

**“LA PYME FAMILIAR EN TIEMPOS DE CRISIS.  
Cuestiones financieras: cómo hacer frente  
a un problema de liquidez”.**

09 de marzo de 2011



**Un gran equipo de profesionales a su servicio**



confianz

## RESUMEN DEL PROGRAMA



La crisis se manifiesta siempre en la empresa con un **problema de liquidez**.

La falta de liquidez se puede deber a un problema de:



Muchas veces, se produce, como veremos, una **confluencia de factores de planteamiento y de funcionamiento** para explicar los problemas de liquidez.



## INTRODUCCIÓN

Para facilitar la comprensión de estos problemas, acudiremos a dos conceptos, Fondo de Maniobra (FM) y Necesidades Operativas de Fondos (NOFS):



Y veremos y analizaremos el balance de una manera que nos ayude decisivamente a gestionar nuestra empresa, sobre la base de un ejemplo real.



confianz

## FINANZAS OPERATIVAS: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO



## I. INTRODUCCIÓN



## 1. CUESTIÓN CLAVE

---

La primera cuestión que hay que dilucidar, si una empresa empieza a evidenciar problemas financieros -manifestados normalmente a través de dificultades para atender los pagos y escasez de recursos en general-, es el origen de estos problemas.

La pregunta crucial es si la empresa está mal planteada o si funciona mal.

Cualquier método de análisis o diagnóstico que ignore esta pregunta está viciado en su propia base.



## 1. CUESTIÓN CLAVE

---

### a. Cuestiones de planteamiento:

El planteamiento de la propia empresa determina el capital, la deuda a largo y el inmovilizado iniciales. Con el dinero equivalente a la diferencia entre los recursos a largo plazo y el inmovilizado suele iniciarse el funcionamiento de la empresa, es decir, se financiarán las operaciones corrientes.



## 1. CUESTIÓN CLAVE

---

### b. Cuestiones de funcionamiento:

Las partidas que componen el activo circulante y una buena parte de las que componen el pasivo a corto plazo (¿cuáles?) tienen que ver con el volumen de operaciones de la empresa.

Si crecen las ventas, crecen los deudores. Al crecer las compras, crece también el volumen de crédito de los proveedores. Si aumentan los impagados, aumenta la cifra de deudores que habrá que financiar; si se prevé escasez de una materia prima en el futuro, puede ser necesario almacenar cantidades excepcionales de la misma en previsión de posibles dificultades de aprovisionamiento.

Todo esto provoca también un aumento de las necesidades de financiación. Las partidas del activo circulante y del pasivo a corto plazo quedan profundamente afectadas por la evolución diaria de la marcha de los negocios, por las posibles estacionalidades y por otras cuestiones de tipo operativo.



## 2. FINANZAS OPERATIVAS

---

El impacto financiero de las decisiones de las direcciones operativas puede ser, y con frecuencia es, tanto o más importante que el impacto de las decisiones básicas de financiación, de tipo estructural.

Es frecuente encontrarse con empresarios que han estado ponderando cuidadosamente durante bastante tiempo si hacer o no una inversión en inmovilizados, digamos que de 100.000 euros, y estudiando de dónde obtendrían el dinero para esa inversión, mientras iba aumentando el volumen de activo circulante que había que sostener en cantidades muy superiores a los citados 100.000 euros sin darse cuenta y sin tomar acción alguna para corregirlo o para financiar estas nuevas necesidades.

La dirección financiera tiene como misión principal obtener los recursos apropiados en lo referente a cuantía, coste y plazo para financiar en todo momento las inversiones necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.

Hemos de tener muy presente que, junto a la inversión en inmovilizado, podemos hablar también de inversión en deudores y en mercancías, e incluso de la inversión en cuentas bancarias.



### 3. CRISIS

---

La crisis demuestra dramáticamente el inadecuado funcionamiento financiero de muchas empresas y la necesidad de disponer de adecuados mecanismos de diagnóstico y procedimientos de acción correctiva.

¿Cómo se nos presenta la crisis?. Con una situación de falta de liquidez que, si no se pone remedio, puede irse deteriorando hasta que la empresa puede verse forzada a presentar el concurso de acreedores.

