

Este trabajo ha sido realizado por :

bajo la supervisión de :

ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA

IV ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

PRELIMINARES

ÍNDICE.

PRÓLOGO.

CONSIDERACIONES PREVIAS :

Introducción.

Informe de Gestión.

ÍNDICE 3

PRÓLOGO 5

CONSIDERACIONES PREVIAS 6

Introducción

Informe de Gestión

COMPORTAMIENTO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL 9

Características de la empresa

Evolución histórica de la empresa

Creación de la empresa

Desarrollo de mercados

Modelo Estratégico de Comportamiento

Problemas más significativos

Propuestas de soluciones

PLAN FINANCIERO : DESARROLLO Y EXPLICACIÓN 16

Reparto del Beneficio

Cuentas anuales utilizadas

Previsión de Ventas

Previsión de Compras

Movimiento de existencias

Previsión de Cobros por Ventas

Política de Pago a Proveedores

Previsión de Otros Pagos

Previsión de IFT

Presupuesto de Tesorería

Plan Financiero

Cuentas Anuales Previsionales

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD 37

Rentabilidad Económica

Rentabilidad Financiera

Rentabilidad de la Financiación Básica

Cálculo del Punto Muerto

Cálculo del Fondo de Maniobra

Ratios de liquidez o solvencia a corto plazo ../..

CUADROS 46

Cuadro 1.- Balance de Situación a 31-12-96

Cuadro 2.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31-12-96

Cuadro 3.- Previsión de Ventas

Cuadro 4.- Previsión de Compras

Cuadro 5.a. & 5.b.- Movimiento de existencias

Cuadro 6.– Previsión Cobros por Ventas

Cuadro 7.a. & 7.b.– Previsión Pagos a Proveedores

Cuadro 8.– Previsión de otros Pagos

Cuadro 9.– Previsión IFT

Cuadro 10.–Presupuesto de Tesorería

Cuadro 11.a. & 11.b.–Plan Financiero

Cuadro 12.– Cuenta de P y G previsional 31-12-97

Cuadro 13.– Balance Previsional 31-12-97

BIBLIOGRAFÍA 63

E

n éste trabajo tratamos de recoger la financiación a corto plazo (doce meses), de una empresa ficticia partiendo de los siguientes datos:

- *Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias* al 31 de diciembre de 1996.
- *Previsión de Ventas para el año 1997.*

Destacar, que mantenemos la metodología de trabajo de las empresas operantes en el sector en el que trabaja nuestra compañía en cuanto a políticas de compras y pagos a proveedores, pero añadiendo un saldo de tesorería mínimo (para cumplir una función de seguridad), y una planificación a la hora de financiar los fondos necesarios para la realización de su actividad.

Como resultado de la planificación, al final del trabajo se muestra el *Balance de Situación* y la *Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsionales* al 31 de diciembre de 1997.

INTRODUCCIÓN

El objeto social de PE.S.A es la comercialización y almacenamiento de juguetes cuya principal característica es su bajo precio aunque se plantea, como se verá más adelante, introducirse en el mercado de otro tipo de productos.

Para la realización de este trabajo hemos tenido en cuenta cuatro tipos de productos :

- A y B comercializados durante los meses de octubre a marzo.
- C y D comercializados durante los meses de abril a septiembre.

Con la intención de dar una idea aproximada de la empresa con la que vamos a trabajar y el sector en que esta se ubica vamos introducir el Informe de Gestión (como ya se ha dicho en el prólogo completamente imaginado) .

P

PE.S.A. (Pérez Esteban S.A)

INFORME DE GESTIÓN

Durante los primeros meses de 1996 la economía se ha caracterizado por la consolidación de la fase de expansión iniciada en 1994 al generalizarse la recuperación de las economías en la mayoría de las paises industrializados.

El ritmo de crecimiento de nuestra economía mantenido durante el primer trimestre, impulsado por la expansión de la demanda nacional, se ralentizó a partir de abril y dio paso, al igual que en el resto de los paises europeos, a una desaceleración moderada en el segundo semestre que ha dejado el crecimiento medio anual del Producto Interior Bruto en torno al 3%.

La desagregación por sectores del crecimiento de la economía refleja que los de industria y construcción han sido los más dinámicos, mientras que el sector servicios ha crecido algo menos que el P.I.B a causa de la debilidad de la demanda.

En cuanto al mercado laboral destaca un aumento de la ocupación, la caída del 7% del paro registrado y la moderación salarial.

