

Planificación estratégica de la empresa: un modelo de contabilidad de gestión

Los Documentos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) recogen las conclusiones de sus distintas Comisiones de Estudio acerca de temas específicos de interés profesional. La diversidad en la composición de estas Comisiones de Estudio, con expertos de sectores, enfoques e intereses distintos, garantiza un proceso de elaboración y discusión rico en matices y riguroso de fondo, aportando a los pronunciamientos de AECA su distintivo de general aceptación.

La primera edición del presente Documento está abierta a la opinión de los socios de AECA y del conjunto de interesados en las materias tratadas

© Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

Rafael Bergamín, 16 B - 28043 Madrid

Tels.: 91 547 44 65 - 91 547 37 56

Fax: 91 541 34 84

info@aeca.es · www.aeca.es

ISBN: 978-84-19167-74-3

Octubre 2023

El contenido de este Documento no podrá ser reproducido en forma alguna sin la previa autorización por escrito de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

DOCUMENTOS AECA

S E R I E C O N T A B I L I D A D D E G E S T I Ó N

Planificación estratégica de la empresa: un modelo de contabilidad de gestión

Documento n.º 47

aeca

Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas

COMISIÓN DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN DE AECA

PRESIDENTE

Jesús Lizcano Álvarez
Universidad Autónoma de Madrid

PONENTE DE ESTE DOCUMENTO

José Luis Iglesias Sánchez
Universidad de Vigo

VOCALES

Fernando Aldecoa Llauradó
Director General de Port Aventura

Oriol Amat Salas
Universidad Pompeu Fabra

Felipe Blanco Ibarra
Universidad del País Vasco

José Luis Blasco Vázquez
Acciona

Fernando Campa Planas
Universidad Rovira i Virgili

Javier Cordero Ferrero
Doctor en CC. Económicas y Abogado

Magdalena Cordobés Madueño
Universidad Loyola Andalucía

María del Mar Fernández Rodríguez
Intervención General Administración del Estado

Luisa Fronti de García
Universidad de Buenos Aires

M.ª José García López
Universidad Rey Juan Carlos

Beatriz González Sánchez
Universidad de Vigo

Cristina Gutiérrez López
Universidad de León

José Luis Iglesias Sánchez
Jubilado

Ernesto López-Valeiras Sampedro
Universidad de Vigo

Juan N. Nogales Arroyo
Colegio de Titulares Mercantiles

Begoña Prieto Moreno
Universidad de Burgos

Ricardo Rodríguez González
Universidad de Valladolid

Mercedes Ruiz Lozano
Universidad Loyola Andalucía

Alicia Santidrián Arroyo
Universidad de Burgos

Carlos Vivas Urieta
Ayuntamiento de Barcelona

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
2.1. Diferentes niveles de la Organización implicados en la Planificación	9
2.2. Importancia del entorno en el proceso de planificación	10
2.3. El contexto interno	10
2.4. Metodología para elaborar el Plan Estratégico	11
2.5. Importancia de las medidas a utilizar en el Plan Estratégico	16
2.5.1. El Valor Generado	16
2.5.2. Las Inversiones Operativas	18
2.5.3. Los Gastos Operativos	19
3. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN	21
3.1. Aportaciones de la Contabilidad de Gestión para el conocimiento de la Situación actual: ¿Dónde estamos?	21
3.2. Aspectos y relaciones básicas para mejorar: ¿Qué queremos cambiar?	22
3.3. Los indicadores que se deben mejorar: ¿Hacia dónde queremos ir?	22
3.4. Las acciones necesarias para realizar el cambio: ¿Cómo cambiar?	23
4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS VARIABLES RELEVANTES DEL RESULTADO	25
4.1. Conocimiento de la evolución de las magnitudes del Resultado	25
4.2. Conocimiento de la evolución de las Inversiones Operativas y de sus fuentes de financiación	27
4.3. La definición de Meta. ¿Hacia dónde queremos ir?	30
5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS INVERSIONES OPERATIVAS Y SUS FUENTES DE FINANCIACIÓN	35
5.1. Planificación de las Inversiones en Capital Fijo Operativo	35
5.2. Planificación estratégica de la Rentabilidad	38

6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CICLO OPERATIVO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LA ACTIVIDAD OPERATIVA	41
6.1. Planificación del ciclo operativo de la empresa.....	41
6.2. Planificación de los Flujos de Efectivo de la actividad operativa	43
7. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD	45
7.1. Estrategias sobre el producto	46
7.2. Estrategias sobre los Precios	47
7.3. Estrategias sobre la respuesta a los clientes para mejorar su percepción del valor.....	47
8. PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES COMERCIALES.....	48
8.1. Acciones comerciales encaminadas a la reducción del riesgo comercial	48
8.2. Acciones comerciales para potenciar la venta en los diferentes mercados	48
8.3. Acciones comerciales para mejorar la imagen de marca	48
9. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	50
9.1. Establecimiento de los principales indicadores	50
9.2. La Pirámide de Ratios y su aportación al control y seguimiento del Plan	54

1

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones necesitan una orientación para avanzar en el desarrollo de sus fines, pero para ello han de definir bien su meta, es decir, su razón de ser.

Una vez definida la meta, es necesario conocer la situación actual en la que se encuentra la organización, el por qué se llegó a dicha situación. Ese conocimiento nos dará la base para determinar las acciones que deberían tomarse para corregir el rumbo y llegar a donde se quiere ir.

Existen muchas formas de enfocar la Planificación Estratégica de una organización. En este documento, vamos a tratar de simplificar al máximo los pasos a seguir, con la finalidad de hacer más comprensible el proceso de planificación. Para ello, aprovecharemos el conocimiento que nos da la Contabilidad de Gestión basada en principios económicos de valoración y de esa forma marcar el camino utilizando las medidas de la Contabilidad de Gestión (Valor Generado, Inversiones Operativas y Gastos Operativos), estableciendo al mismo tiempo la relación entre variables flujo y variables stocks para alinear todas las acciones con las estrategias adoptadas.

Las medidas utilizadas deben dar a conocer la marcha de la empresa y seguir su rumbo para, cuando proceda, tomar las acciones correctivas oportunas.

En la Planificación Estratégica, además de definir y establecer con toda claridad la Meta de la organización, se deben establecer objetivos a medio plazo y las acciones que deberían acometerse para alcanzar dichos fines, de ahí que las medidas que se utilicen, para conocer si las decisiones tomadas van en la buena dirección, tienen que evitar distorsiones y ser lo más objetiva posibles.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en un Plan Estratégico es el conocimiento del entorno tanto externo (mercados actuales y potenciales de la empresa) como interno (procesos productivos, relación entre las áreas operativas, estructura organizativa, etc.). Esta información va a permitir diseñar las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

Por último, todo proceso de planificación ha de estar sujeto a un control y a un seguimiento para evitar desviaciones en la senda marcada para alcanzar la Meta. El establecimiento del control ha de considerar las dos desviaciones posibles: a) cuando no se hace lo que se debe y b) cuando se hace lo que no se debe.

Si consideramos que la META de la empresa es ganar más dinero ahora y en el futuro a través de las ventas, una forma de ver este principio de mejora continua es volver a hacer la afirmación anterior en los términos siguientes:

La Meta es ganar dinero ahora y en el futuro a través de las ventas, a la vez que se proporciona a los empleados un entorno seguro y satisfactorio, también ahora y en el futuro, y al mismo tiempo se satisfacen las necesidades de los consumidores ahora y en el futuro.

No hay conflictos en la anterior afirmación, dado que las otras dos partes interesadas (empleados y mercado) son condiciones absolutamente necesarias para alcanzar la Meta.

Las estrategias no se deben formular basándonos únicamente en las previsiones del mercado, porque intentar predecir las ventas futuras en el mercado es como intentar atrapar el

viento. Las estrategias se deben formular pensando en la necesidad que tiene la empresa de crear una ventaja competitiva en los diferentes segmentos del mercado, para los diferentes clientes y grupos de productos. Mientras no se logren esas ventajas competitivas a través de acciones de producción, de marketing y de la cultura empresarial, no se debe considerar que las ventas están protegidas.

El crecimiento equilibrado de la empresa requiere la toma de decisiones acertadas y que potencien sus principales recursos. Para ello hay que formular estrategias tanto para las inversiones operativas en capital fijo como en capital circulante.

La formulación de las estrategias exige que todo el personal de la empresa, desde el nivel más alto al más bajo, tiene que realizar acciones para llevarlas a cabo. La autoridad por sí misma no dota de conocimientos ni de capacidad para cumplir con ese fin. Para ello, la política de personal ha de estar atenta para conseguir rodearse de los más capaces y de los más preparados. De no ser así la empresa puede avanzar por la propia inercia del mercado y porque los vientos le son favorables, pero en caso contrario puede encontrarse con dificultades imprevistas, pues como decía Séneca, no hay viento favorable para el que no sabe dónde va.

