

LA CUENTA DE EXPLOTACION: CONCEPTO, UTILIDAD Y ANÁLISIS

1. INTRODUCCIÓN.

En nuestro artículo anterior tratamos el tema del Balance de Situación y lo definimos como la representación FOTOGRAFICA o ESTÁTICA del patrimonio de la empresa en un momento determinado. Es por ello que el Balance **siempre** está referido a una fecha concreta; por ejemplo, a 31 de diciembre de cada ejercicio.

Antes de seguir adelante queremos aclarar que la **CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS** definida en el Plan General Contable vigente y que constituye uno de los documentos básicos de la información contable **OBLIGATORIA** a presentar por todas las empresas al cierre del ejercicio económico; es un elemento formal de la información que toda empresa debe presentar para conocimiento general de sus actividades. Es decir que la **CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**, bajo esa perspectiva, constituye más un instrumento de **INFORMACIÓN PUBLICA** que una herramienta de **GESTIÓN**.

Por el contrario, la **CUENTA DE EXPLOTACIÓN** tal y como la vamos a tratar en este artículo, constituye un instrumento fundamental para la **GESTIÓN** de la empresa que, además, facilita una **INFORMACIÓN** completa y ordenada para el conocimiento de la misma por terceros ajenos a su Dirección.

2. CONCEPTO.

Pues bien, la **CUENTA DE EXPLOTACIÓN** es el documento contable que recoge la **EVOLUCIÓN** de la empresa durante un determinado período de tiempo; por ejemplo, un ejercicio económico.

Así pues, la **CUENTA DE EXPLOTACIÓN**, a diferencia del **BALANCE DE SITUACIÓN**, es una representación **DINÁMICA** de la realidad de la empresa ya que no recoge los elementos de su Patrimonio en un momento dado, sino el **PROCESO** por el que se ha **FORMADO** el **RESULTADO** del negocio a lo largo del período de referencia.

En la **CUENTA DE EXPLOTACIÓN** quedan reflejados ordenadamente el conjunto de los **INGRESOS** y los **GASTOS** generados por la actividad propia de la empresa (por eso se denomina DE EXPLOTACIÓN) y de esta forma se evidencia la manera en que se ha llegado a obtener una **GANANCIA** o una **PÉRDIDA** a lo largo de un ejercicio económico o de otro período cualquiera escogido.

3. ESTRUCTURA.

Al igual que hemos comentado para el Balance de Situación, podemos ordenar y clasificar de muchas maneras diferentes los **INGRESOS** y los **GASTOS** que integran la CUENTA DE EXPLOTACION. Sin embargo, resulta asimismo evidente que necesitamos trabajar sobre un **MODELO** que las agrupe de forma **SIGNIFICATIVA** y de manera que resulte **FÁCIL** analizar toda la información contenida en este documento.

Consideramos que la forma más adecuada para el posterior tratamiento de la información aportada por la CUENTA DE EXPLOTACION es la denominada **VERTICAL** o **ESTRATIFICADA**, en la que mediante simples operaciones de ADICION, SUSTRACCION y cálculo del TANTO POR CIENTO podemos determinar claramente cuál ha sido la **ESTRUCTURA del GASTO** y la **importancia relativa** de éste respecto de los **INGRESOS**, además de la cuantificación en valores absolutos y relativos del **MARGEN BRUTO** y del **RESULTADO NETO** obtenidos durante el período de referencia; sea dicho período el mes, el trimestre, el semestre o el ejercicio completo.

A continuación tratamos los componentes esenciales de dicha representación vertical o estratificada que coincide con la presentación de la **CUENTA DE EXPLOTACION PREVISIONAL** que sirve de punto de partida para el **PLAN ECONOMICO ANUAL** y para su desarrollo MENSUAL.

Tal identificación formal no responde a la casualidad; al adoptar una presentación común para ambos documentos se simplifica considerablemente el seguimiento de las previsiones económicas mensuales, ya que no resulta necesario ningún tipo de modificación para poder comparar los datos recogidos por la contabilidad con los presupuestados.

En función de lo expuesto hasta aquí, la **CUENTA DE EXPLOTACION VERTICAL o ESTRATIFICADA** se ajustará al modelo que presentamos a continuación:

C U E N T A D E E X P L O T A C I Ó N

+	VENTAS BRUTAS
-	DEVOLUCIONES DE VENTAS
<hr style="border: 1px solid black;"/>	
=	VENTAS NETAS
-	CONSUMOS (COSTE DE LAS VENTAS)
<hr style="border: 1px solid black;"/>	
=	MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION
-	GASTOS DE EXPLOTACION
<hr style="border: 1px solid black;"/>	
=	RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACION

Si tenemos en cuenta la existencia de **INGRESOS** y **GASTOS** no directamente relacionados con la actividad normal de la empresa, entonces el **RESULTADO TOTAL** obtenido por la misma no ser equivalente al **RESULTADO DE EXPLOTACIÓN**; sino que se obtendría de la siguiente manera:

+	RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACION
+	INGRESOS AJENOS A LA EXPLOTACION
-	GASTOS AJENOS A LA EXPLOTACION
<hr style="border: 1px solid black;"/>	
=	RESULTADO BRUTO DE LA EMPRESA

Debe tomarse en consideración que una vez determinado el importe del **RESULTADO PREVISTO** para el ejercicio corriente a obtener por la empresa a través del conjunto de sus actividades, debemos considerar la incidencia de los Impuestos Directos que gravan los mismos, teniendo en cuenta que a efectos del Plan General de Contabilidad vigente dichos Impuestos Directos (reales o previstos) forman parte de los **GASTOS DE EXPLOTACION**. Así pues, bajo esta perspectiva resulta que:

RESULTADO BRUTO		RESULTADO NETO
DE LA EMPRESA	=	DE LA EMPRESA

De todo lo dicho anteriormente y del modelo expuesto se deduce que, mediante la correcta representación de los datos aportados por la Contabilidad respecto a los **GASTOS** e **INGRESOS** generados por la actividad de la empresa, podemos extraer en cada momento información sobre la evolución de la misma que de otra forma permanecería oculta o cuando menos resultaría confusa y, por lo tanto, difícil de analizar.

Una vez presentada dicha información en **VALORES ABSOLUTOS** y tomando como valor base el **VALOR DE LAS VENTAS NETAS** podemos determinar la **ESTRUCTURA** del

CONSUMO y del **MARGEN BRUTO** como **TANTO POR CIENTO** de dicho valor. De la misma manera, podemos determinar la **ESTRUCTURA DEL GASTO DE EXPLOTACIÓN**.

Con todo ello, ya sea por comparación INTERMENSUAL, ya sea mediante CONTROL PRESUPUESTARIO (comparación con la Cuenta de Explotación Previsional); podemos llegar a obtener una visión completa de la capacidad de generación de RESULTADOS por parte de la empresa y de la forma en que se alcanzan dichos resultados.

4. ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL ANÁLISIS

De igual manera que en el caso del BALANCE DE SITUACIÓN, el ANÁLISIS de la CUENTA DE EXPLOTACIÓN nos permite profundizar en el conocimiento de la empresa por medio de la INTERPRETACIÓN de las RELACIONES que se establecen entre los diversos elementos de los INGRESOS y GASTOS componen la misma. Tales RELACIONES se obtienen mediante la realización de sencillas operaciones algebraicas: **DIFERENCIAS** (comparaciones), **COCIENTES** (ratios) o **PORCENTAJES** (índices y/o coeficientes).

Son elementos básicos para el ANALISIS de la CUENTA DE EXPLOTACION aquellas denominaciones o relaciones especiales de determinados elementos que recogemos a continuación:

a) El concepto **CONSUMO** representa el **COSTE DE LO VENDIDO** y se obtiene mediante el siguiente algoritmo:

$$\begin{array}{r} + \text{ EXISTENCIA INICIAL} \\ + \text{ COMPRAS NETAS} \\ - \text{ EXISTENCIA FINAL} \\ \hline = \text{ CONSUMO} \end{array}$$

Hemos de tener en cuenta que las mencionadas Existencias Inicial y Final, así como las Compras, se referirán a las MATERIAS PRIMAS y AUXILIARES, en el caso de empresas industriales, o a las MERCADERIAS COMERCIALES, en el caso de las empresas comerciales.

b) El concepto **COMPRAS NETAS** se obtiene mediante el siguiente algoritmo:

$$\begin{array}{r} + \text{ COMPRAS BRUTAS} \\ - \text{ DEVOLUCIONES DE COMPRAS} \\ \hline = \text{ COMPRAS NETAS} \end{array}$$

c) El concepto **MARGEN BRUTO** representa el **VALOR AÑADIDO** generado por la actividad principal de la empresa, ya sea ésta industrial o comercial, y se obtiene como diferencia entre el importe de las **VENTAS NETAS** y el del **CONSUMO**.

d) Dentro del concepto general de **GASTOS DE EXPLOTACIÓN** quedan incluidos todos aquellos que resultan necesarios para la actividad normal de la empresa. Dichos GASTOS se clasifican en las siguientes partidas:

- * SERVICIOS EXTERIORES
- * TRIBUTOS
- * GASTOS DE PERSONAL
- * GASTOS FINANCIEROS (que están asociados a las operaciones propias de la actividad normal de la empresa)
- * AMORTIZACIONES Y PROVISIONES

e) Por otra parte, al referirnos a los **GASTOS** debemos distinguir dos tipos fundamentales:

los **GASTOS FIJOS**
y los **GASTOS VARIABLES**

Los **GASTOS FIJOS** o **de ESTRUCTURA** son aquellos que no dependen del volumen de actividad de la empresa. Es decir que son aquellos que la empresa soporta por el mero hecho de existir, independientemente de que tenga o no actividad económica.

Por el contrario, los **GASTOS VARIABLES** o **de EXPLOTACIÓN** dependen, tanto cuantitativa como cualitativamente, del nivel de actividad de la empresa; de tal forma que podemos considerar que son nulos cuando la empresa carece de actividad económica.

f) El concepto **INGRESOS AJENOS A LA EXPLOTACIÓN** incluye todos aquellos que no son directamente atribuibles a la actividad propia normal de la empresa. Entre otros se incluirán los siguientes:

- * DESCUENTOS SOBRE COMPRAS POR PRONTO PAGO
- * RAPPELS SOBRE COMPRAS
- * INGRESOS FINANCIEROS
(POR DIVERSOS CONCEPTOS)
- * RESULTADOS DE OPERACIONES EN COMUN
- * INGRESOS POR ARRENDAMIENTOS
- * INGRESOS POR COMISIONES
- * OTROS INGRESOS DE GESTION
(POR DIVERSOS CONCEPTOS)
- * BENEFICIOS PROCEDENTES DEL INMOVILIZADO
E INGRESOS EXCEPCIONALES

g) El concepto **GASTOS AJENOS A LA EXPLOTACIÓN** incluye todos aquellos que no son directamente atribuibles a la actividad propia y normal de la empresa. Entre otros se incluirán los siguientes:

- * DESCUENTOS SOBRE VENTAS POR PRONTO PAGO
- * RAPPELS SOBRE VENTAS
- * GASTOS FINANCIEROS
(POR DIVERSOS CONCEPTOS)
- * RESULTADOS DE OPERACIONES EN COMUN
- * PERDIDAS PROCEDENTES DEL INMOVILIZADO
Y GASTOS EXCEPCIONALES

Partiendo de estos elementos estableceremos los **RATIOS** e **ÍNDICES** que han de servirnos para INTERPRETAR la posición ECONÓMICA de la empresa a lo largo del período de referencia (mes, trimestre o ejercicio) de la CUENTA DE EXPLOTACION (análisis estático) y su evolución a través del tiempo (análisis dinámico) mediante la comparación de las CUENTAS DE EXPLOTACION correspondientes a períodos sucesivos.

5. POSICION ECONOMICA: RATIOS.

La definición de **RATIO**, su significado, interpretación y utilización en general ya fueron expuestos en el artículo anterior dedicado al Balance de Situación y su análisis. Sin embargo, antes de entrar de lleno en el comentario de la **BATERÍA DE RATIOS ECONÓMICOS** consideramos indispensable detenernos en la exposición de dos nuevos conceptos; a saber:

la **ROTACIÓN**
y el **PLAZO MEDIO**

La **ROTACIÓN** se define como el **NÚMERO DE VECES** que una determinada magnitud (elemento patrimonial) está contenida en otra, en referencia a un intervalo temporal previamente definido (que generalmente es el año).

Por su parte, el **PLAZO MEDIO** es el **TIEMPO** que tarda una determinada magnitud (elemento patrimonial) en completar una **VUELTA** o **ROTACIÓN**. La medida de ese tiempo puede darse en días, semanas, meses, trimestres o años; según el tipo de actividad y las características de cada empresa en particular.

Así, por ejemplo, si calculamos que la **ROTACIÓN DEL ALMACEN DE MERCADERÍAS** es igual a **CUATRO**, esto implica que el **PLAZO MEDIO DE ALMACENAMIENTO DE LAS MERCADERÍAS** es de **TRES MESES**.

En las páginas siguientes veremos la extraordinaria importancia que los dos conceptos antes explicados revisten para verificar la evolución económica de la empresa.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que la **BATERÍA DE RATIOS ECONÓMICOS** que se propone debe aplicarse, dentro de lo posible, con periodicidad MENSUAL, a partir de los datos obtenidos de la CUENTA DE EXPLOTACIÓN VERTICAL o ESTRATIFICADA.

