden ser rapidez en el suministro, servicio postventa, etc.

Alargar el plazo de pago a proveedores.

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

- Control de proveedores: también se pueden concentrar las compras en unos pocos proveedores para conseguir mejores condiciones de pago, o seleccionarlos, a igualdad de otras condiciones, por los plazos de pago más largos que concedan y sobre todo al que ofrezca un precio más bajo, que suponga un menor coste. Otra medida que eficaz será la de establecer un único día de pago a proveedores, lo que al final conduce a elevar el periodo medio de pago real, es decir, vencimientos lineales en el tiempo, se conseguiría elevar el plazo medio de pago a proveedores, teniendo una

financiación extra a coste cero, y por tanto, se obtendría una mayor rentabilidad.



Si fijamos que nuestro día de pago es el 20 de cada mes, estaríamos atrasando los vencimientos del 1 al 19 y sólo adelantando los del 21 al 30.

Gestionar los excedentes de tesorería.

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

Y, ¿eso por qué es así? Porque el objetivo ideal es tener una situación de tesorería equilibrada donde la empresa cubra con sus cobros los pagos del periodo con un pequeño margen de seguridad y no tenga que recurrir a una financiación que no necesita y que tendría un coste, casi siempre, superior al interés que se pueda conseguir invirtiendo los excedentes de tesorería en productos bancarios.

El esfuerzo se ha de centrar en gestionar bien las fuentes de financiación a corto, tratando de adecuar continuamente las corrientes de cobro y pago en la empresa, si a pesar de ello aparecen excedentes de tesorería, deberíamos plantearnos si realmente tienen un carácter temporal, puesto que mantenerlos de forma permanente en la empresa puede significar una sobrefinanciación. Esto debería llevarnos a adecuar los fondos financieros a la inversión necesaria para el desarrollo de nuestra actividad, por ejemplo, devolviendo a los propietarios y socios de la empresa los fondos que aportaron en su día, evitando así una sobrefinanciación de la empresa.

Productos financieros líquidos y flexibles: en el caso de que, finalmente, se optara por invertir los excedentes de tesorería en productos financieros que nos permitan obtener una rentabilidad, deberemos buscar aquellos que gocen de una mayor liquidez, que podamos recuperar con rapidez en cuanto necesitemos de nuevo el efectivo y a coste reducido y además que sean flexibles tanto en plazos de la inversión como en importes a colocar, que aseguren una rentabilidad sin riesgo y que posean una fiscalidad favorable, como por ejemplo, las cuentas y depósitos bancarios, los valores de deuda pública, los eurodepósitos, los pagarés de empresa, los fondos de inversión, las acciones y los productos derivados. Puedo abrir un depósito al plazo que me convenga, puedo acudir al mercado secundario de los valores de deuda pública, a través de mi banco o de una sociedad de Bolsa, y comprar un valor del Tesoro al vencimiento que me interese (una letra del Tesoro, por ejemplo), puedo comprar un pagaré de empresa. Se trata, en definitiva, de invertir los recursos disponibles o

excedentes de tesorería en aquellas opciones que ofrezcan una mejor rentabilidad y ventajas sobre la competencia.

Reducir costes con los bancos.

No existe una fórmula mágica para determinar el número optimo de bancos con los que operar. En España no existe una cultura monobanco, ni de las perspectivas de las empresas ni de los bancos. En este cuadro se pueden ver las ventajas e inconvenientes de trabajar con una única entidad bancaria.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • La acumulación de operaciones con la misma entidad puede repercutir en un mejor precio. • Relaciones más estrechas, mayor confianza y mayor implicación banco-empresa. • Menor carga administrativa (comprobación y conciliación de cuentas, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa muestra dependencia de la entidad bancaria. • No existe la posibilidad directa de comparar precios. • El riesgo se acumula en una única entidad, lo que generalmente no es del agrado de las entidades bancarias.