#### Clases de crisis empresariales:

- a. La empresa tiene problemas de planteamiento, de estructura: empresa que, a base de acumular pérdidas, se va descapitalizando de forma continuada. Los capitales propios así perdidos se van sustituyendo progresivamente por recursos ajenos - normalmente a corto plazo y a un elevado coste-, lo cual aumenta todavía más las pérdidas, hasta que la situación se hace insostenible. Este es el caso típico de empresas que sólo fueron viables en una situación de entorno muy favorable, pero que no pueden sobrevivir en épocas de crisis.
- b. La empresa tiene problemas de funcionamiento: empresas que se han encontrado con dificultades financieras serias sin haber tenido pérdidas en su cuenta de resultados, dificultades asociadas a una deficiente gestión financiera de los recursos comprometidos en las operaciones, es decir, a lo que comúnmente denominamos dirección de las finanzas operativas.



## II. CÓMO GESTIONAR EL BALANCE: NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (NOF) FRENTE A FONDO DE MANIOBRA (FM)



# confianz

Son dos conceptos sencillos, pero de una gran potencia conceptual, cruciales para comprender las implicaciones financieras de las operaciones.



## 1. FONDO DE MANIOBRA

---

El fondo de maniobra se puede calcular de dos maneras:

- Activo circulante menos pasivo a corto plazo.
- Recursos permanentes menos inmovilizado neto.

La segunda definición aclara mucho más la verdadera naturaleza del fondo de maniobra.

El fondo de maniobra es un concepto que corresponde a cuestiones de planteamiento y no de funcionamiento.

Es el exceso de fondos a largo plazo por encima del inmovilizado neto para financiar las operaciones.

Es un concepto de pasivo más que un concepto de activo.

Por ejemplo, en una empresa de ropa no fluctúa el fondo de maniobra, pero hay algo que sí fluctúa, ¿qué es?, la respuesta es que lo que fluctúan son las NOF. En empresas estacionales, habrá que atender a los períodos de máximo crédito y de máxima caja para realizar el análisis, no basta con el balance a Diciembre.



## 2. NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

---

Necesidades operativas de fondos = Activo circulante operativo – Pasivo a corto plazo operativo

$$\text{NOF} = \text{ACO} - \text{PCO}$$

El concepto de NOF incluye únicamente a los activos circulantes y a los pasivos a corto plazo derivados de las operaciones de la empresa, sin tener en cuenta para nada las decisiones de financiación o de colocación de excedentes de tesorería, aunque se trate de decisiones a corto plazo.

Es decir, el pasivo con coste explícito (financiación bancaria) no forma parte de las NOF.

El concepto de necesidades operativas de fondos representa, por tanto, la inversión neta en activos circulantes derivada de las operaciones de la empresa.

Es inversión neta porque el circulante activo queda ya cubierto en parte por los pasivos operativos que se obtienen de forma espontánea.

¿Cuál sería la inversión neta total que sostenemos?



## 2. NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

---

### a. ACTIVO CIRCULANTE OPERATIVO

Es la suma de todos los deudores a corto plazo, sin deducir los deudores descontados, más los inventarios y más la tesorería adecuada para satisfacer las necesidades ordinarias de la empresa.

La diferencia entre el circulante contable y el circulante operativo se traduce en las diferencias entre tesorería real y tesorería deseada.

Incluimos en el circulante operativo los excesos de deudores, derivados de una mala gestión de cobro u otras razones y los excesos de stocks derivados de una inadecuada gestión de los mismos. La razón es la prudencia.

En otras palabras, una empresa puede tener unas excesivas necesidades operativas de fondos debido a una mala gestión.



## 2. NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

---

### b. PASIVO CIRCULANTE OPERATIVO

Son los recursos espontáneos, es decir, los que se obtienen de una forma más o menos automática por el hecho de tener un negocio en marcha. Son el crédito de proveedores, los impuestos o cuotas a la Seguridad Social pendientes de pago, remuneraciones pendientes de pago y otros pasivos sin coste explícito.

No tienen la consideración de operativos los recursos a corto plazo procedente del descuento de efectos, de otras formas de crédito bancario o, en general, de cualquier fuente de recursos negociados a corto plazo.