Así mismo, debe elaborarse un **CUADRO DE SEGUIMIENTO INTERANUAL** mediante la aplicación de la misma BATERÍA a los datos contenidos en las CUENTAS DE EXPLOTACION a 31 de diciembre de cada ejercicio.

Además, resulta recomendable, si se elabora una **CONTABILIDAD PREVISIONAL**, calcular los **RATIOS ECONÓMICOS** correspondientes a la **CUENTA DE EXPLOTACION PREVISIONAL** y utilizarlos como **VALORES DE REFERENCIA** para el seguimiento mensual de su evolución.

Hechas estas aclaraciones previas pasamos a explicar a continuación cada uno de los **RATIOS ECONÓMICOS** propuestos para el análisis de la CUENTA DE EXPLOTACION.

A) RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS.

$$\frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{VENTAS}} \times 100$$

Este ratio y el siguiente se obtienen a partir del ratio de **RENTABILIDAD de los CAPITALES PROPIOS** que comentamos en nuestro artículo anterior. Sin embargo, la información aportada por cada uno de ellos es radicalmente diferente.

Así, este ratio nos informa sobre el **MARGEN TOTAL** o **RENDIMIENTO** generado por la empresa en referencia a su FACTURACIÓN. Es decir, considerando no sólo los INGRESOS DE EXPLOTACIÓN sino también los INGRESOS AJENOS a la misma; como, por ejemplo, los ingresos de tipo financiero.

Evidentemente, no se puede dar un valor de referencia absoluto, puesto que cada empresa y cada situación son diferentes. Sin embargo, también resulta evidente que este ratio debería arrojar un valor **ALTO** en cada período considerado y **CRECIENTE** a lo largo del tiempo.

B) ROTACIÓN DE LOS FONDOS PROPIOS.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{FONDOS PROPIOS}} \times 100$$

Este ratio nos indica el **NÚMERO DE VUELTAS** que deben dar los Fondos Propios (CAPITAL, RESERVAS, RESULTADOS PENDIENTES DE APLICAR, etc.; ver al respecto nuestro anterior artículo) para generar las VENTAS, ya sean estas EFECTIVAS o PREVISTAS. Es decir que se trata de un indicador de la **PRODUCTIVIDAD** de la inversión de los FONDOS

PROPIOS y de la capacidad de éstos para generar RIQUEZA a través de la actividad normal de la empresa que lleva finalmente a la VENTA de sus productos.

C) COMENTARIO ENTORNO A LA RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS, LA ROTACION Y LA RENTABILIDAD DE LOS FONDOS PROPIOS

Llegados a este punto consideramos de interés comentar con más detalle la relación que existe entre el ratio que representa la **RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO** (ver nuestro artículo anterior) y los dos ratios expuestos anteriormente.

Como ya dijimos con anterioridad, el citado ratio de RENTABILIDAD se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{FONDOS PROPIOS}} \times 100$$

Si multiplicamos el numerador y el denominador de la expresión anterior por el importe de las VENTAS nos quedaría lo siguiente:

$$\frac{\text{RESULTADO NETO X VENTAS}}{\text{FONDOS PROPIOS X VENTAS}} \times 100$$

Hasta aquí, evidentemente, el valor del ratio inicialmente considerado no ha sufrido ninguna modificación, puesto que al multiplicar el numerador y el denominador de una fracción por una misma cantidad el cociente resultante no varía. Sin embargo, mediante este artificio matemático y aplicando las reglas de multiplicación de fracciones, podemos descomponer la última expresión obtenida de la siguiente forma:

$$\frac{\text{RESULTADO NETO X 100}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{VENTAS X 100}}{\text{FONDOS PROPIOS}}$$

De esta forma obtenemos los DOS ratios expuestos al principio. Hemos transformado un ratio de sentido estrictamente FINANCIERO en dos ratios de sentido estrictamente ECONOMICO y, por tanto, podemos observar una misma realidad desde tres perspectivas diferentes, aunque complementarias. En resumen, de las expresiones anteriores se deduce que:

$$\frac{\text{RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS} \times \text{ROTACION DE LOS FONDOS PROPIOS}}{\text{= RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO}}$$

Esto implica que una vez fijado un objetivo de RENTABILIDAD DE LOS FONDOS PROPIOS, éste puede alcanzarse siguiendo uno de los dos caminos siguientes:

1. Obteniendo una **RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS elevada** y una **ROTACIÓN DE LOS FONDOS PROPIOS baja**.
2. Obteniendo una **RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS baja** y una **ROTACIÓN DE LOS FONDOS PROPIOS elevada**.

Así pues, si para una empresa determinada fijáramos un objetivo de **RENTABILIDAD DE LOS FONDOS PROPIOS del 100%**, quiere decir que podría alcanzarse, por ejemplo, obteniendo una **RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS del 10%** y una **ROTACIÓN DE LOS FONDOS PROPIOS de 10%** (lo que supone que el volumen de la facturación anual represente **DIEZ** veces el valor del total de los Fondos Propios). Otra posible combinación sería una **RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS del 5%** y una **ROTACIÓN DE LOS FONDOS PROPIOS de 20%** (lo que supone que el volumen de la facturación anual represente **VEINTE** veces el valor total de los Fondos Propios). Y así podríamos ir obteniendo todas aquellas combinaciones de la **RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS** y de la **ROTACIÓN DE LOS FONDOS PROPIOS** que multiplicadas entre sí dieran un resultado del **100%**, fijado como OBJETIVO de RENTABILIDAD de los capitales propios invertidos en la empresa.

Todo lo dicho hasta aquí nos lleva a una conclusión fundamental a la hora de definir los OBJETIVOS de la empresa. Dado que la Dirección debe **OPTIMIZAR el RESULTADO** de cada ejercicio económico de forma que, para unas condiciones dadas, se obtenga en todo caso la **MÁXIMA** rentabilidad de los fondos propios invertidos en la explotación. Resulta evidente que esa **RENTABILIDAD** puede buscarse ya sea **AUMENTANDO la RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS**, ya sea **AUMENTANDO la ROTACIÓN DE LOS FONDOS PROPIOS**.

Esto último explica el hecho de que en determinados sectores (como, por ejemplo, las llamadas "grandes superficies") puedan conseguirse elevados beneficios con márgenes reducidos, debido a la **alta velocidad de giro de los capitales invertidos**; mientras que en otros casos en que los **márgenes son altos** (como, por ejemplo, en el sector de la construcción) los resultados son peores de lo que cabría esperar por el **bajo número de "vueltas"** que se da a dichos capitales.