2

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN IMPLICADOS EN LA PLANIFICACIÓN

En todo proceso de planificación estratégica hay que tener en cuenta los diferentes niveles orgánicos de la organización, al desempeñar cada uno de ellos diferentes papeles y grados de responsabilidad. La figura 1 representa estos tres niveles.

La alta dirección o nivel superior debe establecer con claridad cual es la misión de la empresa, es decir, hay que establecer con claridad la actividad de la empresa, cómo se desarrolla la actividad, el mercado y las diferencias competitivas respecto a los competidores. En este nivel se debe establecer la Meta de la Organización, pues sin una definición clara de la Meta no se pueden determinar las estrategias ni las acciones que conforman todo el entramado del Plan Estratégico. También en este nivel superior se fijan las estrategias básicas en la que se establecen los diferentes objetivos de la empresa, se definen los recursos que son necesarios para alcanzarlos y las políticas para obtener y administrar dichos recursos.

Figura 1. Diferentes niveles a considerar al establecer el Plan estratégico



En el nivel intermedio se fijan las estrategias del negocio para las diferentes áreas operativas a partir de la referencia dada en el nivel superior. También se planifican la producción de los productos y servicios específicos que ofrece la organización teniendo en cuenta el tiempo y plazo, coordinando las operaciones que va a desarrollar la empresa y que van a posicionarla en el mercado.

En el nivel inferior, técnico u operativo, se centra la puesta en marcha de las acciones que han de llevarse a cabo para lograr los objetivos intermedios. Este nivel ha de realizar todas las acciones necesarias para lograr los objetivos fijados, cumpliendo con tareas específicas,

siguiendo los procedimientos y normas establecidas por el nivel intermedio, cubriendo periodos de tiempo específicos establecidos para cada proceso o tipo de operaciones.

Las principales ventajas de la Planificación Estratégica son:

- a) Su función integradora, dado que orienta la toma de decisiones para que las acciones que se tomen en cualquier área de la organización vayan encaminadas a la consecución de los objetivos.
- b) Mejora la rentabilidad global de la empresa al orientar todos los esfuerzos en un mismo sentido.
- c) Define las prioridades de la empresa, para que las acciones que se lleven a cabo estén coordinadas, se aproveche mejor el tiempo y los resultados sean mejores.
- d) Genera compromiso y motivación al identificar los miembros de la empresa con sus objetivos.
- e) Sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados.

2.2. IMPORTANCIA DEL ENTORNO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

En relación con el entorno la influencia de la organización suele ser muy limitada dado que las posibilidades que tiene para modificar las variables externas suelen ser nulas, las variables suelen estar fuera del control.

El entorno establece los límites de lo que se puede o no se puede hacer, por lo que el análisis de la información que surge de las variables externas es importante para identificar las posibles amenazas y oportunidades.

Existe un entorno próximo a la empresa, en el que la organización obtiene los insumos, compite con otras empresas, y coloca sus productos y servicios en el mercado, por eso es importante investigarlo y analizarlo.

Para completar este análisis, una herramienta muy utilizada es «Las 5 fuerzas de Porter», la cual establece un esquema que lleva a la empresa a analizar la competencia que le rodea considerando 5 fuerzas competitivas:

1. *Poder de negociación del cliente.*
2. *Poder de negociación del proveedor.*
3. *Amenaza de nuevos competidores.*
4. *Amenaza de productos sustitutos.*
5. *Rivalidad entre los competidores.*

2.3. EL CONTEXTO INTERNO

Una vez analizado el entorno de la organización es necesario conocer el contexto interno para poder elaborar un diagnóstico con la finalidad de conocer los aspectos mejorables como

organización (las debilidades) y como se pueden explotar los puntos fuertes de la misma (fortalezas).

Una herramienta que suele utilizarse para integrar y complementar el análisis de la organización es la matriz FODA o análisis FODA, la cual permite visualizar todos los elementos del entorno organizacional, además de facilitar la definición de objetivos y estrategias.

Dado que las organizaciones empresariales son un conjunto de elementos interrelacionados es importante conocer la estructura organizativa de la empresa, esta información permite coordinar los recursos, las personas (con sus capacidades y competencias) y las tareas, dado que dentro de la arquitectura de la empresa entran conceptos asociados a:

- Estructura organizacional: Dependencias, jefaturas, organigramas, perfiles de cargo, comités, etc.
- Mecanismos de operación: Sistemas de comunicación, remuneración y evaluación, procedimientos de trabajo y normas de desempeño.
- Mecanismos de decisión: Indicadores, variables de control, dashboard, etc.

2.4. METODOLOGÍA PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO

La metodología más adecuada para la elaboración de un plan estratégico que pretenda señalar pautas de actuación y orientación en un escenario de futuro implica desarrollar un proceso que conlleve un análisis sistemático y exhaustivo para realizar un diagnóstico de la situación, de forma que permita definir actuaciones que intenten superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

El plan estratégico permite plasmar las estrategias a lo largo de todo el proceso de planificación. Es un instrumento que, de una forma ordenada, coherente y sistematizada, permite a quien lo realiza (la organización), analizar y reflexionar sobre la realidad actual (quién es la organización y dónde está), lo que se pretende hacer y a dónde desea llegar (la Meta), cómo hacerlo (estrategias), a través de qué actuaciones (líneas de acción), con qué medios se cuenta (recursos económicos, humanos y materiales) para ejecutar lo planificado (plan anual, presupuesto, calendario, etc.) y cómo saber si se avanza hacia el rumbo fijado.

Una estrategia empresarial es un procedimiento a través del cual se plantea un método para controlar y mejorar el desarrollo equilibrado de una empresa. La finalidad de una estrategia es la de controlar y mejorar el desenvolvimiento de la empresa al establecer objetivos estratégicos y operativos que potencien el negocio.

Se suele crear una estrategia empresarial para dar estabilidad a cualquier proyecto de negocio y para ayudar a incrementar las tasas de éxito en sus objetivos. Las estrategias dotan de una mayor capacidad a la empresa para la resolución de problemas ante cualquier evento no esperado o problema que surjan. Una estrategia empresarial suele tener en cuenta elementos de organización, logística, estructura y gestión, con lo que la empresa como un todo elabora para las diversas áreas operativas, en la que se articula su estructura, planes de acción como base para el desarrollo de su negocio.

Una estrategia empresarial tiene varios componentes clave que incluyen una visión, valores, técnicas, un plan de asignación de recursos y un sistema de medidas para evaluar su rendimiento y eficiencia.

Figura 2. El camino hacia la meta



Las técnicas como el SWOT o FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) se suelen emplear en los procesos de planificación estratégica para trazar diferentes flujos de trabajo, encontrar ineficiencias e identificar los riesgos potenciales.

Entre las principales estrategias destacamos:

a) Estrategia corporativa

Esta estrategia es una de las más importantes para una empresa, ya que abarca **la misión, visión y valores de un negocio**. Busca plantear metas a largo plazo y es necesario trabajar en ella para hacer más eficientes los procesos de toma de decisiones, así como el mercado hacia el que se dirige. También tiene en cuenta la manera en que la empresa quiere presentarse y ser conocida dentro del sector o mercado objetivo.

b) Estrategia de negocio o competitiva

Esta estrategia se enfoca en los aspectos relacionados con el modo en que se pretende desarrollar la actividad de la empresa. Involucra estrategias de marketing, campañas, análisis del mercado hacia el que se quiere dirigir. **Analiza las empresas competidoras**, así como la demanda que puede tener tu producto o servicio y qué opiniones hay en general de las marcas existentes.

c) Estrategia funcional

Esta estrategia es la que tiene por finalidad establecer el esquema de la organización: Tratamos de responder a cuestiones relacionadas con la mejora de las diferentes áreas operativas de la empresa con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa en su conjunto.

La información económica y financiera de la empresa ha de estar al servicio de la estrategia y para ello ha de permitir conocer la situación actual de la empresa, las causas de los posibles desequilibrios patrimoniales, los problemas de mercado y otros, de forma que oriente la gestión y ayude a corregir el rumbo de la empresa para dirigirla hacia su Meta, obligando a establecer los cambios necesarios para tal fin. Eso implica asignar los responsables que han de guiar el plan estratégico en sus distintos niveles de la organización, establecer objetivos realistas y acciones necesarias para alcanzar todos y cada uno de los objetivos intermedios.

Otro aspecto clave en el Plan Estratégico es considerar las posibles barreras con las que se puede encontrar la empresa. Estas barreras son las que vienen impuestas por los cambios en el entorno, tales como cambios políticos, cambios en las fuentes de aprovisionamiento de los materiales, cambios en la posición competitiva debido a una nueva entrada y/o salida de competidores, etc. La figura 3 muestra las posibles barreras que se pueden presentar en el proceso de la planificación estratégica.

En relación con las barreras tenemos en primer lugar, los factores que desalientan o impiden la planificación y las que dificultan la ejecución de la planificación, estas se refieren a factores que entorpecen llevar a la práctica las estrategias que previamente se habían diseñado en el documento que contiene la planificación estratégica, esta etapa comprende la implementación de la planificación y el control.