Tampoco tendrían la consideración de operativos el crédito de proveedores en exceso de los plazos pactados, resultante de incumplimientos o retrasos en los pagos por parte de la empresa, porque nos están generando una caja demasiado forzada, no real, y podemos acabar teniendo sanciones del mercado.



## 2. NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

---

### c. CÓMO CALCULAMOS LAS NOF

¿Podemos sacar las NOF de la contabilidad?

A diferencia del fondo de maniobra, las NOF no surgen directamente de la contabilidad.

Si tomamos el circulante de un balance y le restamos los recursos a corto plazo no bancarios, obtendremos lo que podríamos llamar las NOF contables, que frecuentemente pueden ser muy distintas de las NOF REALES.

¿Por qué las NOF contables frecuentemente son muy distintas de las NOF REALES?.

En las situaciones de tensiones de liquidez, las NOF contables suelen ser inferiores a las reales.

Por el contrario, en las situaciones de excesiva liquidez, las NOF contables pueden ser superiores a las reales porque el circulante contable incluya volúmenes de tesorería por encima de los necesarios. Hemos de hablar siempre de NOF reales, si no el modelo no sirve para nada.



## 2. NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

---

### d. FM/NOF

En conclusión, el FM representa volumen de recursos a largo plazo (en exceso del inmovilizado) que nos queda disponible para financiar operaciones, es decir, es un concepto de pasivo relacionado con la estructura básica de financiación de la empresa.

El concepto de NOF, por el contrario, representa precisamente el volumen de inversión neta generado por las operaciones, es decir, es un concepto operativo no ligado a consideraciones de tipo estructural.

Por tanto:

Si  $FM > NOF$ , entonces  $FM - NOF = ET$  (excedente de tesorería).

Si  $FM < NOF$ , entonces  $NOF - FM = NRN$  (necesidades de recursos a negociar).



### 3. CONCLUSIÓN I – FM/NOF

---

La distinción entre los conceptos de necesidades operativas de fondos y de fondo de maniobra es crucial a la hora de diagnosticar los posibles problemas de una empresa.

Si la empresa tiene problemas financieros porque su fondo de maniobra es demasiado escaso, la empresa está mal planteada.

Si los problemas financieros provienen de un exceso de necesidades operativas de fondos, es porque la empresa funcional mal.

En cada caso, estamos ante responsables y soluciones distintas.



### 3. CONCLUSIÓN II – FM/NOF

---

Si la empresa lograra adaptar siempre exactamente los recursos realmente negociados a corto plazo (RNC) a dichas necesidades (NRN), el equilibrio financiero sería perfecto, se pagaría a todo el mundo a tiempo y se mantendría justamente la tesorería deseada. Pero esto no siempre es posible.

Si los RNC son superiores a las NRN, se producirán excedentes de tesorería (ET).

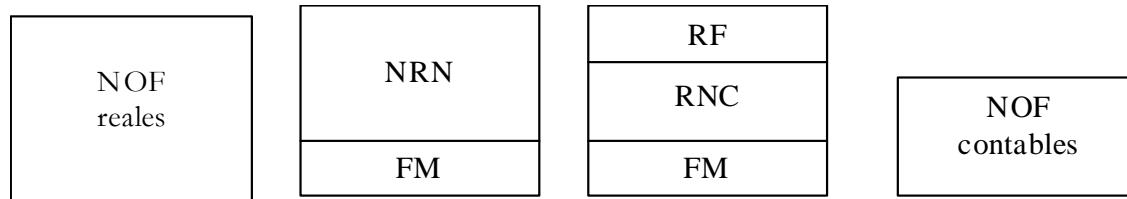
Si los RNC son inferiores a las NRN, la diferencia quedará cubierta con los “recursos forzados” (típicamente déficit de tesorería y deudas no pagadas en plazo), porque, se acabará imponiendo la ley del balance sobre la igualdad entre activos y pasivos.