En cada caso concreto podremos predeterminar en qué forma afectará a la **RENTABILIDAD** el producir o comercializar **PRODUCTOS** de alto nivel de calidad y prestigio que aunque, en un momento dado, puedan aportar un **MARGEN escaso**, siempre supondrán un nivel de **FACTURACIÓN** elevado. Dicho de otro modo, podemos elegir entre dos caminos para obtener una determinada **RENTABILIDAD**:

1. Producir o comercializar **PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD**, que nos dan prestigio y tienen buena aceptación en el mercado, aunque el **MARGEN** pueda ser, en un momento dado, menor que el que conseguiríamos con productos de otro tipo; para así obtener una **elevada ROTACIÓN** del capital propio.
2. Producir o comercializar **PRODUCTOS DE CALIDAD MEDIA**, que no nos prestigian y con una menor introducción en el mercado, pero con un **MARGEN** mayor; para así obtener una **elevada RENTABILIDAD** sobre las ventas.

Desde las perspectivas **INDUSTRIAL** y **COMERCIAL** la decisión implicaría otro conjunto de factores determinantes que no viene al caso considerar en este momento.

D) ROTACIÓN DE CLIENTES.

VENTAS NETAS

SALDO MEDIO DE CLIENTES

Este ratio contempla no sólo las cuentas de **CLIENTES** sino también las de **EFFECTOS COMERCIALES A COBRAR** (siempre que éstos últimos no se hayan llevado al descuento) y representa el número de veces que se ha **RENOVADO** el conjunto de la **CARTERA DE CLIENTES** (y de **EFFECTOS**), en promedio, durante un período determinado; en general un año.

La forma de calcular este ratio **mensualmente** es tomando para cada mes la **facturación acumulada** hasta dicho mes inclusive; y en cuanto al **saldo medio de clientes** se determinaría

tomando el saldo al principio del ejercicio y al final del mes en cuestión, sumándolos y dividiendo el resultado por dos.

No existe un valor de referencia general para este ratio. Sin embargo, en base a nuestra experiencia y teniendo en cuenta el tipo de actividad de la empresa podríamos estimar que la **ROTACIÓN DE CLIENTES**, en el caso de **EMPRESAS INDUSTRIALES**, debería oscilar entre un **mínimo** de **DOCE** y un **máximo** de **SEIS** vueltas al año; situándose, en promedio, alrededor de **CUATRO** vueltas al año.

Mientras que en el caso de **EMPRESAS COMERCIALES**, la misma oscilaría entre un **mínimo** de **DOCE** y un **máximo** de **CINCUENTA Y DOS** vueltas al año; situándose, en promedio, alrededor de **VEINTICUATRO** vueltas al año.

E) PLAZO MEDIO DE COBRO (EN DIAS).

365

ROTACIÓN DE CLIENTES

Este ratio representa el TIEMPO MEDIO que tarda en RENOVARSE el conjunto de la CARTERA DE CLIENTES, así como los EFECTOS A COBRAR. Es decir, el TIEMPO MEDIO que transcurre desde el momento en que se realiza la FACTURACIÓN y el momento en que se COBRA ésta.

No existe un valor de referencia general para este ratio. Sin embargo, teniendo en cuenta lo dicho en el apartado (D) anterior, podríamos estimar que el **PLAZO MEDIO DE COBRO** debería oscilar, para **EMPRESAS INDUSTRIALES**, entre un **mínimo** de **TREINTA** y un **máximo** de **CIENTO OCHENTA** días; situándose en promedio alrededor de **NOVENTA** días. Mientras que en el caso de las **EMPRESAS COMERCIALES** oscilaría entre un **mínimo** de **SIETE** y un **máximo** de **TREINTA** días; situándose en promedio alrededor de **QUINCE** días.

F) ROTACION DE PROVEEDORES.

COMPRAS

SALDO MEDIO DE PROVEEDORES

Este ratio representa el número de veces que se ha RENOVADO el conjunto de las DEUDAS A PROVEEDORES, en promedio, durante un determinado período que, generalmente, es un año.

En el concepto **SALDO MEDIO DE PROVEEDORES** se incluyen los EFECTOS A PAGAR pendientes de vencimiento en la fecha de referencia. En cuanto a las **COMPRAS**, debemos considerar no sólo las de **MERCADERÍAS COMERCIALES**, sino también las de **EMBALAJES y ENVASES** y las de **MATERIALES PARA CONSUMO Y REPOSICIÓN**.

La forma de calcular este ratio **mensualmente** es tomando para cada mes las **compras acumuladas** hasta dicho mes inclusive; y en cuanto al **saldo medio de proveedores** se determinaría tomando el SALDO al principio del ejercicio y al final del mes en cuestión, sumándolos y dividiendo el resultado por dos. Lo mismo se haría con los EFECTOS A PAGAR, relativos a la actividad propia de la empresa, pendientes de pago en el mes considerado.

No existe un valor de referencia general para este ratio. Sin embargo, en base a nuestra experiencia e independientemente del tipo de actividad de la empresa (industrial o comercial) podríamos estimar que la **ROTACIÓN DE PROVEEDORES** debería oscilar entre un **mínimo** de **DOCE** y un **máximo** de **SEIS** vueltas al año; situándose, en promedio, alrededor de **CUATRO** vueltas al año.

G) PLAZO MEDIO DE PAGO (EN DIAS).

365

ROTACIÓN DE PROVEEDORES

Este ratio representa el TIEMPO MEDIO que tarda en RENOVARSE el conjunto de las DEUDAS contraídas con los proveedores (ver los comentarios hechos al respecto en el punto (F) anterior), ya estén éstas representadas por facturas o por EFECTOS pendientes de pago.

No existe un valor de referencia general para este ratio. Sin embargo, teniendo en cuenta lo dicho en el apartado (F) anterior, podríamos estimar que el **PLAZO MEDIO DE PAGO** debería oscilar, entre un **mínimo** de **TREINTA** y un **máximo** de **CIENTO OCHENTA** días; situándose en promedio alrededor de **NOVENTA** días.

En referencia a los **PLAZOS MEDIOS** comentados hasta aquí resulta evidente que la empresa debe tener como objetivo el **AUMENTAR la rotación** de su **CARTERA DE CLIENTES** y **REDUCIR la rotación** de sus cuentas de **PROVEEDORES y EFECTOS A PAGAR**. Es decir, **minimizar el crédito** concedido a sus clientes y **maximizar el crédito** obtenido de sus proveedores.

En cualquier caso, siempre se ha de intentar que el **PLAZO MEDIO DE COBRO** de los saldos de los clientes sea **MENOR** que el **PLAZO MEDIO DE PAGO** de las deudas con los proveedores.

Este objetivo resultar relativamente fácil de conseguir en la medida en que la facturación de la empresa esté dominada por los productos vendidos a muchos clientes "pequeños" y no se concentre en pocos clientes "grandes" (diversificación del riesgo comercial).

H) PERÍODO DE MADURACIÓN DE LA EMPRESA.