Otras barreras son externas como las guerras, las inundaciones, etc. Todo ello dificulta la implantación de estrategias y genera la necesidad de modificarlas para adaptarse a los cambios inesperados.

d) Los Planes de acción necesarios para tener en cuenta: ¿Cómo realizar el cambio?

Una **acción** es un hecho que depende directamente de la organización, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, aplicar las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa.

Un plan de acción incluye:

1. Quién va a hacer qué– asignando las responsabilidades y fijando las metas.
2. Cuando – estimando el cronograma y la duración de actividades.
3. En qué orden – determinando la secuencia y dependencia de las actividades.
4. Cómo – definiendo los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios.

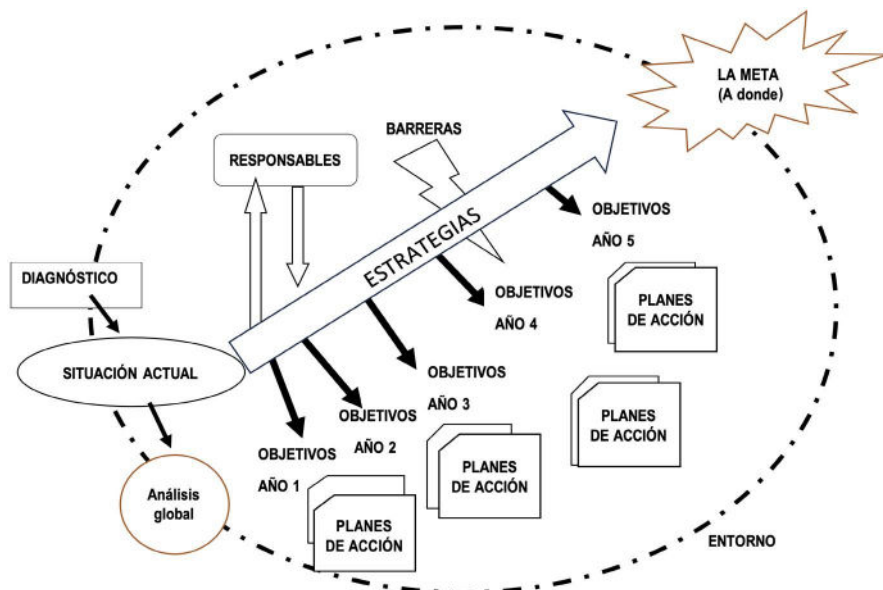
Un plan de acción debe indicar cómo es la empresa y a qué se dedica. Se trata de asegurar el buen funcionamiento de la empresa y la consecución de los objetivos fijados en el Plan Estratégico. Entre los beneficios de tener un plan de acción implementado en tu organización puedes encontrar:

- Cumplimiento de metas y objetivos trazados.
- Ejecución del plan a lo largo del tiempo de acuerdo con cronogramas.
- Retroalimentación del avance del plan con base en métricas.

Ejemplos de planes de acción:

- Plan de acción para incrementar ventas.
- Plan de acción para mejorar el clima laboral.
- Plan de acción para optimizar los recursos digitales.
- Plan de acción para el manejo de las áreas contables.
- Plan de acción para la distribución de presupuesto.
- Plan de acción para la creación de contenidos.
- Plan de acción para mantener comunicados a los colaboradores del equipo.
- Plan de acción para el reconocimiento de marca.
- Plan de acción para atraer *leads*.
- Plan de acción para la innovación.
- Plan de acción para la capacitación de los equipos.

Figura 3. Estrategias, objetivos y planes de acción



Este tipo de acciones sirven para mejorar y dar apoyo a los procesos de venta por parte de los responsables de las áreas de producción, comercial y de márketing.

Para generar un plan de acción para incrementar ventas de manera eficaz es necesario establecer los objetivos que se necesitan cumplir, por ejemplo:

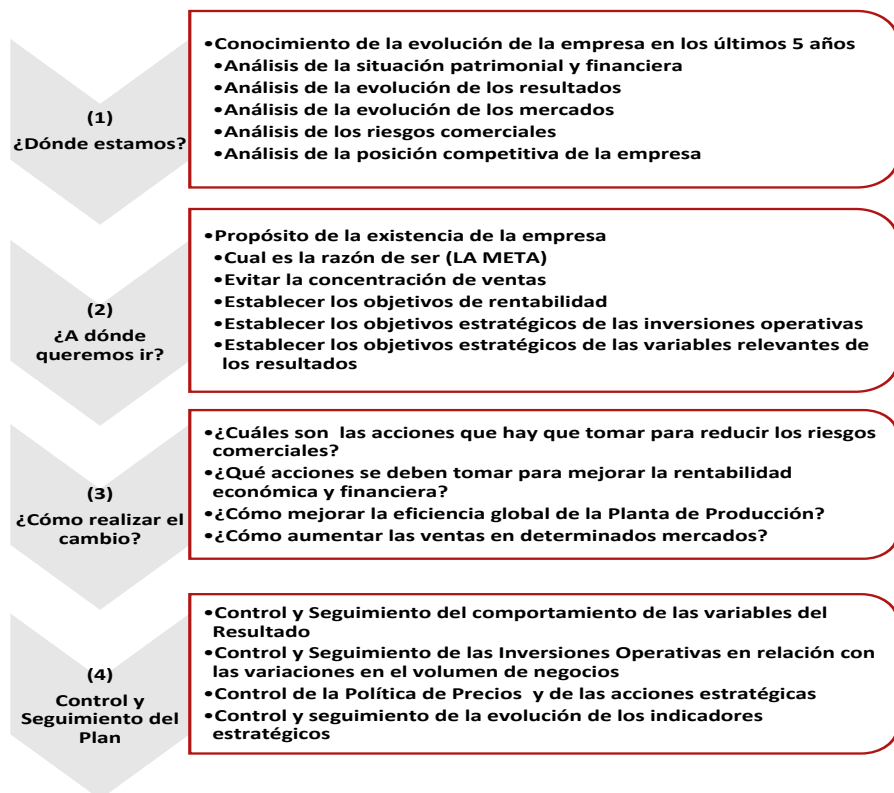
- ¿Cuál es la meta de ventas?
- ¿Qué estrategias está llevando a cabo para cumplir este objetivo?
- ¿Cuántos prospectos o leads son necesarios para alcanzar los objetivos de ventas?
- ¿Cómo reducir la fuerte concentración de ventas?

Lo más importante al establecer objetivos es procurar que sean medibles, de esa forma se podrá controlar y seguir el plan al tener la retroalimentación de en qué medida se están cumpliendo los objetivos que se necesitan para el plan de acción de crecimiento empresarial.

Cuestiones básicas del Plan Estratégico

El plan estratégico ha de tratar de responder a las siguientes cuestiones, tal como se plantean en la figura 4.

Figura 4. Fases o etapa del proceso de planificación estratégica



2.5. IMPORTANCIA DE LAS MEDIDAS A UTILIZAR EN EL PLAN ESTRATÉGICO

Las estrategias que se implanten en una empresa hay que evaluarlas para conocer si se el plan se desarrolla de acuerdo con la planificación realizada.

Las medidas que proponemos en este documento para evaluación del seguimiento del Plan Estratégico y para su control son aquellas propias de la Contabilidad de Gestión y que vamos a comentar seguidamente:

- a) El Valor Generado.
- b) Las Inversiones Operativas.
- c) Los gastos Operativos.

2.5.1. EL VALOR GENERADO

El Valor Generado se puede definir como la tasa o la velocidad con que la empresa genera valor a través de las ventas o de la prestación de servicios.

Para determinar el valor generado en primer lugar se deben determinar los ingresos netos por ventas. Estos ingresos netos es el dinero que percibe la empresa cuando vende y cobra los productos o preste los servicios. Por consiguiente, los ingresos netos no son iguales a las ventas netas, dado que para cobrar el importe neto de la venta la empresa tiene que hacer frente a una serie de pagos tales como: comisiones a vendedores, portes, gastos de cobro, etc.

Una vez determinados los ingresos netos, hay que deducirle aquellos consumos o pagos que de forma claramente determinada hay que realizar para conseguir fabricar los productos o prestar los servicios vendidos. A estos consumos los denominamos por Costes Totalmente Variables, que son distintos a lo que suele conocerse como costes proporcionales a las ventas.

Los costes totalmente variables son, en definitiva, aquellos que necesariamente hay que incurrir y que varían directamente con el volumen.

Por ejemplo, en una fábrica de conservas de pescado, son costes totalmente variables el consumo del pescado, los envases, los estuches de cartón, los líquidos de cobertura, etc. Cuantas más unidades se fabriquen en más costes totalmente variables se incurre.

Si a los ingresos netos se les resta estos costes totalmente variables se determina el Valor Generado como medida expost. Sin embargo, cuando se están produciendo los productos, la velocidad de generación del valor va a depender de cómo se gestione en la planta de producción el recurso limitado, por ser el que permite conocer la importancia de los productos.