Fuente: Cantalapedra Arenas, Mario (2001): Manual de gestión financiera para pymes. Editoriales Dossat 2000. Madrid

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



Esquema de la negociación bancaria

Recomienda como estrategia negociadora, que puede resultar interesante en ciertas ocasiones y válida para todos los productos sobre todo cuando la operación a plantear es relativamente importante, presentar la misma propuesta a varios bancos tratando de aprovechar la competencia entre ellos para lograr un mejor precio final. De esa

forma se pueden conseguir mejores condiciones en dos de los productos de financiación más habituales:

a) Descuento comercial.

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

- Comisión por efecto descontado.
- Comisión por devolución: otra forma de ahorro, según *Cantalapiedra*, consiste en tratar de reducir la comisión por devolución es decir, la que aparece en caso de que un efecto resulte impagado a su vencimiento, ya que suele ser muy elevada

b). Créditos y préstamos bancarios.

Tanto en un caso como en otro, al inicio de la operación, si el banco realiza un cargo en concepto de comisión de apertura, debemos negociar que no lo haga también por el estudio de la operación, aunque a veces puede cobrar por apertura y por estudio.

En cuanto a los intereses que cobra el banco, este experto recomienda que, aunque es difícil cambiar la opción que presente la entidad financiera, si existe la posibilidad de elegir entre un interés fijo o variable, nos interesará pactar un interés fijo, si prevemos subidas del índice de referencia, y variable, referenciado a un índice, en una coyuntura económica de descenso de tipos de interés.

Respecto a los intereses acreedores que pueden existir en el crédito para saldos a nuestro favor, interesará convenir una remuneración, por pequeña que sea, de los saldos acreedores, que mitigue en parte el coste total de la operación.

También podemos negociar la comisión de administración, que es una cantidad fija (entre 0,15 y 0,25 euros) por cada apunte realizado en la cuenta de crédito. Suele negociarse la posibilidad de eximir un número determinado de apuntes, que nos interesará pactar siempre que tengamos previstos pocos movimientos. En una liquidación trimestral (la más habitual), entre 10 y 15 apuntes exentos, sería una buena referencia.

Comisión de disponibilidad: en el crédito, también debemos vigilar la llamada comisión de disponibilidad, un porcentaje sobre el saldo medio no dispuesto del crédito en cada periodo de liquidación. Implica prever muy bien la utilización media que va a realizarse del crédito, tratando de evitar la penalización por no disponer de él. A veces, cuando la relación con el banco es más estrecha, es posible negociar su supresión. Y al negociar el plazo de amortización del préstamo, que suele establecerse en función del tipo de inversión realizada, deberemos tener en cuenta que, a mayor plazo, se soportarán mayores costes financieros.

Otra fuente de rentabilidad consiste en comprobar periódicamente las liquidaciones bancarias. Esto nos permite detectar y reclamar los errores producidos y negociar con ellos para obtener mejores condiciones.

Banca electrónica.



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

Factura electrónica.

Esto le permite a la empresa reducir sus costes administrativos tales como ahorro de tiempo y espacio y eliminación de errores. En este sentido, se pueden utilizar medios electrónicos para remitir facturas, pero siempre que el destinatario muestre su consentimiento de forma expresa y los medios electrónicos utilizados garanticen la identidad del emisor y su autenticidad por un lado y la no modificación del contenido y su integridad por otro.

Reducir el número de facturas.

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

El "renting".

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

El "leasing"

En este caso, una entidad de crédito o de *leasing* adquiere un bien mueble o inmueble elegido por la empresa, a quien cede su uso a cambio del cobro de cuotas periódicas. Al final del acuerdo pactado, la empresa tiene una opción de compra del bien por su valor residual. El seguro y el mantenimiento del bien corren a cargo de la empresa usuaria. Esta operación se debe reflejar en el activo y pasivo del balance de la empresa. Y las cuotas son deducibles, aunque con algunos límites.

“Ticket” de comida.

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

“Ticket” guardería.

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



Otros `ticket'.

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

Fidelizar clientes.