### 3. CONCLUSIÓN II – FM/NOF

---

La figura ilustra una situación en la que las necesidades de recursos negociados, derivadas de las NOF reales y del FM no han podido ser cubiertas con recursos realmente negociados. El resto de NOF reales se cubre con recursos forzados. Pero, como hemos visto antes, las NOF contables, que se desprenden del balance, se calculan restando también los RF (recursos forzados), lo cual da lugar al bloque 4. Contablemente, la diferencia entre NOF y FM coincide siempre con los recursos negociados a corto por definición, por eso el modelo sirve de poco si no jugamos con las NOF reales.



Las NOF que nos interesan son las reales.



## 4. APLICACIONES TÍPICAS DEL MODELO FM/NOF

---

### a. CRECIMIENTO

A una empresa en crecimiento le aumentan las NOF bastante proporcionalmente al ritmo de crecimiento. Si las ventas aumentan un 30%, entonces los deudores, las existencias, los créditos de proveedores, etc., tenderán en principio, si no cambian las condiciones del negocio (plazos de cobro y pago, rotaciones de stocks, etc.), a aumentar también un 30%.

Por otra parte, el FM crecerá solamente a través de los beneficios retenidos en una situación sin deuda a largo y sin posibilidades de ampliaciones de capital, siempre también que las nuevas inversiones se correspondan aproximadamente con las amortizaciones, es decir, siempre que no existan nuevas inversiones.



## 4. APPLICACIONES TÍPICAS DEL MODELO FM/NOF

---

¿CÓMO CALCULAMOS EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE O LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO SIN ACUDIR A FINANCIACIÓN ADICIONAL, SÓLO CON LOS RECURSOS QUE LA PROPIA EMPRESA GENERA, SIEMPRE QUE NO EXISTA NECESIDAD DE INVERSIÓN EN INMOVILIZADO?

Pensemos en una empresa que factura 4 millones de euros, con unas NOF de 1 millón y un beneficio neto de un 3% sobre ventas.

Si la empresa desea financiar su crecimiento sin incurrir en nueva deuda a corto plazo, el porcentaje de crecimiento sostenible será una función directa del porcentaje de beneficio sobre venta, pero también del porcentaje que las NOF representen sobre la cifra de ventas.

Es decir, el porcentaje de crecimiento sostenible es, en nuestro caso, el resultado de dividir el beneficio sobre ventas (3%) por el porcentaje que las NOF representan sobre ventas (25%), es decir, será de un 12%.

O dicho de otro modo, sostenemos con el beneficio (120.000€) un 12% de las NOF (1M€).



## 4. APPLICACIONES TÍPICAS DEL MODELO FM/NOF

---

CÓMO CALCULAMOS EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE O LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO CUANDO ACUDIMOS A FINANCIACIÓN ADICIONAL, SIEMPRE QUE NO EXISTA NECESIDAD DE INVERSIÓN EN INMOVILIZADO

El crecimiento sostenible será también mayor, riesgos aparte, si la empresa utiliza de forma regular recursos negociados a corto plazo para financiar sus NOF en una proporción determinada. Imaginemos, que la empresa sostiene habitualmente las NOF en un 40% con FM, y en un 60% con RNC.

Si la empresa es capaz de negociar, con tiempo y sin agobios, el mantenimiento de su estructura financiera habitual, por cada 4 euros de beneficio retenido debería ser capaz de obtener 6 euros de recursos negociados.

La empresa estaría en situación de aumentar sus RNC en 45.000€. Sus NOF podrían entonces aumentar en 75.000€, con un crecimiento del 30% ( $75.000/1M=7,5\%/25\%$ ), en vez del 12%.

O, dicho de otro modo, si generamos un FM de 120.000 (3%\*4M), estaremos en disposición de negociar crédito por 180.000€ ( $120.000/0,4-120.000$ ), con lo que podremos financiar un 30% de las NOF actuales con lo que tenemos ( $300.000=30\% \text{ de } 1M$ ).



## 4. APPLICACIONES TÍPICAS DEL MODELO FM/NOF

---

CÓMO CALCULAMOS EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE O LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO CUANDO ACUDIMOS A FINANCIACIÓN ADICIONAL, EN LOS CASOS EN LOS QUE LA EMPRESA TIENDE A MANTENER EN SU CRECIMIENTO LAS PROPORCIONES RELATIVAS DE TODOS LOS ELEMENTOS DE SU BALANCE, INCLUIDO EL INMOVILIZADO

El crecimiento sostenible viene dado por el porcentaje de beneficio retenido sobre el total de fondos propios.