La tabla 1 representa, a modo de ejemplo, una empresa que fabrica y vende 4 productos (A, B, C, D y E). Los datos básicos referidos a los productos son lo que se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 1. La importancia de los productos cuando existe una limitación interna en el proceso

EL VALOR GENERADO COMO TASA O RITMO CON QUE SE GENERA VALOR						
Productos	Precio neto unidad	Coste Total materiales (Materia prima básica y resto materiales)	Valor Generado por unidad	Tiempo en procesar cada unidad por el Recurso Limitado en minutos	VG/por minuto del Recurso Limitado	Ranking de productos por orden de importancia
A	300	150	150	10	15,00	3º
B	500	300	200	3,92	51,01	1º
C	450	223	227	16	14,19	4º
D	525	325	200	9	22,22	2º

Esta empresa dispone de una máquina con capacidad limitada que procesa todos y cada uno de los productos y los tiempos de proceso en minutos por unidad, son los que se indican en la quinta columna de la tabla.

Vemos que el producto más rentable es el B dado que por cada minuto de la máquina se obtiene un valor generado de 51,01 euros. El producto que menos aporta por minuto del recurso limitado es el C.

Esta forma de presentar los datos permite conocer la importancia de los productos. Cuando se conoce la importancia de los productos se pueden realizar estrategias de marketing y acciones comerciales para potenciar la venta de los productos que más aportan por minuto del recurso limitado.

Cuando la limitación en lugar de una máquina es una determinada materia prima, la forma de presentar los datos cambia, tal como se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 2. La importancia de los productos cuando la limitación sea una determinada materia prima y los restantes materiales no lo sean (materiales no escasos)

EL VALOR GENERADO COMO TASA O RITMO CON QUE SE GENERA VALOR						
PRODUCTOS	Precio	Coste de los materiales no escasos	Valor Generado por unidad para pagar la materia prima escasa	Coste de la materia prima escasa	Valor Generado por cada € de materia prima escasa	Orden de importancia de los productos
A	300	45	255	105	2,43	1º
B	500	60	440	240	1,83	3º
C	400	38	362	185	1,96	2º
D	525	75	450	250	1,80	4º

Esta segunda tabla pone de manifiesto que la importancia de los productos cambia cuando varía la limitación. Si ahora la limitación es una materia prima básica que utilizan todos los productos, para determinar el orden de importancia al precio neto de venta hay que restarle el coste de los restantes materiales (no escasos) y la diferencia se divide entre el coste del material escaso y así se conoce lo que aporta la venta de cada producto por euro invertido en el recurso escaso.

Por consiguiente, este conocimiento de la rentabilidad de los productos es fundamental para el proceso de planificación estratégica a nivel operativo.

La Contabilidad de Gestión también ofrece la medida expost del Valor Generado, es decir el valor que generaron las ventas de los productos. El conocimiento de este dato es importante porque informa de la aportación de los mercados, clientes, familias de productos, productos, etc., tal como se refleja en la figura 5 siguiente.

La figura 5, indica los datos básicos para facilitar conocer la importancia de los productos, familia de productos, clientes y mercados.

Figura 5. Modelo para el análisis de las ventas y su aportación al Valor Generado

TABLA GENÉRICA PARA EL ANÁLISIS DE LAS VENTAS Y SU APORTACIÓN AL VALOR GENERADO							
Unidades vendidas	Importe Neto de Venta (1)	Gastos proporcionales a las ventas (comisiones, portes, etc.)	Ingresos netos por ventas	CTV (materia prima básica)	CTV (Coste resto de materiales)	Total CTV (Total coste de los materiales) (2)	Valor Generado (1)-(2)
MERCADO							
CLIENTE							
FAMILIA							
Producto							

2.5.2. LAS INVERSIONES OPERATIVAS

Las inversiones operativas de la empresa son aquellas inversiones tanto en capital fijo (IC-FON) como en capital circulante necesarias para llevar a cabo la prestación de servicios y/o la producción de sus bienes (ICCON).

Figura 6. Las Inversiones Operativas

SÍMBOLOS	BALANCE OPERATIVO
ICFON	Inversiones en Capital Fijo Operativo Neto
ICCON	Inversiones en Capital Circulante Operativo Neto
TANO	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS

Estas inversiones deben tener una correlación adecuada con el volumen de negocio, dado que, su proporción en relación con los ingresos netos debe moverse en torno a un % estable, sin que se originen tensiones, ni obliguen a la empresa a endeudarse a corto plazo por encima de los límites que establezca el grado de apalancamiento financiero.

Las inversiones en capital fijo responden a las necesidades de dotar a la empresa de una determinada capacidad productiva, con la que poder atender la demanda del mercado, mientras que las inversiones en capital circulante (conocido como el Capital Circulante Operativo neto) están relacionadas con su gestión ya que responden a cuestiones de funcionamiento.

Dado que en economía se entiende por capital aquellos bienes que se destinan a la producción de otros bienes, a estas inversiones también se las conoce como Capital Fijo Operativo Neto y Capital Circulante Operativo Neto.

En la figura 7 siguiente y a modo de ejemplo se indican algunas clases de las inversiones en capital fijo y circulante neto.

Como la rentabilidad económica de la empresa se determina a través de relacionar los resultados operativos (EBIT) con dichas inversiones operativas, es importante la forma de valorar dichas inversiones para que la relación sea lo más veraz posible.

Las inversiones operativas en capital circulante neto también suelen conocerse como “necesidades operativas de fondos”. Se las denomina netas porque a las inversiones en existencias, saldos pendientes de cobro de clientes y otras se les deduce la parte que de dichas inversiones financian los proveedores y acreedores de forma gratuita (los conocidos como créditos de provisión).

En el plan Estratégico ha de establecer estrategias sobre este tipo de inversiones y para su seguimiento una forma de hacerlo es a través de indicadores, es decir, a través de establecer el % que representan estas inversiones en circulante neto con los ingresos netos.

Figura 7. Detalle de algunas de las Inversiones Operativas de la empresa

INVERSIONES OPERATIVAS				
AFONm	CFON	CAPITAL FIJO OPERATIVO NETO		xxxxx
		Edificios y Terrenos	xxxx	
		Construcciones	xxxx	
		Instalaciones	xxxx	
		Equipos de Producción	xxxx	
		Otro inmovilizado operativo	xxxx	
ACONm	CCON	CAPITAL CIRCULANTE OPERATIVO NETO		xxxxx
		Existencias de Materias Primas y Auxiliares	xxxx	
		Existencias de Productos en Curso	xxxx	
		Existencias de Productos Terminados	xxxx	
		Clientes	xxxx	
		Deudores relacionados con la Actividad Operativa	xxxx	
		Tesorería	xxxx	
		Otros activos líquidos relacionados actividad operativa	xxxx	
		TOTAL INVERSIONES EN CAPITAL CIRCULANTE OPERATIVO	xxxx	
		Proveedores	(xxxx)	
		Acreedores	(xxxx)	
		Otros pasivos circulantes	(xxxx)	
		TOTAL CRÉDITOS DE PROVISIÓN	(xxxx)	
TAONm	TIONm	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS NETAS		xxxxx

2.5.3. LOS GASTOS OPERATIVOS

Los gastos operativos son los necesarios para desarrollar la actividad. El coste en el que la empresa incurre en estos gastos ha de estar relacionado con la actividad y, por consiguiente, existe una determinada correlación entre las diferentes clases de gastos operativos y el volumen de negocio.

Un aspecto importante a considerar en el estudio de estos gastos y su proyección a futuro es el fenómeno conocido como “histéresis de los costes”. Esto significa que determinados gastos fijos o de estructura crecen por escalones a medida que crece la actividad de la empresa (costes del personal directivo, amortizaciones, etc.) y en cambio no disminuyen en la misma proporción cuando la actividad disminuye.

Por ejemplo:

- Los arrendamientos aumentan cuando aumenta la actividad (mayor necesidad de locales, equipos, etc.). Las reparaciones y mantenimiento de equipos aumentan cuanto

mayores son las inversiones en equipo productivos, pero una vez realizada la inversión, si estos equipos debido a una caída de las ventas en el mercado no se utilizan en toda su capacidad, esos gastos no por ello suelen disminuir.

- Los gastos del personal de Administración, jefes de fábrica, jefes de Ventas y otros, tampoco disminuyen si baja la actividad de forma inmediata.

Figura 8. Los Gastos Operativos

GASTOS OPERATIVOS	
Arrendamientos inversiones operativas	xxxx
Reparaciones equipos operativos	xxxx
Conservación inversiones operativas	xxxx
Consumos energía eléctrica	xxxx
Servicios exteriores relacionados con la actividad	xxxx
Gastos de Personal de Producción	xxxx
Gastos de Personal Comercial	xxxx
Gastos Personal de Administración	xxxx
Gastos Personal Servicios apoyo	xxxx
Otros gastos operativos	xxxx
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	xxxx

De las tres medidas analizadas, el Valor Generado, las Inversiones Operativas y los Gastos Operativos, el Valor Generado es la más importante, dado que su análisis va a permitir conocer si la empresa pierde o no competitividad por lo que es esta medida la que impulsa a la empresa a incorporarse en un proceso de mejora continua.