La fidelización se basa en no dar ningún motivo a los clientes para que se vayan, así como, en reaccionar con rapidez cuando se detecte un pequeño síntoma de insatisfacción por parte del cliente. Es necesario prestar especial atención a aquellos clientes considerados clave y realizar esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad del

servicio prestado, el ejemplo más claro es el servicio post-venta. No obstante, fidelizar implica unos costes (como el soporte administrativo o la recuperación de clientes descontentos), pero que deben considerarse como una inversión.

Nuevos clientes.

La captación de un cliente es una de las actividades más caras y laboriosas para una empresa. Conseguir bases de datos, visitas del equipo de ventas, etc. hasta conseguir un cliente potencial, eleva la cuenta de los gastos comerciales. Los directores comerciales no explotan lo suficiente una de las fuentes más baratas para la obtención de nuevos usuarios que no es otra que nuestros clientes satisfechos no tendrían inconveniente en recomendar nuestros productos a otras personas o empresas que, a su juicio, puedan estar en una situación similar a la suya y, en este sentido, hacerles un favor por dicha recomendación. Por un lado, nos será rentable, porque nos ahorraremos unos gastos, y también tiempo, ya que nos ayudará a sortear todos los filtros que las empresas suelen poner para acceder a determinados responsables.

Segmentación.

A través de esta estrategia es posible aumentar la rentabilidad de las empresas en el área de ventas. Porque averiguar cuáles son las verdaderas razones de compra de nuestros clientes nos permite saber, por ejemplo, qué productos compra un determinado tipo de clientes. Con esta información clave podemos organizar y optimizar nuestras campañas de marketing y publicidad y ahorrar costes al evitar duplicar estos procesos.

Venta cruzada.

Se produce cuando conociendo las posibles necesidades de nuestros clientes, aprovechamos para venderles otros productos y/o servicios que pueden estar relacionados, o no, con los que antes les habíamos vendido. Por ejemplo: Una empresa de seguros debería aspirar a que, quienes aseguraron su coche, acaben suscribiendo también seguros de vida, de enfermedad, de hogar, de jubilación, etc.

Otras vías de venta.

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

Precios de venta

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

Publicidad conjunta.

Una forma de combatir los altos precios de las campañas publicitarias es asociarse con otras empresas para cubrir los gastos y beneficiarse de las economías de escala. Además, agruparse con otras empresas que puedan ofrecer productos complementarios, o en condiciones ventajosas a un mismo colectivo de clientes, es una medida que nos permite acceder al mundo de la publicidad y las promociones. Esto nos permite abaratar costes y competir con grandes superficies.

Incentivar al equipo comercial.

Una forma de motivar a nuestro equipo de vendedores para que incrementen las ventas es la de establecer una tabla variable de incentivos dependiendo de su trabajo. Así, conseguir nuevos clientes tendría una remuneración mayor, porque requiere un esfuerzo mayor, mientras que el mantenimiento del negocio (compras repetitivas, etc.) tendría un incentivo menor.

Reducir los gastos comerciales.

No basta con que un equipo comercial se proponga incrementar las ventas, también debe tener como objetivo rentabilizar el coste de su gestión. Para ello, aconseja analizar el coste de cada visita, pedido, cliente nuevo, venta, impacto publicitario, resolución de quejas etc.

Racionalización del 'stock'.

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

Canales de ventas.

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

Externalizar tareas.

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

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

Invertir en formación.

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

La tendencia ahora es formación combinada *on line* y presencial.

Potenciar trueques.

Al igual que en el caso de los intercambios publicitarios, potenciar el trueque de productos y servicios con otras empresas nos permite obtener importantes beneficios.

Freeman recuerda que existen muchas empresas estadounidenses que mantienen acuerdos con otras para intercambiarse equipos informáticos, productos de alimentación, servicios de transporte, plazas hoteleras, etc.

Reducción de niveles de jerarquía.

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

Control de envíos.

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

Ahorro de energía.

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

Tecnología de voz y datos.

Si la empresa cuenta con varias sucursales, la creación de una red virtual entre ellas hará que las llamadas sean a coste cero. La tecnología ayuda a optimizar la gestión del tiempo y reduce los recursos y costes necesarios para realizar determinadas tareas

Invertir en ergonomía.