La solución matemática se obtendría ponderando las diferentes variables, sabiendo de qué forma crecen el FM, las NOF, los inmovilizados y los recursos negociados.



## 4. APPLICACIONES TÍPICAS DEL MODELO FM/NOF

---

### CONCLUSIÓN

No es cierto que el crecimiento se financia a sí mismo. Todo crecimiento supone un incremento de las NOF, y el modelo que hemos visto ayuda a cuantificar los fondos necesarios para poder sostener dicho crecimiento.

El crecimiento mal planificado financieramente puede, incluso siendo rentable, hundir una empresa.

En particular, el modelo ayuda a determinar qué parte de estos fondos debería provenir del incremento de fondo de maniobra, sea por retención de beneficios o por nuevas aportaciones de capital, y qué parte de del incremento de recursos bancarios negociados.

Las NOF siempre son un porcentaje de las ventas y están también muy relacionadas con el crecimiento de la compañía. Esto es fundamental a la hora de realizar previsiones de balance y, por tanto, de tesorería necesaria.



## 4. APLICACIONES TÍPICAS DEL MODELO FM/NOF

---

### b. ESTACIONALIDAD

La empresa deberá plantearse con un fondo de maniobra suficiente para cubrir, por lo menos, las necesidades operativas de fondos mínimas a lo largo del año. El crédito de temporada cubrirá las fluctuaciones.

En empresas estacionales, habrá que atender a los períodos de máximo crédito y de máxima caja para realizar el análisis y determinar las puntas y la financiación necesaria, no basta con el balance a Diciembre.



## 4. APLICACIONES TÍPICAS DEL MODELO FM/NOF

---

### c. FONDO DE MANIOBRA NEGATIVO

Nos referimos al negocio de grandes almacenes y de cobro al contado en general.

La cifra de proveedores será bastante superior a la suma de las de deudores y de existencias, con lo que las necesidades operativas de fondos serán negativas, y tanto más cuanto más eficiente sea la empresa.

Así, ésta puede permitirse el lujo de funcionar con fondo de maniobra negativo porque logra hacer negativas sus NOF.



confianz

## GUÍA PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE BALANCES



## RESUMEN DE FINANZAS OPERATIVAS



Este es sólo un posible modelo de análisis, una guía sencilla, no hay reglas fijas.

Hay que:

- Usar el sentido común y ver cómo se relacionan las partidas del balance y cuenta de resultados entre sí.
- Minimizar el esfuerzo: fijarse primero en los números gordos. Usa el mínimo número de ratios y sólo los que entiendes bien.
- Ver la evolución de los ratios y compararlos con competidores.



## I. ANÁLISIS DEL NEGOCIO



## 1. Ventas. Dirección comercial y mercado

¿Qué vende? ¿Cuánto vende? ¿Crecimiento de las ventas? → consecuencias en NOF.

¿Son muy variables las ventas? → riesgo operativo.

¿Venta uniforme o estacional? → repercusiones en NOF. Si es estacional, habrá que analizar los meses de mayor crédito y de mayor caja.

¿A quién vende?, ¿grande?, ¿pequeño?, ¿muchos?, ¿pocos?, etc. → Fiabilidad y fuerza de los clientes. Hay muchas cosas en juego.

Competidores: ¿Muchos? ¿Fuertes? ¿Basados en precio? ¿En calidad?. Esto tendrá una importancia capital en el margen de la compañía.



## 2. Dirección de la producción. Proveedores

Producción: ¿Uniforme o estacional? ¿Sobre pedido? Proceso de producción: ¿Largo o corto? → consecuencias en existencias.

Importancia de los proveedores: ¿muchos, pocos? ¿Son más fuertes que nosotros?, ¿sabemos sus márgenes?.

## 3. Dirección general y estrategia

¿Quién dirige? ¿Tiene experiencia? ¿Sabe? ¿Es de fiar? Intuir repercusiones de los puntos anteriores en el balance y cuenta de resultados. Por ejemplo: ¿Qué ocurrirá en el balance si las ventas son estacionales? ¿Si el proceso de producción es largo? ¿Si hay una bajada de ventas?, etc.