Por otro lado el déficit de caja del Estado se ha reducido al 9,4% sobre el registrado en 1995 y la inflación internaba se ha situado en diciembre en el 4,3%, coincidiendo con la del año anterior y ocho décimas por encima de la prevista por el Gobierno.

Todo esto ha conducido a una estabilización de la demanda en nuestro sector.

Podemos añadir que como resultado de los bajos precios fijados por la empresa (consecuencia de la fuerte competencia existente en el sector) la cifra de negocios obtenida durante este ejercicio es superior a la del anterior.

Por todo esto se espera continuar en esta dinámica de crecimiento durante el siguiente ejercicio ya que se prevé que continúe esta moderada reactivación del sector.

COMPORTAMIENTO Y ESTRATEGÍA EMPRESARIAL

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPORTAMIENTO.

PROBLEMAS MÁS SIGNIFICATIVOS.

PROPUESTAS DE SOLUCIONES.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

La empresa tiene los siguientes *rasgos característicos*:

1.- *Su fe, orientada al entorno de la innovación (totalogía).* – Preocuparse de toda la innovación. Se produce en todos los ámbitos (producto, mercado...).

2.- *Propiedad.* –

Es una empresa familiar, donde la propiedad está totalmente concentrada. Se trata de una compañía asentada en el talante del empresario, dónde este asume la gestión, toma de decisiones, etc... todo en el seno de la familia.

3.- Constante diversificación y el desarrollo constante de la línea de productos.-

La orientación principal de la sociedad es hacia el cliente, donde cualquier cambio en los gustos es asumido por la empresa y modifica la línea para amoldarla a las preferencias del cliente.

La compañía trabaja con cuatro productos básicos que cumplen la misma función pero siempre tratando de buscar nuevos diseños de los mismos, siendo una preocupación primordial encontrar colores y formas nuevas para lo cual acude mensualmente a Valencia para mantener reuniones con su proveedor (importador), con el objeto de un intercambio de impresiones sobre dichos colores y formas que más se van a demandar en el mercado que la empresa ocupa. Tratando, así, de que el fabricante extranjero los diseñe y produzca.

4.- Logotipo.-

El logotipo que identifica a la empresa es el que se expone en el siguiente folio.

El círculo cerrado de color púrpura trata de dar una imagen de empresa de carácter familiar que se desarrolla en un ambiente de armonía, compañerismo, buena organización y consenso aunque siempre abierta a opiniones y estrategias nuevas.

Las P es la inicial del nombre comercial de la empresa y trata de que el cliente lo tenga presente en todo momento. El color verde de esta inicial refuerza el contenido publicitario del círculo, mientras que los trazos gruesos y la sesgadez hacia la derecha pretenden que el cliente capte la seguridad, innovación, desarrollo y perspectivas de crecimiento que ofrecemos.

El logotipo es conocido por nuestros clientes gracias al esfuerzo publicitario que la empresa hace enviándoles folletos mensuales que informan de nuestros precios, nuevos productos y servicios...

P

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA

A.- Creación de la empresa

La empresa se creó en el año 1992 en un ambiente familiar. Dos hermanos se asociaron para crear la P.E.S.A (Pérez Esteban S.A), formaron junto con su padre para que dicha sociedad tuviera carácter de sociedad anónima.

En un principio contó con una nave industrial sita en el polígono industrial ALFA de Salamanca. Tras reuniones de los gerentes con proveedores importadores valencianos se inició la actividad de dicha compañía, que consiste en la comercialización por el sistema *cash and carry* de cuatro productos de importación procedentes de Taiwan. Los minoristas salmantinos acuden hacia el CASH de la empresa y cargan en el acto las mercancías para venderlas luego en sus pequeños establecimientos a un precio de 100 pesetas. Suelen ser minoristas de tiendas *TODO A CIEN*.

B.- DESARROLLO DE MERCADOS.

El alto grado de aceptación que han tenido éstos productos ha hecho que la empresa haya experimentado un importante crecimiento en sus ventas, por lo que ha tenido que alquilar una nave como almacén en una

localidad próxima a la capital charra; siendo esto en el año 1994.

Debido a la filosofía de la empresa (aversión al riesgo), se ha optado por el sistema de alquiler y no inversión propia. El alquiler se contrató para cinco años, cuando la demanda se estabilice se estudiará la construcción de un almacén propio.

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPORTAMIENTO

Partiendo del siguiente gráfico:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Profundización	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

La empresa sigue una *estrategia de diversificación* tanto de productos como de mercados.