Como complemento de los ratios anteriores podemos definir el **PERIODO DE MADURACIÓN** de la empresa como el **TIEMPO MEDIO** que transcurre desde que se invierte UNA PESETA en la COMPRA de materias primas y auxiliares (empresas industriales) o mercaderías (empresas comerciales) hasta que se RECUPERA a través del COBRO de la correspondiente FACTURACIÓN a clientes. A modo de ejemplo, supongamos que:

1. El **plazo de almacenamiento** de las diversas mercaderías comerciales (PMm) se estima en un promedio de **15 días**.
2. El **plazo de cobro** a los clientes (PMc), en función de lo apuntado en párrafos anteriores, lo estimamos en un promedio de **15 días**.
3. Finalmente, el **plazo de pago** a los proveedores (PMp), así mismo en función de lo dicho en párrafos anteriores, lo estimamos en un promedio de **90 días**.

El **PERIODO DE MADURACIÓN** (PM) se obtendría, en este caso, por la aplicación del siguiente algoritmo:

$$PM = PMm + PMc - PMp = 15 + 15 - 90 = - 60 \text{ días}$$

Lo que significa que, si se cumplieren las condiciones propuestas en el ejemplo anterior, la actividad normal de la empresa debería generar un margen de tesorería a corto plazo (**EXCESO DE CIRCULANTE**) equivalente, aproximadamente, a **SESENTA** días de facturación; puesto que pagamos a **NOVENTA DIAS** y debemos financiar, en el conjunto de los procesos, el equivalente a **TREINTA DIAS**. En tal caso, la empresa no presentaría desequilibrios de tesorería a corto plazo y, por lo tanto, no requeriría la utilización de Pólizas de Crédito ni de descubiertos en cuenta corriente.

6. POSICIÓN ECONÓMICA: ÍNDICES DE ACTIVIDAD.

Además de los RATIOS expuestos y comentados en los párrafos anteriores consideramos de interés que la Dirección de la empresa disponga de algunos **ÍNDICES** específicos de su actividad. No se trata, evidentemente, de recoger todas las posibles relaciones entre magnitudes derivadas de la actividad propia normal de la compañía; sino solamente aquellas que puedan resultar más representativas de la situación de la empresa en referencia a su entorno.

Por una parte abordaremos el **análisis** global de la posición económica de la empresa mediante la aplicación de determinados **ÍNDICES DE GESTION**. Por otra, se procederá al **análisis económico** de cada una de las **áreas funcionales** de la empresa.

En cuanto a los **ÍNDICES DE GESTIÓN** a utilizar proponemos, por su significación, los siguientes:

A) ÍNDICE DE SEGURIDAD DE LAS VENTAS.

La fórmula para calcular este índice es la siguiente:

$$\frac{(\text{VENTAS NETAS} - \text{UMBRAL DE RENTABILIDAD}) \times 100}{\text{VENTAS NETAS}}$$

El resultado obtenido representa el porcentaje en que pueden reducirse las **VENTAS (FACTURACIÓN) NETAS** efectivas respecto de las previstas sin que la empresa entre en la **zona de pérdidas**. Es decir, sin que el volumen de facturación efectivo esté por debajo del **UMBRAL DE RENTABILIDAD** previamente determinado (ver el punto 7. siguiente)

La evolución mensual de este índice nos ofrece una perspectiva de la desviación de los **GASTOS FIJOS (de ESTRUCTURA)** reales respecto de los presupuestados. Por su parte, la evolución interanual nos indica la **tendencia** de los **GASTOS FIJOS REALES** respecto de las **VENTAS EFECTIVAS** alcanzadas.

Si el resultado obtenido mensualmente **tiende a disminuir**, significa que nuestras ventas se aproximan cada vez más al **umbral de rentabilidad**; o lo que es lo mismo, que la distancia entre la zona de BENEFICIOS y la de PÉRDIDAS se está **reduciendo** paulatinamente.

Si por el contrario **tiende a aumentar**, significa que cada vez se aprovecha mejor la ESTRUCTURA de la empresa y que nuestras ventas se alejan del nivel definido por el **umbral de rentabilidad**.

Otra interpretación de este índice sería la de considerar que representa la **proporción de las ventas** que realmente genera **BENEFICIOS**. Es decir que si, por ejemplo, el índice diese como resultado el **25%**, ésto implicaría que el **75% de la facturación** se utiliza para la cobertura de los **GASTOS FIJOS o de ESTRUCTURA** de la empresa, mientras que el 25% restante genera la totalidad del BENEFICIO obtenido por la misma durante el período de referencia considerado.

B) ÍNDICE DE ABSORCIÓN DE LOS GASTOS FIJOS

La fórmula para calcular este índice es la siguiente:

$$\frac{\text{UMBRAL DE RENTABILIDAD} \times 100}{\text{VENTAS NETAS}}$$

El resultado obtenido representa el **porcentaje de las VENTAS NETAS**, efectivas o previstas, que se emplea para cubrir la totalidad de los **GASTOS FIJOS o de ESTRUCTURA** de la empresa.

En el numerador de la fórmula anterior se recogen, a través del concepto **UMBRAL DE RENTABILIDAD**, las variaciones de dos magnitudes fundamentales: los **GASTOS FIJOS** y el **MARGEN BRUTO**. Por lo tanto, si el valor de este índice **AUMENTA** puede deberse a:

1. Un **INCREMENTO de los GASTOS FIJOS** o una **REDUCCIÓN del MARGEN BRUTO**; ya que en ambos casos AUMENTA el numerador de la fórmula anterior.
2. Una **REDUCCIÓN de la cifra de VENTAS** y, por tanto, del denominador de la citada fórmula.

Si el valor del índice **DISMINUYE** puede deberse a:

1. Una **REDUCCIÓN de los GASTOS FIJOS** o un **INCREMENTO del MARGEN BRUTO**; ya que en ambos casos DISMINUYE el numerador de la fórmula anterior.
2. Un **INCREMENTO de la cifra de VENTAS** y, por tanto, del denominador de la citada fórmula.

C) ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DEL ACTIVO FIJO.

La fórmula para el cálculo de este índice es la siguiente:

VENTAS NETAS

ACTIVO FIJO

El resultado obtenido representa el **número de vueltas** que debemos dar a nuestro **ACTIVO FIJO (CAPITAL EN EXPLOTACION)** para generar el volumen de **VENTAS EFECTIVAS o PREVISTAS**.

Del seguimiento de la evolución en el tiempo de este índice se deduce el **NIVEL DE RENDIMIENTO** de nuestras inversiones en capital productivo. Ya que un **AUMENTO** en el valor del índice significaría un **MEJOR APROVECHAMIENTO** de tales inversiones; mientras que una **DISMINUCIÓN** en el índice significaría, evidentemente, todo lo contrario.

Multiplicando por cien el valor de este índice, otra interpretación sería que representa **por cada CIENTO PESETAS invertidas** en el INMOVILIZADO de la empresa **cuántas PESETAS DE VENTA se han generado** durante el período de referencia.