¿Cuál es la estrategia o los puntos clave del negocio para que vayan bien?

¿Cómo gana dinero?:  $ROE = ROS \times \text{Rotación} \times \text{Apalancamiento} = B/V \times V/A \times A/RP$ .



## II. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS. Rentabilidad



Ventas. Crecimiento, estacionalidad, variabilidad de las ventas (riesgo operativo).

Partidas clave de la cuenta de resultados, números gordos ¿qué es crítico? Ver cómo han evolucionado estos ítems en porcentaje sobre ventas: margen, Ebitda, ROS. Comparar con competidores.

Gastos financieros. Ver Ebit/ intereses.

¿Gana dinero? Ver ROE, ROA. Tamaño del beneficio y del CFO.

La diferencia entre el ROE (b<sup>0</sup> neto/FP año anterior) y el costo de la deuda es lo que nos hará atractivos o no como compañía.

Riesgos operativos y financieros. Haz análisis de sensibilidad utilizando las variables críticas en BS y PL de la Compañía. ¿Cuánto varía el beneficio si algunas partidas clave van mal? A mucho riesgo operativo, podrás permitirte poca deuda. A poco riesgo operativo, podrás apalancarte sin problema (ingresos recurrentes).

¿Invertirías en esta empresa?. Analiza el ROE y el rendimiento sobre el activo neto real.



### III. ANÁLISIS DEL BALANCE

#### Situación Financiera



## 1. Números gordos del balance

Si es estacional, identifica meses clave: el de máxima caja y el de máximo crédito.

Identifica los números gordos del balance (allí estarán los problemas, si es que hay). Haz el balance corto (en el activo NOF + AF y en la financiación, deuda + capital).

Las NOF son los fondos requeridos para financiar las operaciones del día a día de una compañía, en inglés es el working capital.

## 2. ¿Qué ha pasado? Usar el COAF (cuadro de origen y aplicación de fondos)

Diferencia de balances desde el último periodo en que la empresa funcionaba bien hasta ahora. Nos fijamos sólo en las diferencias importantes. Ahí estarán los problemas. ¿Por qué se han producido?, ver ratios operativos.

## 3. Evolución de NOF Y FM, meses de máximo y mínimo, etc. (ver evolución del crédito).

Si falta dinero es porque han aumentado las NOF o ha disminuido el FM. No hay otra posibilidad.

△ NOF: cobramos peor, almacenamos más o pagamos más rápido, o porque crecemos mucho, o porque bajan ventas, etc. Identificar la razón y la persona responsable (ver ratios operativos).

▽ FM: bajan RP (por dividendos o por pérdidas), baja deuda a largo, aumenta el AF.

El cash flow de la compañía es el beneficio más la amortización (EBIT) más o menos la variación del activo neto, cosa que se suele obviar y que es fundamental.



## 4. Riesgos del balance

Ver el tamaño de la deuda. Apalancamiento: Rec. Terceros/RP. Ver Deuda/Ebitda.

La estructura de capital marca la tasa interna de rentabilidad de una inversión. Un mayor apalancamiento generará una mayor TIR siempre que la tasa de retorno que pidamos al proyecto (k) sea mayor que el coste de la deuda.

El impacto del endeudamiento sobre la rentabilidad se ve analizando el ROE.

ROE = Rentabilidad básica que pedimos a la inversión ó RONA = Beneficio neto/Activo Neto) + (RONA-RONA\*1-t) \* D/RP

Un 40% o más de TIR sale de apalancamientos brutales, de k o WACC's muy descompensados.

La inversión generará valor si el TIR que se obtiene es superior a la rentabilidad básica anterior de la compañía (RONA).

Una TIR alta condiciona enormemente un proyecto.

Calidad de los activos. ¿Qué sostiene el crédito?.

Intensividad del capital, cuántos euros tenemos que invertir en AFN para vender 1€.

Coherencia entre riesgo financiero y operativo.



## 5. Ratios operativos (evolución y comparación con el sector)

Para ahorrar trabajo, calcular sólo los ratios de las partidas significativas detectadas en el COAF.