- En cuanto a productos, la estrategia de la empresa es ampliar la gama de productos. Al principio, en el año 1.992, comenzó trabajando con tres tipos de productos. Estos productos eran de carácter estacional, al igual que los planificados para el año 1997; en el año 1996 amplió su línea de productos a cuatro que cubren funciones muy concretas.
- La empresa continuamente está tratando de innovar en cuanto a que sus mercancías siempre son nuevas, puesto que trabaja constantemente con nuevos colores y formas para productos que cumplen las mismas funciones.
- En cuanto a mercados, la empresa comenzó operando con minoristas locales, con los cuales tenía vínculos de amistad y convivencia, por lo que no le fue difícil la captación de los primeros clientes. Posteriormente la compañía invirtió en la búsqueda de clientes, tanto a nivel de otros barrios como de poblaciones grandes de la provincia.
- En el año de planificación, la sociedad tiene como *objetivo* la captación de clientes, tratando de introducirse tanto en poblaciones más pequeñas de la provincia como en minoristas de provincias limítrofes (principalmente en Castilla y León).

PROBLEMAS MÁS SIGNIFICATIVOS

a) *Dependencia de la sociedad de un sólo segmento de mercado, el segmento infantil.* –

Es un segmento importante pero en retroceso en cuanto al número de clientes potenciales, no en cuanto a su capacidad de compra. Es importante destacar que la población castellano-leonesa, es una población con una edad media muy avanzada, siendo éste un gran problema en cuanto a las expectativas de crecimiento futuro de la compañía.

b) *Rápido crecimiento del número de competidores.* –

Surgen en poco tiempo muchos competidores debido al alto crecimiento de se ha venido experimentando en el sector a lo largo de los últimos años y las escasas barreras a la entrada que supone la penetración en éste negocio ya que además de no ser necesario una cualificación del personal tampoco son necesarias fuertes inversiones iniciales.

PROPUESTA DE SOLUCIONES

Las soluciones deberían ir encaminadas vía desarrollo de nuevos productos.

Con esto se quiere decir:

a) Modelo de comportamiento estratégico. –

El modelo de comportamiento estratégico de la empresa se ha basado casi exclusivamente en el desarrollo de mercados y ha olvidado significativamente el desarrollo de productos.

b) Ampliación de segmentos de clientela. –

Este desarrollo de productos debería ir por la ampliación de segmentos de clientela. Esto supone desarrollar productos que sean de consumo de la población adulta, por ejemplo, artículos de importación relacionados con utensilios de cocina, (cuchillos, cucharas, tenedores, etc...). De ésta manera evitaríamos también el mayor riesgo que supone trabajar con mercancías de tipo estacional.

La aversión de la empresa al riesgo hace que no se amplíe de una forma tan radical la gama de productos para el año de planificación, debido a la gran incertidumbre que ello representa puesto que ya otras empresas se dedican de lleno a trabajar con éste tipo de artículos. Además, esto también significaría aumentar la cartera de competidores directos y, sobre todo, supone una importante inversión a la cual no se podría hacer frente con fondos propios, mientras que la opción de acudir a financiación ajena se ve muy lejana debido a la citada mentalidad de la compañía frente al riesgo.

Plan financiero :

desarrollo y EXPLICACIÓN

REPARTO DEL BENEFICIO.

CUENTAS ANUALES.

PREVISIÓN DE VENTAS Y COMPRAS.

MOVIMIENTO DE EXISTENCIAS.

PREVISIÓN DE COBROS Y PAGOS.

PREVISIÓN DE IFT.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

PLAN FINANCIERO.

CUENTAS ANUALES UTILIZADAS.

REPARTO DE BENEFICIOS DEL EJERCICIO 1996.

La empresa ha obtenido un beneficio de 4.400.000 pesetas. Los socios han aprobado la distribución de resultados que se indica a continuación:

A reservas: 4.000.000 – pesetas

A dividendos: 400.000 – pesetas

4.400.000 – pesetas

Esta fuerte dotación a reservas es debido a que la empresa tiene una alta aversión al riesgo.

La sociedad puede decidir el crecimiento interno en años venideros, al igual que una diversificación de producto aprovechando las oportunidades que el entorno le pueda ofrecer. Estas oportunidades deben ser siempre acompañadas de una fortaleza financiera y esto es por lo que la compañía, al ser adversa al riesgo prefiere tener mayor cantidad de reservas por si se decidiera optar en el futuro por una alternativa de éstos tipos de crecimiento.

Por último, señalar que la empresa al no haber considerado que las Reservas tienen un coste implícito asociado (por ser Fondos Propios) debemos considerar los dividendos como el coste de todos los recursos propios.