En segundo lugar, tenemos las Inversiones Operativas por cuanto su nivel es crucial para asegurar unos determinados niveles de rentabilidad. De ahí que hay que analizar la situación actual de la empresa y su evolución futura para establecer la proporción más adecuada entre estas inversiones y los ingresos netos por ventas. Cuando estas inversiones crecen debido a deficiencias en la gestión crece el ciclo operativo, y la empresa es menos ágil para adaptarse a los cambios previsibles del mercado.

En último lugar, tenemos los Gastos Operativos, dado que a partir de determinado límite se reducen las posibilidades de actuación.

3

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Hemos dejado constancia de la importancia de que todo proceso de planificación estratégica ha de utilizar medidas y enfoques basados en criterios económicos, al tener necesidad de conocer de la forma más objetiva posible como se genera el valor en la empresa.

Los sistemas de información convencional, se inspiran o fundamentan en el viejo paradigma basado en la hipótesis de que “la empresa es un sistema de sucesos independiente”. Bajo esa hipótesis, el óptimo global se alcanza optimizando todas y cada una de las partes. Por consiguiente, los planteamientos convencionales, consideran a todos los recursos de la empresa igualmente importantes y, por lo tanto, los esfuerzos se centran en alcanzar máximas eficiencias en todas y cada una de las áreas operativas en las que se articula la estructura organizativa de la empresa.

Las medidas que se utilizan en los sistemas convencionales, vienen definidas y matizadas en las normas de valoración que surgen de los llamados “principios de contabilidad generalmente aceptados” (GAAP), si bien, más que principios generalmente aceptados son, en nuestra opinión, principios de “obligada aceptación”, puesto que, los estados de información contable con destino a los usuarios externos, deben confeccionarse siguiendo sus normas y criterios de valoración. Sin embargo, en el ámbito de la planificación y toma de decisiones las medidas han de basarse en criterios económicos.

3.1. APORTACIONES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN AL CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL : ¿DÓNDE ESTAMOS?

La Contabilidad de Gestión establece un sistema de información con una estructura bien organizada de datos que, una vez procesados de forma adecuada y en un determinado orden, dan lugar a las respuestas a las preguntas formuladas por los directivos.

Hemos comentado las tres medidas básicas utilizadas por la Contabilidad de Gestión para que sean útiles en los procesos de planificación estratégica, dado que cumplen en nuestra opinión varias características entre las que destacamos:

- a) Son objetivas.
- b) Son controlables por la persona que está realizando la medición.
- c) Miden el impacto de una decisión a nivel local en el objetivo global.
- d) Son fácilmente comprensibles.
- e) Son oportunas.
- f) Se pueden utilizar en cualquier programa o plan de incentivos que se implante en la organización.
- g) Permiten el control y seguimiento del Plan Estratégico.

3.2. ASPECTOS Y RELACIONES BÁSICAS QUE MEJORAR: ¿QUÉ QUEREMOS CAMBIAR?

Es necesario conocer cómo ha venido desarrollándose la actividad de la empresa en el tiempo, cuáles han sido sus objetivos, su forma de trabajo, su política de personal, sus acciones comerciales y su filosofía o forma de pensar para entender los actuales problemas con los que se encuentra y para plantear los posibles cambios de cara al futuro.

Esta información la obtendremos conociendo los mercados en los que operan la empresa, los productos y servicios que vende, los sistemas logísticos que tiene en marcha, la competencia, la política de precios, su estructura jerárquica y funcional y la política de personal.

Para conocer la situación actual y cómo se llegó a la misma, la información de la empresa (cuenta de resultados, balances, indicadores de rentabilidad y de eficiencia, etc.) deben reformularse de tal forma que se eviten magnitudes distorsionadas por los conceptos tradicionales basados en el coste de los productos. Este aspecto lo abordaremos en el punto 4 de este documento.

3.3. LOS INDICADORES QUE SE DEBEN MEJORAR: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?

Una vez conocida la situación tendremos que establecer indicadores que relacionen las variables relevantes con la finalidad de ver sus posibilidades de mejora.

En el estudio de los flujos que determinan el resultado de la empresa habrá que establecer las magnitudes y su relación.

En el estudio de las inversiones el principal problema será, además de la valoración, la adecuada estructura económica y financiera para las masas patrimoniales relevantes tales como:

- a) Inversiones Operativas en Capital Fijo.
- b) Inversiones Operativas en Capital Circulante.
- c) La financiación permanente.
- d) El endeudamiento.

También habrá que determinar el Ciclo Operativo y la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo. Cuanto menor sea el ciclo operativo menores serán las inversiones en capital circulante operativo neto, dado que el ciclo operativo determina el tiempo que se tarda en recuperar el dinero invertido, desde el momento del pago por la compra de materiales hasta el momento del cobro por la venta de los productos a los clientes.

Este ciclo operativo se determina por la suma de varios tiempos, a saber:

T1: El tiempo que se tarda en consumir los materiales comprados (duración del aprovisionamiento)

T2: El tiempo que se tarda en fabricar los productos (duración del proceso productivo)

T3: El tiempo que se tardan en vender (Duración de los stocks de productos)

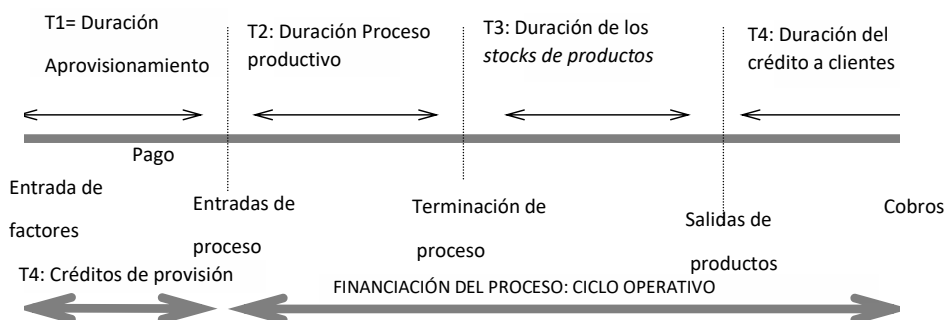
T4: El tiempo que se tardan en cobrar las ventas (duración del crédito al cliente)

Menos:

T5: El tiempo que se tarda en pagar a los proveedores (créditos de provisión)

Figura 9. Los tiempos del ciclo operativo en la empresa

$$\text{Ciclo operativo} = T1+T2+T3+T4-T5$$



Las inversiones en Capital Circulante Operativo son importantes en la planificación estratégica de la empresa porque pueden evidenciar problemas de funcionamiento cuando no están proporcionadas con el volumen de negocios. Por ejemplo:

- Pueden ocultar pérdidas funcionales debido a ineficiencias en la gestión (bienes de circulante obsoletos, saldos de clientes de difícil cobro, problemas en la planta de producción), etc.
- Ponen de manifiesto la pérdida de competitividad o debilidad de la empresa ante sus proveedores y clientes (créditos de provisión muy cortos o créditos concedidos a clientes muy largos).
- Restan liquidez a la empresa.
- Etc.

3.4. ACCIONES NECESARIAS PARA REALIZAR EL CAMBIO: ¿CÓMO CAMBIAR?

Las organizaciones cuando establecen el rumbo de la organización suelen establecer una especie de mapa de ruta para definir claramente sus objetivos y para vislumbrar la forma en que puede conseguirlos y con qué recursos.

La planificación estratégica tiene como finalidad definir la ruta a seguir para alcanzar los objetivos intermedios a lo largo del camino. Para facilitar el proceso de cambio es necesario acometer una serie de acciones, entre las que podemos señalar:

- Evaluar la disposición al cambio de la organización.
- Articular una clara visión del cambio.
- Construir una arquitectura del cambio apropiada.
- Implementar planes de comunicación para audiencias múltiples.
- Crear capacidad de liderazgo y apoyo.
- Coordinar la situación de cambio y los valores culturales.

Cuando algo no funciona es difícil alcanzar los objetivos por ello es necesario adaptarse a los cambios para seguir evolucionando. La teoría de la evolución de Darwin podríamos extrapolarla al mundo de las organizaciones empresariales, en la que muchas empresas deben cambiar sus estrategias e incluso su modelo de negocio para evitar desaparecer del mercado.

Un cambio de rumbo puede suponer una fuerte apuesta por la innovación para generar más valor, para abrir nuevos horizontes, para entrar en nuevos mercados, o para cambiar el diseño de los productos. A veces hay cambios radicales como los que suelen darse en empresas que han tenido que resurgir de sus cenizas cual Ave Fénix.