Ver detrás de cada ratio un responsable: clientes, el cobrador, stocks, el de compras, etc. Por ejemplo, han aumentado mucho los clientes, ¿es porque cobramos peor?, ver ratio; si no, es porque vendemos más. Han aumentado stocks, ¿culpa del de compras, o de bajada de ventas o de producción?

Días de clientes: clientes/venta diaria

Días de stock (MP, PC, PA): MP/consumo de MP, o PA/CMV diario

Días de proveedores: Proveedores/compra diaria. Compras = stock final- stock inicial + CMV (o + parte de MP dentro de Ventas). Una aproximación es asumir que compras = consumo de MP (en empresa industrial) o compras = CMV (en empresa comercial).



## IV. DIAGNÓSTICO



## 1. Problema ¿económico o financiero?

Problema económico (Cuenta de resultados): falta dinero porque hay pérdidas. Si no, problema financiero....

Problema financiero (Balance): ganamos dinero, pero necesitamos más debido a....

- Mal funcionamiento financiero de las operaciones (problema financiero operativo): aumento de clientes, stocks, o disminución de proveedores. Es decir, problema de NOF.
- Mal planteamiento financiero (problemas financiero estructural): la operativa funciona bien (los ratios nos han subido), pero incluso así falta dinero, porque la empresa no está bien planteada financieramente (crece más de lo previsto, le falta FM, etc.). Es decir, problema de FM.

Las pérdidas disminuyen los FP, los cuales habremos de reemplazar con otras fuentes de financiación, y sólo hay dos, gestionando mejor nuestras NOF o con crédito bancario.



## V. PLAN DE ACCIÓN



## **1. Hacer propuestas coherentes con:**

La estrategia: por ejemplo, si mi ventaja competitiva clave es el plazo de cobro, no puedo actuar sobre ello.

El diagnóstico: por ejemplo, si lo que va mal son clientes, habitualmente es ahí donde habrá que mejorar.

## **2. Ver la repercusión de mis propuestas en el balance**

¿Mejora el balance con este plan?, ¿tiene menos riesgo?, ¿podré repagar el crédito?



## VI. PREVISIONES



1. Sirven para confirmar el diagnóstico: para calcular el crédito necesario en el futuro y para ver si el plan de acción que proponemos es suficiente para resolver los problemas financieros.
2. **Las partidas de las NOF dependen sólo de ventas y de nuestras políticas (son un porcentaje de ventas).** Debemos utilizar el balance resumido, porque las NOF crecen de forma muy parecida a las NOF en porcentaje. Si la actividad es estacional, debes trabajar mes a mes.

Si las ventas no crecen y no cambiamos las políticas, las partidas de NOF no cambiarán.

Si las ventas crecen un 20% y no cambiamos las políticas, multiplicar cada partida por 1,2.

Si nuestra política aumenta un 50% (pasamos de 30 a 45 días en clientes), multiplicar por 1,5.

Muchas veces no hay que hacer cálculos, por ejemplo, si cobro a 30 días, tengo en clientes lo que he vendido este mes. Si MP=40% de ventas, y almaceno a 1 mes, tendré en stock el 40% de ventas del mes.

Si hay estacionalidad, no usar ventas anuales, sólo las del mes cuyo balance queremos calcular.



**3. Las partidas del FM (RP, DL, AF) se calculan de forma secuencial.**

Lo que había + lo que entra – lo que sale = lo que queda.

Ejemplo: RP = RP anterior + BN – dividendos.

- ▶ La diferencia entre NOF y FM está en caja o en crédito.



**Muchas Gracias por su atención y nuestros mejores deseos para  
todos Vds. a nivel personal y profesional.**

**Nos tienen a su disposición:**

**CONFIANZ, S.A.**

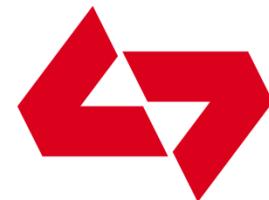
**[www.confianz.es](http://www.confianz.es)**

**Manuel Urrutia Subinas**

**[murrutia@confianz.es](mailto:murrutia@confianz.es)**



confianz



confianz

■ ASESORÍA DE EMPRESAS  
SERVICIO INTEGRAL