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

14. BIBLIOGRAFIA



- Materia didáctica García Pérez de Lema, D. (2012): Diagnóstico económico y financiero de la empresa, Máster de Contabilidad y Finanzas Corporativas, Universidad Politécnica de Cartagena.
- González Pascual, J. (2009): *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Fundamentos teóricos*, ed. Pirámide, Madrid.
- Cantalapiedra Arenas, Mario (2001), Manual de gestión financiera para pymes, Editoriales Dossat 2000, Madrid.
- Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa"
- CUERVO, A. y RIVERO, P. (1986): "El análisis económico-financiero de la empresa", Revista Española de Financiación y Contabilidad, nº 49, pp.15-33.
- Eduardo Remolins (2010): "Estrategias para diferenciarse y aumentar la rentabilidad"
- Biosca Vidal, Domènec (2003): 100 ideas para mejorar los beneficios, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Amat Salas, Oriol (2008): Análisis Económico – Financiero. Ediciones Gestión 2000.
- Gitman, Lawrence (2003). Principios de Administración financiera. Décima edición.
- Páginas de internet: Instituto de fomento Murcia, INE, Funcas, BBVA, La Caixa, Infoma D&B, Banco de España, Panel empresarial.

15. ANEXOS

BALANCE DE SITUACIÓN

MARÍN MONTEJANO, S.A.

ACTIVO (Importe expresados en: euros)	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
A) ACTIVO NO CORRIENTE	16.011.144,95	14.621.384,60	13.567.466,38
I Inmovilizado intangible	66.495,33	23.638,94	1.687.831,34
II Inmovilizado material	10.775.257,05	9.428.342,09	6.710.451,47
III Inversiones inmobiliarias			
IV Inversiones en empresas del grupo	5.168.876,87	5.168.876,87	5.168.656,87
V Inversiones financieras a largo plazo			
VI Activos por impuesto diferido			
VII Deudas comerciales no corrientes			
B) ACTIVO CORRIENTE	26.553.810,42	27.834.374,64	23.370.625,63
I Activos no corrientes mantenidos para la venta			
II Existencias	13.836.691,10	12.223.223,70	10.815.835,32
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	11.736.659,68	14.075.493,16	11.024.650,21
IV Inversiones en empresas del grupo			
V Inversiones financieras a corto plazo	578.583,96	858.015,79	1.197.980,42
VI Periodificaciones a corto plazo			75.735,71
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	401.875,68	677.641,99	256.423,97
TOTAL ACTIVO (A + B)	42.564.955,37	42.455.759,24	36.938.092,01

PASIVO (Importe expresados en: euros)	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
A) PATRIMONIO NETO	11.516.318,54	11.380.593,33	10.617.566,21
A-1) Fondos propios	10.711.490,22	10.499.656,14	10.164.262,22
III Reservas	4.572.709,52	4.237.315,62	3.677.216,17
V Resultados de ejercicios anteriores			
A-2) Ajustes por cambios de valor			
A-3) Subvenciones, donaciones	804.828,32	880.937,19	453.303,99
B) PASIVO NO CORRIENTE	4.944.340,16	2.808.599,16	2.567.033,71
I Provisiones a largo plazo			
II Deudas a largo plazo	4.364.485,53	2.199.055,31	2.372.760,57
III Deudas con empresas del grupo y asociadas			
IV Pasivos por impuesto diferido	579.854,63	609.543,85	194.273,14

V Periodificaciones a largo plazo			
VI Acreedores comerciales no corrientes			
VII Deuda con características especiales			
C) PASIVO CORRIENTE	26.104.307,67	28.266.566,75	23.753.492,09
I Pasivos vinculados con activos			
II Provisiones a corto plazo		60.011,75	60.011,75
III Deudas a corto plazo	13.719.710,66	11.512.607,26	11.185.843,48
IV Deudas con empresas del grupo			
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	12.384.587,01	16.693.947,74	12.507.636,86
VI Periodificaciones a corto plazo			
VII Deuda con características especiales a corto plazo			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	42.564.966,37	42.455.759,24	36.938.092,01