Hay aspectos sensibles al cambio, por ejemplo:

- La tecnología al suponer transformaciones en los procesos para mejorar la productividad global de la empresa.
- La cultura de las organizaciones.
- El cambio en la estructura organizativa.
- La implantación de sistemas logísticos.
- Los problemas financieros debido a cambios bruscos en el mercado financiero o en el sistema monetario.etc.

Por todo ello, en el plan estratégico habrá que determinar qué acciones deben de implantarse para provocar el cambio, pero para ello es necesario conocer a fondo la empresa y tener una visión clara sobre la misma, de ahí la importancia de establecer estrategias para las variables relevantes del resultado y de las inversiones operativas.

4

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS VARIABLES RELEVANTES DEL RESULTADO

Para el desarrollo de este punto nos valdremos de un ejemplo. De esta forma se podrán ver todas las particularidades esenciales de este proceso

4.1. CONOCIMIENTO DE LA EVOLUCIÓN DE LAS MAGNITUDES DEL RESULTADO

Supongamos que los datos de nuestra empresa, a la que vamos a llamarle XYZ, S.A son los que se detallan en la tabla 3:

Tabla 3. Evolución de las principales variables del Resultado Operativo antes de intereses e impuestos

Símbolos		MAGNITUDES RELEVANTES DEL RESULTADO OPERATIVO	¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				¿DÓNDE ESTAMOS?
			EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS MAGNITUDES DEL RESULTADO				
			Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
ING	1	INGRESOS NETOS POR VENTAS	17.897.400,00	18.292.707,60	18.750.025,29	19.218.775,92	19.699.245,32
	1.1	Ventas	19.560.000,00	20.049.000,00	20.550.225,00	21.063.980,63	21.590.580,14
	1.2	Descuentos s/ Ventas	-978.000,00	-1.052.572,50	-1.078.886,81	-1.105.858,98	-1.133.505,46
	1.3	Gastos proporcionales a las ventas	-684.600,00	-703.719,90	-721.312,90	-739.345,72	-757.829,36
CTV	2	COSTES TOTALMENTE VARIABLES	-11.603.288,00	-11.403.301,00	-11.758.001,04	-12.471.748,33	-12.886.289,79
	2.1	Materias prima básica	14.150.000,00	14.034.300,00	14.436.533,06	15.166.066,05	15.707.147,05
	2.2	Materias auxiliares	2.347.200,00	2.425.929,00	2.468.082,02	2.475.017,72	2.596.267,26
	2.3	Otros materiales	199.512,00	205.070,00	210.450,00	219.300,00	224.590,00
VG	3	VALOR GENERADO	6.294.112,00	6.889.406,60	6.992.024,25	6.747.027,60	6.812.955,53
GO	4	GASTOS OPERATIVOS	-4.750.000,00	-4.856.875,00	-4.966.154,69	-5.077.893,17	-5.192.145,76
EBIT	5	RESULTADO OPERATIVO ANTES DE INT. E IMPTOS.	1.544.112,00	2.032.531,60	2.025.869,56	1.669.134,43	1.620.809,77

Es recomendable calcular los % que representa cada magnitud del resultado en relación con los Ingresos netos por ventas, como lo hacemos en la tabla 4 en el que figuran las magnitudes absolutas.

Vemos que la evolución del resultado operativo en los últimos 5 años refleja ciertas debilidades, a saber:

- 1) Los Costes Totalmente Variables (coste de los materiales) están creciendo en relación con los Ingresos Netos. En el año 20x-04 suponían un 61,54% de los ingresos, han ido creciendo y en el año actual 20x-00 suponen un 65,42%. Esta subida puede ser debido a que:

- Las ventas están muy concentradas en clientes con gran capacidad de compra que imponen sus precios.
- Están subiendo los costes de los materiales y que la empresa no es capaz de trasladarlos vía precios, debido a la fuerte competencia.
- Se están perdiendo venta en los mercados más rentables por falta de apoyos comerciales y de marketing.
- Las exportaciones aun siendo más rentables que las ventas en el mercado nacional no están suficientemente atendidas por muchas razones que es necesario investigar, y su % en relación con las ventas totales disminuye, o viceversa.
- La variación del % de los Costes Totalmente Variables en relación con los Ingresos Netos también varía cuando se produce un cambio en la mezcla de las familias de productos o dentro de cada familia cambian las proporciones de los productos vendidos, etc.

Tabla 4. Evolución porcentual de las principales variables del resultado

Símbolos		VARIABLES RELEVANTES DEL RESULTADO OPERATIVO	¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				¿DÓNDE ESTAMOS?
			EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS MAGNITUDES DEL RESULTADO				
			Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
ING	1	INGRESOS NETOS POR VENTAS	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	1.1	Ventas	109,29 %	109,60 %	109,60 %	109,60 %	109,60 %
	1.2	Descuentos s/ Ventas	-5,46 %	-5,75 %	-5,75 %	-5,75 %	-5,75 %
	1.3	Gastos proporcionales a las ventas	-3,83 %	-3,85 %	-3,85 %	-3,85 %	-3,85 %
CTV	2	COSTES TOTALMENTE VARIABLES	-64,83 %	-62,34 %	-62,71 %	-64,89 %	-65,42 %
	2.1	Materias prima básica	79,06 %	76,72 %	76,99 %	78,91 %	79,73 %
	2.2	Materias auxiliares	13,11 %	13,26 %	13,16 %	12,88 %	13,18 %
	2.3	Otros materiales	1,11 %	1,12 %	1,12 %	1,14 %	1,14 %
VG	3	VALOR GENERADO	35,17 %	37,66 %	37,29 %	35,11 %	34,58 %
GO	4	GASTOS OPERATIVOS	-26,54 %	-26,55 %	-26,49 %	-26,42 %	-26,36 %
EBIT	5	RESULTADO OPERATIVO ANTES DE INT. E IMPTOS.	8,63 %	11,11 %	10,80 %	8,68 %	8,23 %

En relación con los Gastos Operativos, estos gastos suelen no crecer en la misma proporción que las ventas, debido a que mucho de ellos son fijos, y suelen variar por escalones, por lo que su crecimiento en % s/ los ingresos netos suelen ser menor al % de estos.

En todo caso hay que investigar sobre las posibles causas del crecimiento de estos gastos para disponer de bases y así proyectarlos al futuro y establecer los objetivos de crecimiento y las posibles acciones encaminadas a su control.

Otro aspecto que hay que destacar en el análisis de los gastos operativos es el que se refiere a determinados servicios que antes se realizan por el personal de la propia empresa y ahora se subcontratan.

Dentro de los gastos operativos la partida que suele ser más importante son los Gastos de Personal, de ahí que también haya que analizar su variación en el tiempo y en proporción con la cifra de negocios. Este análisis puede evidenciar problemas en la política de personal.

Un tipo de gastos que suele variar es el referente a los costes del personal contratado a través de empresas de trabajo personal, aspecto que también hay que analizar a efectos de su proyección futura.

Tabla 5. Evolución de los Gastos Operativos

GASTOS OPERATIVOS					
CLASES DE GASTOS	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS MAGNITUDES DEL RESULTADO				¿DÓNDE ESTAMOS?
	Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
Arrendamientos	275.500,00	275.500,00	275.500,00	275.500,00	275.500,00
Reparaciones y Conservación	785.000,00	804.625,00	824.740,63	845.359,14	866.493,12
Consumos	890.000,00	934.500,00	981.225,00	450.000,00	540.000,00
Amortizaciones	480.700,00	504.735,00	529.971,75	556.470,34	584.293,85
Otros Gastos Operativos	68.800,00	72.240,00	75.852,00	79.644,60	83.626,83
Gastos de Personal y Seg.Social	2.250.000,00	2.306.250,00	2.363.906,25	2.423.003,91	2.483.579,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	4.750.000,00	4.856.875,00	4.966.154,69	5.077.893,17	5.192.145,76

Tabla 5 BIS. Planificación estratégica de los Gastos Operativos

GASTOS OPERATIVOS					
CLASES DE GASTOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EVOLUCIÓN PROBABLE DE LOS GASTOS OPERATIVOS				LA META
	Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
Arrendamientos	275.500,00	275.500,00	275.500,00	275.500,00	275.500,00
Reparaciones y Conservación	888.155,45	910.359,34	933.118,32	956.446,28	980.357,43
Consumos	648.000,00	777.600,00	860.000,00	950.000,00	1.000.000,00
Amortizaciones	613.508,55	644.183,98	676.393,18	710.212,84	745.723,48
Otros Gastos Operativos	87.808,17	92.198,58	96.808,51	101.648,93	106.731,38
Gastos de Personal y Seg.Social	2.607.757,95	2.738.145,85	2.875.053,14	3.018.805,80	3.169.746,09
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	5.308.969,04	5.428.420,84	5.550.560,31	5.850.000,00	5.981.625,00

4.2. CONOCIMIENTO DE LA EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES OPERATIVAS Y DE SUS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Tabla 6. Valor medios en el año de las principales magnitudes del Balance Operativo