En cuanto al **análisis** de cada una de las **áreas funcionales** de la empresa, a modo de ejemplo presentamos a continuación los **índices** que consideramos más representativos para el **análisis del área comercial**.

A) FACTURACIÓN MEDIA.

Debemos calcular cuatro variantes o tipos de **facturación media**; a saber:

- por período;
- por zona y período;
- por cliente y período;
- por artículo y período.

Para su cálculo siempre tomaremos la **facturación efectiva** mensual y dividiremos bien sea por el **número de períodos** (días, semanas o meses) transcurridos, bien sea por el **número de zonas**, el **número de clientes** o el **número de artículos** en activo durante el plazo de tiempo considerado.

De su comparación intermensual deduciremos el grado de cumplimiento de los OBJETIVOS de facturación recogidos en la Previsión para el ejercicio corriente.

B) COSTE MEDIO POR UNIDAD VENDIDA.

Para su cálculo tomaremos el importe en pesetas del **CONSUMO (COSTE DE LAS VENTAS)**, según lo explicado al respecto en este mismo artículo. Estos datos deberán referirse siempre, como máximo, a un período MENSUAL.

De su comparación intermensual deduciremos la evolución de nuestra estructura de gasto y su grado de adecuación a los OBJETIVOS fijados.

C) MARGEN MEDIO POR UNIDAD VENDIDA.

Cabe reseñar aquí lo mismo indicado en el párrafo inmediato anterior, pero en referencia al **MARGEN BRUTO**.

D) PRECIO MEDIO POR UNIDAD VENDIDA.

Para cada período mensual debe obtenerse este índice dividiendo la **facturación por artículo** por el **número de unidades físicas vendidas** de cada uno de ellos.

De su comparación intermensual deduciremos la evolución de nuestra política de ventas y del nivel de cumplimiento de los OBJETIVOS fijados al respecto.

E) UMBRAL DE RENTABILIDAD POR ZONA DE VENTA.

Para cada una de las **zonas de venta** fijadas, en función de los datos previsionales contenidos en el Presupuesto General de Gastos, en la Previsión de Ventas y en la Previsión de Compras y Consumos, realizadas para cada ejercicio, se determinará el correspondiente **Umbral de Rentabilidad** (ver el punto 7. siguiente) mediante el siguiente algoritmo:

$$U.R. = \frac{GASTOS FIJOS \times 100}{100 - (\% \text{ CONSUMO} + \% \text{ GASTOS VARIABLES})}$$

La comparación del **Umbral de Rentabilidad** con la **Facturación Efectiva Acumulada** de cada Zona nos permitir determinar el momento a partir del cual cada una de ellas empieza a aportar **BENEFICIOS** a la empresa. El Umbral de Rentabilidad se determinará en referencia a un período mínimo MENSUAL y máximo ANUAL.

F) FACTURACIÓN MÍNIMA POR ZONA DE VENTA.

Así mismo, para cada una de las **zonas de venta** fijadas, una vez determinado su Umbral de Rentabilidad, podemos calcular el importe de la **FACTURACIÓN MÍNIMA** necesaria por cada cliente.

Para su cálculo tomaremos el **UMBRAL DE RENTABILIDAD**, referido a cada ZONA DE VENTA, individualmente considerada, y aplicaremos el siguiente algoritmo:

$$\text{FmnV} = \frac{\text{UMBRAL DE RENTABILIDAD (PRORRATEADO AL MES)}}{\text{NUMERO DE DIAS DE VENTA X NUMERO DE CLIENTES}}$$

De la comparación intermensual de estos índices deduciremos el grado de cumplimiento de los OBJETIVOS de facturación recogidos en la correspondiente Previsión realizada para cada ejercicio corriente.

G) FACTURACIÓN ÓPTIMA POR ZONA DE VENTA.

Al igual que en el caso del **Umbral de Rentabilidad**, podemos determinar para cada una de las **zonas de venta** cuál sería la **facturación necesaria** para garantizar un **BENEFICIO previamente determinado**, ya sea como previsión o como OBJETIVO.

Para cada caso calcularemos dicha **FACTURACIÓN ÓPTIMA** mediante la aplicación del siguiente algoritmo (ver el punto 8. siguiente):

$$\text{F.O.} = \frac{\text{GASTOS FIJOS x 100}}{100 - (\% \text{ CONSUMO} + \% \text{ GASTOS VARIABLES} + \% \text{ BENEFICIO})}$$

La comparación de la **Facturación Óptima** con la **Facturación Efectiva Acumulada** de cada **zona de venta** nos permitirá determinar la DESVIACIÓN, en más o en menos, existente entre el **BENEFICIO PREVISTO** o deseado (OBJETIVO) y el **RESULTADO** realmente obtenido.

La **Facturación Óptima** se determinará en referencia a un período mínimo MENSUAL y máximo ANUAL.

En el caso de que calculemos la **Facturación Óptima** referida a **zonas de venta de nueva creación**, trabajaremos con DATOS PREVISIONALES y el resultado nos dará una orientación previa sobre el BENEFICIO que podemos esperar de la explotación de cada una de las zonas previstas en particular.

Finalmente, si determinamos la **Facturación Óptima** para **zonas de venta** que sólo tengamos en proyecto crear, también en base a datos previsionales; obtendremos un punto de referencia para tomar la decisión definitiva sobre iniciar o no la potencial explotación de las mismas.

7. POSICIÓN ECONÓMICA: EL UMBRAL DE RENTABILIDAD.

Se denomina **UMBRAL DE RENTABILIDAD** (UR) al volumen de **FACTURACIÓN** que **permite cubrir** la totalidad de los **GASTOS FIJOS** y **VARIABLES** de la Empresa. Equivale pues a la **CIFRA DE NEGOCIO** para la cual la Empresa no genera ni **BENEFICIO** ni **PÉRDIDA**.

Así pues, a partir de ese punto que llamamos **UMBRAL DE RENTABILIDAD** cualquier **facturación adicional** supone un **BENEFICIO** cierto. De igual manera, cualquier reducción de la

facturación por debajo del **UMBRAL DE RENTABILIDAD** representará una **PÉRDIDA** cierta para la Empresa.

Para cuantificar el **UMBRAL DE RENTABILIDAD** es necesario conocer el montante total de los **GASTOS FIJOS** (que son aquellos cuya cuantía **no depende** de la cifra de negocio), el % que representan los **GASTOS VARIABLES** sobre la facturación y el **CONSUMO**, expresado también como un % sobre la facturación.