CUENTAS ANUALES UTILIZADAS

Como se ha explicado en la introducción las cuentas anuales utilizadas son las siguientes:

- Balance de situación a 31 de diciembre de 1996.
- Cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre de 1996

Como ya explicamos no se corresponden con los datos de ninguna empresa real y las exponemos en los cuadros 1 y 2.

PREVISIÓN DE VENTAS

La empresa tuvo en cuenta las siguientes características:

a) Son artículos que por su bajo precio y facilidad de adquisición debido a los múltiples centros de venta no se ven muy afectados por los estados de la economía siempre y cuando la política cambiaria se mantenga estable como así se prevé a lo largo del año planificado debido, sobre todo, a la rigidez del gobierno en materia de política económica en aras a conseguir el cumplimiento de los criterios de convergencia.

Así mismo en el país donde se fabrican nuestros productos se estima que no se esperan grandes cambios en cuanto a su relación comercial con Europa.

b) La calidad de los productos en relación con su buen precio hace que los consumidores hayan optado por adquirir este tipo de producto frente a otros de fabricación nacional. Esto hace que prácticamente la totalidad de la demanda de este tipo de categoría de producto adquiera el producto ofertado por la empresa y sus competidores más directos.

c) Por otra parte la alta rentabilidad económica de la empresa y del sector (31.46%) hace cada vez más atractiva la penetración en el negocio de nuevos competidores directos en la zona, como así se está observando por la ubicación de dos nuevas naves industriales dedicadas a la misma actividad en nuestra zona de operaciones. La empresa espera contrarrestar esta competencia mediante su alto poder de negociación frente a proveedores, obteniendo precios más bajos que los competidores y mediante el fondo de comercio obtenido por un mejor *know-how* (saber hacer), y una cartera de clientes fieles.

Por tanto, existen tres fuerzas:

- Neutra
- Positiva
- Negativa

Se espera que esta segunda sea la que más representación tenga en cuanto a nuestros intereses, reforzándola con una nueva partida de gastos en publicidad de 11.600 pesetas mensuales para tratar de incrementar las ventas.

Nuestros productos se encuentran en una fase de ciclo de vida del producto situada entre el crecimiento de ventas y madurez del producto, luego el crecimiento de las ventas del sector se hace constante en ésta etapa.

Teniendo en cuenta todos estos factores, la dirección de la empresa calcula un crecimiento de las ventas en un 21% aproximadamente (con respecto al balance del 31 del 12 de 1996).

Esta previsión de ventas se hace aplicando este porcentaje a las unidades vendidas el año pasado. El número de unidades vendidas está considerado para cada mes, teniendo en cuenta que el tipo de producto vendido es de tipo estacional, por lo tanto la política de la empresa va a funcionar en torno a eliminar el producto de los estantes de venta en aquellos períodos donde la demanda de éste producto sea baja.

Se hace en aras de mantener el máximo nivel de *stock* en los estantes de venta con el objeto de no perder ventas por insuficiencia de mercancías disponibles en el instante.

Ejemplo:

Producto A. No lo tenemos en el almacén de venta los meses de abril a septiembre, debido a que la demanda de éste producto durante estos meses es cercana a cero, por lo cual, no resulta rentable ocupar un estante en el centro de venta con este producto en detrimento del producto C, puesto que si mantenemos en ese estante el producto C, siempre tendremos en el centro de ventas producto suficiente para atender a los clientes en el acto.

Las compras de producto A realizadas en agosto se guardan en un almacén situado a 24 km. de la nave donde tenemos situado el punto de venta.

El producto A se vende en los meses de enero, febrero, marzo, octubre, noviembre y diciembre, coincidiendo con los meses en los cuales las temperaturas son más bajas. Siendo los meses de noviembre, diciembre y febrero los meses de mayor venta, coincidiendo con las épocas de inicios de las bajas temperaturas y siendo febrero el mes más frío del año.

Este mismo criterio se sigue para el resto de productos de la empresa, basándose en el crecimiento estimado del 21%, teniendo como base las ventas del año pasado.

Las ventas durante el mes de julio son las más bajas, esto es debido a que la ciudad en la cual la empresa está instalada sufre un serio descenso en su población debido a las vacaciones del período estival, con lo cual la demanda a la que se enfrenta el minorista al que proveemos es mucho más baja afectando negativamente a las ventas de la empresa.

Durante el mes de agosto, la empresa permanecerá cerrada debido a las vacaciones de todo el personal.

Gráfico1.- Evolución de las ventas para 1997 (en pesetas)