VALORES MEDIOS EN EL AÑO						
SÍM-BOLOS	BALANCE OPERATIVO	¿COMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				¿DÓNDE ESTAMOS?
		EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS MAGNITUDES DEL BALANCE				
		Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
ICFONm	Inversiones en Capital Fijo Operativo Neto medio	2.500.000,00	2.375.000,00	2.125.000,00	1.875.000,00	1.625.000,00
ICCONm	Inversiones en Capital Circulante Operativo Neto medio	7.800.500,00	8.150.250,00	8.630.000,00	9.055.000,00	9.800.000,00
TIONm	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS NETAS MEDIAS AÑO	10.300.500,00	10.525.250,00	10.755.000,00	10.930.000,00	11.425.000,00
CP	Capital Propio (Fondos Propios)	750.000,00	994.753,03	1.576.825,02	2.252.692,73	2.862.715,81
DC	Deudas con Entidades de Crédito a corto plazo	5.400.000,00	5.075.000,00	4.375.000,00	3.900.000,00	4.600.002,00
DL	Deudas con Entidades de Crédito a largo plazo	4.150.500,00	4.455.496,97	4.803.174,98	4.777.307,27	3.962.282,19
TFF	TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	10.300.500,00	10.525.250,00	10.755.000,00	10.930.000,00	11.425.000,00

En la tabla 6 los datos referidos a las inversiones y a las fuentes de financiación responde a una visión esquemática del Balance de Situación Patrimonial. Para evaluar mejor sus equilibrios los hemos expresado en valores medios del año.

Tabla 7. Evolución de las inversiones en capital fijo operativo

INVERSIONES EN CAPITAL FIJO					
INVERSIONES EN CAPITAL FIJO OPERATIVO	EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES NETAS EN CAPITAL FIJO				¿DÓNDE ESTAMOS?
	Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
Saldo inicial de la Inversión	2.400.000,00	2.500.000,00	2.250.000,00	2.000.000,00	1.750.000,00
Inversión realizada en el año	580.700,00	254.735,00	279.971,75	306.470,34	334.293,85
Amortización del año	-480.700,00	-504.735,00	-529.971,75	-556.470,34	-584.293,85
Saldo de la Inversión final del año	2.500.000,00	2.250.000,00	2.000.000,00	1.750.000,00	1.500.000,00

El análisis de las inversiones en el Capital Fijo suele evidenciar la importancia que la empresa da a la mejora y automatización de los procesos productivos, de ahí la importancia de analizar en detalle los componentes de estas inversiones.

Una vez analizada la situación actual de la empresa y las causas del por qué se llegó a la situación actual, es necesario reforzar los puntos débiles para seguir avanzando de forma segura hacia la Meta. Para ello habrá que establecer estrategias, objetivos y planes de acción.

Cuando las ventas crecen poco y la empresa pierde cuota de mercado, cuando los costes de materiales crecen sin causa justificada, cuando la empresa pierde poder en relación con sus clientes, cuando se pierde valor en el capital fijo,..., existe un amplio número de estrategias para mejorar los resultados, la posición y la rentabilidad de una empresa, a saber:

1. Revisar el plan de negocios.
2. Mejorar el Sistema Productivo.
3. Planificar las ventas por mercados, clientes, familia de productos, productos, etc.
4. Mejorar las bases de datos de los Sistemas de Información con la finalidad de utilizar tablas dinámicas que analicen las ventas, las compras, los sistemas de cobros y pagos, las inversiones, los gastos de mantenimiento, etc.
5. Planificar la mejora continua de la formación del personal a diferentes niveles de la organización.
6. Modernizar la empresa realizando inversiones que la hagan más productiva y eficiente a nivel global.
7. Mejorar la logística actual para dar mejor servicio a los clientes.
8. Establecer estrategias para mejorar las exportaciones.
9. Si la empresa pierde clientes, tratar de analizar sus causas, estableciendo estrategias para mejorar la calidad y diseño de los productos, ser competitivos en precios y dar una mejor respuesta al mercado, etc...

Figura 10. **Presentación esquemática de las masas patrimoniales**

Inversiones Operativas Netas	Fuentes de Financiación
Capital Circulante Operativo Neto (CCON) también conocidas como: Necesidades Operativas de Fondos (NOF) NOF=ACO-PCO	Deudas a corto plazo (NRN)
	Deudas a largo plazo (DL)
CAPITAL FIJO OPERATIVO NETO (CFON)	Fondos propios (FP)

En la planificación estratégica también ha de tenerse en cuenta los equilibrios patrimoniales y para ello habrá que establecer objetivos estratégicos para ajustar las dimensiones de las masas patrimoniales. Es decir, cuando los Fondos Propios son insuficientes y cuando un importe importante del endeudamiento de la empresa suele ser a corto plazo, se suelen generar tensiones de liquidez, por lo que en el proceso de planificación ha de tenerse en cuenta dicha situación.

La figura 11 siguiente pone de manifiesto la importancia de que el Fondo de Maniobra de la empresa sea positivo. Sin embargo, el simple hecho de que sea positivo no necesariamente puede ser suficiente.

Figura 11. **Importancia del Fondo de Maniobra**

Capital Circulante Operativo Neto (NOF) NOF=ACO-PCO	Deudas a corto plazo (NRN=NOF-FM)
	FONDO DE MANIOBRA (FM)

Fondo de Maniobra = Fondos Propios (FP) + Deuda a largo plazo con coste (DL) – Capital Fijo Operativo Neto (CFON).

La suficiencia vendrá determinada si comparamos dicho Fondo de Maniobra con las Inversiones Netas en Capital Circulante, es decir, con el Capital Circulante Operativo Neto, tal como se expresa en la figura 12 siguiente:

Figura 12. Relación entre el Fondo de Maniobra y la NOF

FONDO DE MANIOBRA FM = (FP+DL)- CFON	Deudas a largo plazo (DL)
CAPITAL FIJO OPERATIVO NETO (CFON)	Fondos propios (FP)

Cuando la empresa funciona mal suelen aumentar por encima de límites tolerables las inversiones en existencias, aumentan los plazos medios de cobro a clientes y la presión de los proveedores acorta los plazos de pago. Todo ello lleva a una situación en la que el crecimiento del las NOF es superior al crecimiento del Fondo de Maniobra y la empresa se ve obligada a endeudarse a corto plazo.

Vemos que en la planificación estratégica de la empresa han de fijarse objetivos estratégicos que tengan en cuenta las relaciones expuestas gráficamente en la figura anterior.

4.3. LA DEFINICIÓN DE LA META. ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?

Tomando como referencia la situación actual y la evolución histórica de las variables ya tenemos una referencia para diseñar nuestras variables estratégicas para cada una de las magnitudes relevantes del resultado.

Para la planificación estratégica de las principales variables del resultado, el modelo que proponemos en este documento es aquel que resalta las magnitudes más relevantes para el análisis y control de su evolución en el tiempo de planificación.

La cuenta de resultados apropiada para la planificación de las variables estratégicas del resultado ha de basarse en el coste totalmente variable (coste de los materiales y coste de los productos comprados), y debe responder a múltiples cuestiones entre las que mencionamos.

Cuando se presenta la información sobre el resultado de forma objetiva las relaciones suelen tener significado y orientan la gestión. Con este modelo se puede dar respuesta a una serie de cuestiones que habrá de plantearse en el proceso de la planificación estratégica tales como:

- ¿Cuál es el efecto, que un cambio en los precios de venta de nuestros productos, o una presión de los clientes fuertes ejercen sobre la empresa al cobrarles publicidad y merchandising, tendrá en el beneficio operativo de la empresa?

Figura 13. Modelo de Cuenta de Resultados

SÍMBOLOS	DENOMINACIÓN DE LAS MAGNITUDES	IMPORTE	% s/
ING	INGRESOS NETOS POR VENTAS	IMPORTE	% s/
CTV	COSTES TOTALMENTE VARIABLES	IMPORTE	% s/
VG	VALOR GENERADO	IMPORTE	% s/
GO	GASTOS OPERATIVOS	IMPORTE	% s/
EBIT	RESULTADO OPERATIVO	IMPORTE	% s/
I	INTERESES	IMPORTE	% s/
EBT	RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO	IMPORTE	% s/
T	IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	IMPORTE	% s/
RN	RESULTADO NETO	IMPORTE	% s/

- Si los costes totalmente variables se incrementan en un determinado porcentaje, bien debido al cambio de precios, bien debido al incremento en el coste de las materias primas o bien debido a cambios en la composición ¿en qué % deberíamos incrementar el volumen de ventas netas para absorber dicho incremento de los gastos totalmente variables y obtener el objetivo de resultado operativo que nos hemos fijado?
- Si se prevé una disminución de la cifra neta de negocios para el próximo ejercicio, ¿en qué porcentaje tendría que disminuir los costes totalmente variables en relación con los ingresos (coeficiente de proporcionalidad) para compensar dicha disminución y seguir alcanzado el objetivo del resultado operativo fijado en el Plan Estratégico?
- La cuestión anterior puede formularse en sentido contrario: ¿si se prevé un aumento de las ventas netas, dicho incremento, hasta qué % de incremento puede absorber de los costes totalmente variables en relación con las ventas y así seguir asegurando el cumplimiento del objetivo?
- ¿Cuál es la familia de productos, los clientes, los mercados y productos más beneficiosos para potenciar su venta en el mercado?