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	30.412.697,20	31.705.881,06	34.854.304,95
a) Ventas	30.383.128,48	31.640.617,01	34.775.643,29
b) Prestaciones de servicios	29.568,74	65.264,05	78.670,66
2. Variación de existencias de productos terminados	1.472.713,21	4.289.761,36	4.748.801,12
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos	25.034.684,79	27.475.906,03	-32.053.818,97
5. Otros ingresos de explotación	28.897,97	187.794,09	429.578,68
6. Gastos de personal	-946.492,04	-1.491.988,31	-1.266.257,85
7. Otros gastos de explotación	-3.921.144,97	-5.195.922,81	4.808.575,55
8. Amortización del inmovilizado	-1.120.449,31	-907.998,02	-760.844,70
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado	160.225,88		
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			
13. Otros resultados	1.738,80		
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.053.501,95	1.111.621,34	1.143.187,68
14. Ingresos financieros	28.361,81	50.879,82	105.893,60
15. Gastos financieros	-829.701,44	-700.925,39	-833.754,29
16. Variación de valor razonable			
17. Diferencias de cambio	44.266,27	12.433,56	-21.549,24

18. Deterioro y resultado por enajenaciones	5.731,78		16.123,08
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-751.341,58	-637.612,01	-733.286,85
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	302.160,37	474.009,33	409.900,83
19. Impuestos sobre beneficios	-90.326,27	-138.615,41	150.198,62
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO	211.834,10	335.393,92	560.099,45
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones			
A5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A4 + 20)	211.834,10	335.393,92	560.099,45

	ACICO SA		
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE	5274078	4525690	5115019
I Inmovilizado intangible	301	301	2099755
II Inmovilizado material	5017525	4389136	2879011
III Inversiones inmobiliarias			
IV Inversiones en empresas	255127	135127	135127
V Inversiones financieras a largo plazo	1126	1126	1126
VI Activos por impuesto diferido			
VII Deudas comerciales no corrientes			
B) ACTIVO CORRIENTE	16680678	21340185	15523778
I Activos no corrientes mantenidos			
II Existencias	11376523	13263906	4433334
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	5052497	8014507	11041835
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	353502	220031	7856632
IV Inversiones en empresas del grupo			
V Inversiones financieras a corto plazo			
VI Periodificaciones a corto plazo			
VII Efectivo y otros activos	251658	61773	48609
TOTAL ACTIVO (A + B)	21954756	25865875	20638797
PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO	1293270	2130373	2098989
A-1) Fondos propios	1293270	2130373	2098989
II Prima de emisión	208852	208852	208852
III Reservas	1583452	1552068	1507287
A-2) Ajustes por cambios de valor			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos			

B) PASIVO NO CORRIENTE	1735649	1187111	1060846
I Provisiones a largo plazo			
II Deudas a largo plazo	1735649	1187111	1060846
III Deudas con empresas del grupo			
IV Pasivos por impuesto diferido			
V Periodificaciones a largo plazo			
VI Acreedores comerciales no corrientes			
VII Deuda con características			
C) PASIVO CORRIENTE	18925837	22548391	17478962
I Pasivos vinculados con activo			
II Provisiones a corto plazo		16877	
III Deudas a corto plazo	10888505	10730633	9498825
1. Obligaciones y otros valores negociables			
IV Deudas con empresas del grupo			
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	8037332	11800881	7980138
1. Proveedores	7924040	11354314	7951309
VI Periodificaciones a corto plazo			
VII Deuda con características			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	21954756	25865875	20638797

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	37946155	43172761	46286197
a) Ventas	37946155	43172761	45984507
b) Prestaciones de servicios			301690
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados			
4. Aprovisionamientos	-36356034	-40961969	-44280656
5. Otros ingresos de explotación	734000	720485	947988
6. Gastos de personal	-1101551	-1197885	-1054990
7. Otros gastos de explotación	-1121169	-1366669	-1087010
8. Amortización del inmovilizado	-844038	-749294	-771706
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras			
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	1800		3600
12. Diferencia negativa			
13. Otros resultados	29748	12079	
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	-711090	-370492	43423