Una vez conocidos estos datos, ya sea a nivel previsional (mediante la elaboración del correspondiente Presupuesto General de Gastos), ya sea sobre los datos corrientes contenidos en la **CUENTA DE EXPLOTACIÓN**; podremos calcular el **UMBRAL DE RENTABILIDAD** mediante el siguiente algoritmo:

$$UR = \frac{\text{GASTOS FIJOS} \times 100}{100 - (\% \text{ CONSUMO} + \% \text{ GASTOS VARIABLES})}$$

Para clarificar la fórmula anterior supongamos el siguiente ejemplo:

$$\begin{aligned} \% \text{ CONSUMO} &= 90,00\% \\ \% \text{ GASTOS VARIABLES} &= 4,17\% \\ \text{VENTAS NETAS PREVISTAS} &= 260.000.000,- \text{ ptas.} \\ \text{GASTOS FIJOS} &= 10.722.867,- \text{ ptas.} \end{aligned}$$

resultaría que el **UMBRAL DE RENTABILIDAD** sería

$$UR = \frac{10.722.867 \times 100}{100 - (90 + 4,17)} = 183.925.678,- \text{ ptas.}$$

Si comparamos el **UMBRAL DE RENTABILIDAD** calculado con el importe de los **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN PREVISTOS** obtendremos el denominado **MARGEN DE SEGURIDAD**:

$$MS = \frac{(\text{INGRESOS PREVISTOS} - UR) \times 100}{\text{INGRESOS PREVISTOS}} = 29,26\%$$

Esto significa que los ingresos reales pueden situarse hasta un 29,26% por debajo de los ingresos previstos, sin que la Empresa incurra en **PÉRDIDAS**.

Tanto el **BENEFICIO** como la **PÉRDIDA** se calculan aplicando el siguiente algoritmo:

$$RTDO. = (\text{INGRESOS} - UR) \times \frac{100 - (\% \text{ CONSUMO} + \% \text{ G. VARIABLES})}{100}$$

Con los datos del ejemplo anterior resultará que:

$$\begin{aligned} RTDO. &= (260.000.000 - 183.925.678) \times \frac{100 - (90 + 4,17)}{100} \\ &= \underline{\underline{4.435.133,- \text{ ptas.}}} \end{aligned}$$

Es decir que, si se cumplen las previsiones en cuanto a la **FACTURACIÓN** para el ejercicio en curso y se mantiene invariable la **ESTRUCTURA de CONSUMOS y GASTOS VARIABLES** a lo largo de dicho período, se obtendrán **BENEFICIOS** siempre que los **INGRESOS PREVISTOS** por todos los conceptos superen en una determinada cantidad al **UMBRAL DE RENTABILIDAD** calculado para el conjunto de la empresa.

De esta manera en base a la información aportada por el **UMBRAL DE RENTABILIDAD**, la Gerencia puede tomar las medidas oportunas para prevenir las **PÉRDIDAS**, ya sea **incrementando los INGRESOS**, mediante el correspondiente aumento en las **VENTAS**; ya sea **reduciendo los GASTOS FIJOS** imputables o **modificando la estructura** de sus **GASTOS VARIABLES**.

Por otra parte, puede resultar interesante conocer la **RELACIÓN DE SUSTITUCIÓN (RS)** que existe entre **Zonas de Venta** o **Familias de Artículos** diferentes. Es decir que **por cada CIEN pesetas de VENTA** en una Zona (o de una Familia) determinada **cuántas pesetas de VENTA** en otra Zona (o de otra Familia) son necesarias para mantener el mismo **RESULTADO** global. Para ello deberíamos conocer el **RENDIMIENTO MEDIO** (representado como un % sobre las ventas) obtenido de cada tipo de facturación y aplicar el siguiente algoritmo de cálculo:

$$RS(Z) = \frac{\text{RDTO. MEDIO VENTA DE LA ZONA "A" X 100}}{\text{RDTO. MEDIO VENTA DE LA ZONA "B"}}$$

o bien

$$RS(F) = \frac{\text{RDTO. MEDIO VENTA DE LA FAMILIA "A" X 100}}{\text{RDTO. MEDIO VENTA DE LA FAMILIA "B"}}$$

Es decir, que si las **VENTAS** de una Zona (o Familia) **disminuyen** en **CIEN pesetas** hemos de **aumentar** las **VENTAS** de otra Zona (o Familia) en un importe de **(RS X 100) pesetas** para que no varíe el **RESULTADO** obtenido por la Empresa.

En cualquier caso, resulta evidente que el **UMBRAL DE RENTABILIDAD** es un instrumento fundamental de ayuda a la Gerencia de la Empresa para su gestión y control.

8. POSICIÓN ECONÓMICA: LA CIFRA ÓPTIMA DE NEGOCIO.

Además de conocer el volumen de **FACTURACIÓN** o de **INGRESOS** a partir del cual la Empresa en su conjunto o cada una de sus actividades en particular (Zonas de Venta, Familias de Artículos, etc.) empiezan a generar **BENEFICIOS**, con la estructura de **GASTOS** prevista, resulta de especial interés para la Gerencia poder determinar anticipadamente a cuánto han de ascender los **INGRESOS efectivos** para que se obtenga un **BENEFICIO previamente determinado**.

A ese nivel de **FACTURACIÓN** o de **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN** se le denomina **CIFRA ÓPTIMA DE NEGOCIO (CON)** y se calcula aplicando el siguiente algoritmo:

$$CON = \frac{\text{GASTOS FIJOS X 100}}{100 - (\% \text{ CONSUMO} + \% \text{ GASTOS VARIABLES} + \% \text{ BENEFICIO})}$$

Como se puede comprobar fácilmente, la anterior formulación es muy similar a la descrita para el cálculo del **Umbral de Rentabilidad**, sólo que ahora hemos añadido en el denominador el

BENEFICIO deseado, expresado como un % sobre el volumen de **FACTURACIÓN** o **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN** previstos.

Para clarificar la fórmula anterior y a modo de ejemplo podemos establecer varias hipótesis en cuanto al **BENEFICIO** deseable, expresado siempre como un % sobre los **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**. Representando los resultados por medio de una tabla de doble entrada obtendríamos lo siguiente:

% BENEFICIO	% CONSUMO	% GASTOS VARIABLES	CIFRA ÓPTIMA DE NEGOCIO	BENEFICIO
3,00	90,00	4,17	378.899.000	11.366.000
3,50	90,00	4,17	460.208.000	16.107.000
4,00	90,00	4,17	585.949.000	23.457.000
4,50	90,00	4,17	806.230.000	36.280.000
5,00	90,00	4,17	1.291.911.000	64.595.000
5,50	90,00	4,17	3.249.353.000	178.714.000

En la tabla anterior se han recogido las previsiones que se detallan a continuación:

% CONSUMO = 90,00%

% GASTOS VARIABLES = 4,17%

VENTAS NETAS PREVISTAS = 260.000.000,- ptas.