14. Ingresos financieros	343	119594	76594
15. Gastos financieros	-234005	-461158	-409620
16. Variación de valor razonable			
17. Diferencias de cambio	107648	743510	349058
18. Deterioro y resultado			
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-126014	401946	16032
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	-837104	31454	59454
19. Impuestos sobre beneficios		-71	-109
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A3 + 19)	-837104	31384	59345
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
20. Resultado del ejercicio			
A5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A4 + 20)	-837104	31384	59345

	TRANSFORMACIONES AGRIG SA		
ACTIVO	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
A) ACTIVO NO CORRIENTE	28229974	24350626	7552873
I Inmovilizado intangible	1182533	716186	40525
II Inmovilizado material	12595838	9305984	6294299
III Inversiones inmobiliarias			
IV Inversiones en empresas	136228	136228	1218050
V Inversiones financieras a largo plazo	14315375	14192228	
VI Activos por impuesto diferido			
VII Deudas comerciales no corrientes			
B) ACTIVO CORRIENTE	55285411	54973631	47682406
I Activos no corrientes mantenidos			
II Existencias	31698167	22638332	20697332
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	14928140	12290819	9451217
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12292778	10368982	8566682
IV Inversiones en empresas del grupo	1991661	2916650	1971978
V Inversiones financieras a corto plazo	5643107	15268987	11334165
VI Periodificaciones a corto plazo		120967	286831
VII Efectivo y otros activos	1024337	1737876	3940883
TOTAL ACTIVO (A + B)	83515385	79324257	55235279
PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO	31261497	26652681	23783189
A-1) Fondos propios	29897819	26297935	23420486
II Prima de emisión			
III Reservas	28192329	25314880	24829411
A-2) Ajustes por cambios de valor	877218		
A-3) Subvenciones, donaciones y legados	486460	354746	362703

recibidos			
B) PASIVO NO CORRIENTE	11325796	3155233	3880059
I Provisiones a largo plazo	998746	984474	965873
II Deudas a largo plazo	10102326	1991304	2758742
III Deudas con empresas del grupo			
IV Pasivos por impuesto diferido	224723	179455	155444
V Periodificaciones a largo plazo			
VI Acreedores comerciales no corrientes			
VII Deuda con características			
C) PASIVO CORRIENTE	40928092	49516344	27572031
I Pasivos vinculados con activo			
II Provisiones a corto plazo	1107614	637399	
III Deudas a corto plazo	35675732	45634011	24598681
1. Obligaciones y otros valores negociables			
IV Deudas con empresas del grupo	10682		
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	4116064	3244933	2973351
1. Proveedores	169397	222970	2601223
VI Periodificaciones a corto plazo	18000		
VII Deuda con características			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	83515385	79324257	55235279

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	47871423	47087158	32790673
a) Ventas	47841651	46994231	32286669
b) Prestaciones de servicios	29771	92927	504004
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	9573633	1120175	-3652159
3. Trabajos realizados			
4. Aprovisionamientos	-38709657	-29040263	-15332476
5. Otros ingresos de explotación	712075		166501
6. Gastos de personal	-2930341	-2616306	-2053175
7. Otros gastos de explotación	-10520557	-10769020	-8131281
8. Amortización del inmovilizado	-1143964	-1328421	-2126067
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	538269	1732176	
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-243994	-39324	-20200
12. Diferencia negativa			
13. Otros resultados	428763	1188	
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	5575649	6147363	1641816
14. Ingresos financieros	1097558	853656	539101
15. Gastos financieros	-1170670	-1383780	-817430
16. Variación de valor razonable		1229448	

17. Diferencias de cambio	37881	222708	-505478
18. Deterioro y resultado	-79146	-2508720	205415
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-114377	-1586688	-578392
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	5461273	4560675	1063424
19. Impuestos sobre beneficios	-1620983	-1442821	-337550
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A3 + 19)	3840289	3117854	725874
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
20. Resultado del ejercicio			
A5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A4 + 20)	3840289	3117854	725874