GASTOS FIJOS = 10.722.867,- ptas.

correspondientes al ejemplo planteado en el punto 7. anterior. Es decir que para cada nivel de **BENEFICIO PREVISTO** comprendido entre el 3,00% y el 5,50% sobre los **INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**, sin modificar la **ESTRUCTURA** imputable a la empresa, podremos saber a cuánto deberían ascender las **VENTAS** para el período analizado.

Por otra parte, esta Tabla también nos permite comparar el nivel de **BENEFICIO** obtenible con la **FACTURACIÓN PREVISTA** y en referencia a un **BENEFICIO ESPERADO** superior.

Si deseamos **INCREMENTAR** los beneficios deberemos modificar la **ESTRUCTURA** o, en caso contrario, podremos **MANTENER** la **ESTRUCTURA** a cambio de aceptar un **BENEFICIO algo MENOR**.

El cálculo y análisis de la **CIFRA ÓPTIMA DE NEGOCIO** (CON) constituye, junto con el del **UMBRAL DE RENTABILIDAD** (UR), una herramienta útil para la determinación de la posición de la empresa respecto de sus objetivos económicos a corto plazo. Es, por lo tanto, un instrumento importante para el control de la gestión que debe realizar la Dirección de la Empresa.

9. POSICIÓN ECONÓMICA: EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Como se ha comentado anteriormente, tanto el **Umbral de Rentabilidad** como la **Cifra Óptima de Negocio** se basan en la **invariabilidad de la estructura** de **GASTOS FIJOS** y **VARIABLES** de la empresa. Sin embargo, resulta mucho más interesante y más próximo a la realidad el introducir variaciones y comprobar los efectos que producen sobre el modelo.

A) VARIABILIDAD DEL % DE CONSUMO.

A modo de ejemplo veamos la siguiente tabla en la que se hace **variar el % CONSUMO** dentro de un intervalo previamente definido y tomando los datos del ejemplo utilizado en los puntos 7. y 8. anteriores:

% CONSUMO = 90,00%

% GASTOS VARIABLES = 4,17%

VENTAS NETAS PREVISTAS = 260.000.000,- ptas.
 GASTOS FIJOS = 10.722.867,- ptas.

Aplicando el algoritmo para el cálculo de la **Cifra Óptima de Negocio** obtendremos la siguiente tabla:

% BENEFICIO	% CONSUMO	% GASTOS VARIABLES	CIFRA ÓPTIMA DE NEGOCIO	BENEFICIO
5,00	85,00	4,17	183.925.000	9.196.000
5,00	85,50	4,17	201.179.000	10.058.000
5,00	86,00	4,17	222.005.000	11.100.000
5,00	86,50	4,17	247.641.000	12.382.000
5,00	87,00	4,17	279.970.000	13.998.000
5,00	87,50	4,17	322.008.000	16.100.000
5,00	88,00	4,17	378.899.000	18.944.000
5,00	88,50	4,17	460.208.000	23.010.000
5,00	89,00	4,17	585.949.000	29.297.000
5,00	89,50	4,17	806.230.000	40.311.000
5,00	90,00	4,17	1.291.911.000	64.595.000

Podemos comprobar que si hacemos variar el **CONSUMO** entre un mínimo del 85% y un máximo del 90% sobre las **VENTAS NETAS**; para alcanzar un **BENEFICIO** del 5% sobre la **FACTURACION** ésta variará entre un **mínimo** de casi **184 millones** y un **máximo** de prácticamente **1.292 millones de pesetas**.

Es decir que una **reducción** del CONSUMO de un 5% (del 90% al 85% sobre las VENTAS NETAS) nos permitiría obtener el 5% de BENEFICIO con unas ventas **UN 29% MENORES** a las previstas; luego la **estructura es significativamente sensible** a las variaciones en el CONSUMO.

En cambio, si el CONSUMO **aumenta** en solamente un 1% (del 90% al 91% sobre las VENTAS NETAS) nos resultaría IMPOSIBLE alcanzar el beneficio deseado.

B) VARIABILIDAD DEL % DE GASTOS VARIABLES.

Veamos ahora qué sucedería si variase la relación de los **GASTOS VARIABLES** con respecto a la **FACTURACIÓN** prevista aplicando las mismas hipótesis:

% CONSUMO = 90,00%
 % GASTOS VARIABLES = 4,17%
 VENTAS NETAS PREVISTAS = 260.000.000,- ptas.
 GASTOS FIJOS = 10.722.867,- ptas.

resultaría la siguiente tabla:

% BENEFICIO	% CONSUMO	% GASTOS VARIABLES	CIFRA ÓPTIMA DE NEGOCIO	BENEFICIO
5,00	90,00	2,50	428.914.000	21.445.000
5,00	90,00	3,00	536.143.000	26.807.000
5,00	90,00	3,50	714.857.000	35.742.000
5,00	90,00	4,00	1.072.286.000	53.614.000
5,00	90,00	4,50	2.144.573.000	107.228.000

Podemos observar cómo la **FACTURACIÓN** varía de manera **muy significativa** ante una modificación de los **GASTOS VARIABLES**.

Así, ante una **disminución** del 30% en los **GASTOS VARIABLES** (del 3,50% al 2,50% sobre las **VENTAS NETAS**), las **VENTAS pueden reducirse en un 40%** manteniendo el **BENEFICIO** en el 5% deseado.

En cambio, ante un **aumento** del 30% en los **GASTOS VARIABLES** (del 3,50% al 4,50% sobre las **VENTAS NETAS**), las **VENTAS deben multiplicarse por TRES** para conservar intacto el **BENEFICIO ESPERADO**.

Luego, si antes habíamos comprobado la significativa **"sensibilidad"** de la estructura a las **variaciones a la baja en el CONSUMO**, ahora constatamos la igualmente significativa **"sensibilidad"** ante **las modificaciones del % de los GASTOS VARIABLES** sobre la facturación prevista.

Evidentemente, en la medida en que los datos disponibles nos lo permitan, sería conveniente desarrollar tanto el cálculo de la **Cifra Óptima de Negocio**, como el **análisis de sensibilidad** para cada una de las **Zonas de Venta** (o **Familias de Artículos**) de la empresa. En todo caso, la metodología de cálculo e interpretación sería la misma que se ha expuesto anteriormente.

10. CONCLUSIÓN.

En los párrafos anteriores hemos presentado los elementos básicos para el **ANÁLISIS** de la **CUENTA DE EXPLOTACIÓN**. Dicho análisis nos permitir profundizar en el conocimiento de la empresa, tanto estático como dinámico, desde su perspectiva **ECONOMICA** y partiendo de la información contable de uso más común: las **CUENTAS ANUALES** o **ESTADOS FINANCIEROS**.

Como reflexión final al respecto cabe señalar que sería deseable que los **ESTADOS FINANCIEROS** objeto de **ANÁLISIS** fueran fiables, es decir que hayan sido auditados o, cuando menos, verificados por profesionales independientes habilitados al efecto.