Esas y otras muchas cuestiones, que sería prolijo enumerar aquí, se suelen resolver con el análisis dinámico de los resultados, tal como efectuaremos en esta parte del Plan Estratégico.

Tomando como referencia el supuesto práctico que utilizamos para reforzar los conceptos que hemos expuestos, vamos a establecer una relación importante entre determinadas magnitudes, con la finalidad de conocer si la empresa necesita realizar ajustes en determinadas magnitudes para evitar incurrir en pérdidas. Esta información es vital para la planificación de los objetivos estratégicos del resultado.

Tabla 8. **Tabla que representa las variables estratégicas de las magnitudes más significativas del resultado**

EJEMPLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO DE LAS MAGNITUDES RELEVANTES DEL RESULTADO							
Símbolos		MAGNITUDES RELEVANTES DEL RESULTADO OPERATIVO	¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				LA META
			EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS MAGNITUDES DEL RESULTADO				
			Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	
ING	1	INGRESOS NETOS POR VENTAS	20.500.000,00	21.770.000,00	22.457.473,68	24.474.063,16	26.124.000,00
	1.1	Ventas	22.468.215,69	23.750.000,00	24.500.000,00	26.700.000,00	28.500.000,00
	1.2	Descuentos s/ Ventas	-1.179.581,32	-1.175.000,00	-1.212.105,26	-1.320.947,37	-1.410.000,00
	1.3	Gastos proporcionales a las ventas	-780.000,00	-805.000,00	-830.421,05	-904.989,47	-966.000,00
CTV	2	COSTES TOTALMENTE VARIABLES	-13.120.000,00	-13.715.100,00	-13.923.633,68	-14.684.437,89	-15.674.400,00
	2.1	Materias prima básica	15.990.000,00	16.762.900,00	17.067.680,00	18.355.547,37	19.331.760,00
	2.2	Materias auxiliares	2.665.000,00	2.830.100,00	2.694.896,84	2.447.406,32	2.481.780,00
	2.3	Otros materiales	229.600,00	243.824,00	247.032,21	244.740,63	261.240,00
VG	3	VALOR GENERADO	7.380.000,00	8.054.900,00	8.533.840,00	9.789.625,26	10.449.600,00
GO	4	GASTOS OPERATIVOS	-5.308.969,04	-5.428.420,85	-5.550.560,32	-5.850.000,00	-5.981.625,00
EBIT	5	RESULTADO OPERATIVO ANTES DE INT. E IMPTOS.	2.071.030,96	2.626.479,15	2.983.279,68	3.939.625,26	4.467.975,00

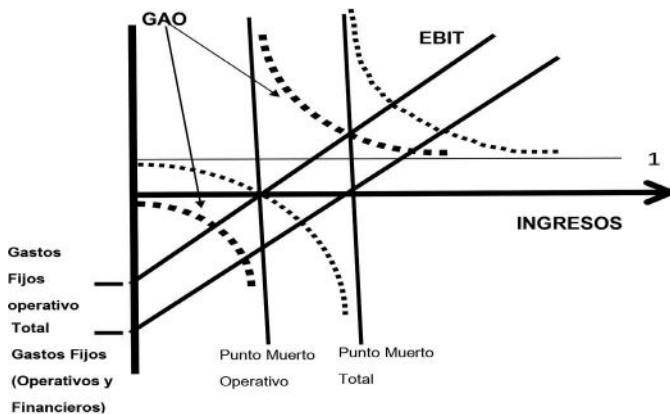
En la cuenta de resultados se pueden determinar el peso de los gastos operativos y de los gastos financieros. Este peso se analiza a través de los llamados apalancamientos.

En el gráfico de la página siguiente se representan los dos tipos de apalancamiento, operativo y financiero:

GAO = Grado de Apalancamiento Operativo, donde: $GAO = VG/EBIT$

GAF = Grado de Apalancamiento Financiero, donde: $GAF = EBIT/EBT$

- El apalancamiento operativo, que mide el peso de los gastos operativos en relación con el volumen de negocios alcanzado y,
- el apalancamiento financiero que determina la capacidad de endeudamiento de la empresa en relación con la capacidad de hacer frente a sus costes.

 Figura 14. **Los apalancamientos Operativo y Financiero**


En la figura 14 se puede ver que el GAO (grado de apalancamiento operativo) cuando tiene un valor alto, la empresa está vendiendo un volumen cercano a las ventas necesarias para cubrir los gastos operativos, de ahí que en la planificación estratégica hay que fijar la estrategia del GAO. Lo mismo ocurre con el grado de apalancamiento financiero, el cual mide el peso de los gastos financieros del endeudamiento.

En esta empresa la evolución histórica de los apalancamientos y su planificación estratégica para los próximos 5 años es la siguiente:

Tabla 9. Evolución histórica: últimos 5 años

OTROS INDICADORES DEL RESULTADO		¿COMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				¿DÓNDE ESTAMOS?
		Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
GAO	Grado de Apalancamiento Operativo	4,08	3,39	3,45	4,04	4,20
GAF	Grado de Apalancamiento Financiero	1,18	1,13	1,12	1,15	1,16
GAT	Grado de Apalancamiento Total	4,82	3,83	3,87	4,66	4,87

Tabla 10. Evolución histórica: últimos 5 años

OTROS INDICADORES DEL RESULTADO		¿A DONDE QUEREMOS IR? Camino hacia la meta				LA META
		Año 20x-01	Año 20x-02	Año 20x-03	Año 20x-04	Año 20x-05
GAO	Grado de Apalancamiento Operativo	3,56	3,07	2,86	2,48	2,34
GAF	Grado de Apalancamiento Financiero	1,12	1,09	1,09	1,07	1,05
GAT	Grado de Apalancamiento Total	3,98	3,34	3,10	2,65	2,45

Cuanto menor sean los apalancamientos en mejor disposición se encontrará la empresa. El valor mínimo de los apalancamientos es 1, es decir, que si no existieran gastos operativos ni gastos financieros el GAO y el GAF tendrían un valor de 1.

A medida que este valor aumenta el riesgo de la empresa de no cubrir con su volumen de negocios los gastos operativos y los gastos financieros disminuyen.

Planificación de las variables relevantes del Resultado: ¿A dónde queremos ir?

Una vez definidas las estrategias hay que intentar llevarlas a cabo. Para ello hay que establecer los planes de acción que van a permitir alcanzar los objetivos intermedios que lleven hacia la Meta. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la Meta de la organización se concreta en actuaciones realistas. Describe el modo, los pasos o los cambios que se emplearán en el desarrollo de las estrategias para alcanzar sus objetivos.

Estos planes de acción tratan de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué acciones o cambios hay que realizar?
- ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos (por ejemplo: ¿dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?
- Comunicación (¿Quién debería saber qué?).

Un plan de acción muestra a los miembros de la organización todo aquello que se debería hacer para evitar desequilibrios futuros en el funcionamiento de la empresa.

Los planes de acción suelen planificarse para:

- Que no se pasen por alto detalles importantes.
- Ayudar a entender qué es y qué no es posible realizar para su organización.
- Ahorrar tiempo, energía y recursos a lo largo del trabajo.
- Incrementar las oportunidades de las personas para que hagan lo que necesitan hacer.

El plan debe ser completo, claro y actualizado y debe incluir las actuaciones que se han especificado acerca de los objetivos y las estrategias.

La formulación de las estrategias y objetivos estratégicos conlleva la toma de decisiones y acciones que han de guiar a la empresa durante todo el periodo de planificación.

Entre los puntos a destacar en el proceso de planificación estratégica para llevar a cabo los cambios necesarios, mencionamos, entre otros, los siguientes:

- Análisis y evaluación del entorno interno y externo de la empresa.
- Formulación de estrategias y el establecimiento de un plan básico para que sea asumido por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
- Ejecución de la estrategia, lo que significa que se deben establecer las áreas y puntos concretos de la acción a desarrollar.
- Control y Seguimiento del Plan con informe a los diferentes responsables.

5

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS INVERSIONES OPERATIVAS Y SUS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las inversiones operativas de la empresa tienen dos características que las diferencian de otros tipos de inversión. En primer lugar, toda inversión tiene un valor que puede ser cuantificado en términos monetario, por esa razón se dice que cada inversión tiene un valor determinado. La segunda característica de una inversión es que es un recurso capaz de generar ingresos o al menos contribuir a que la empresa pueda hacer dinero.

En consecuencia, cualquier posesión, pertenencia o propiedad que no pueda generar ingresos para el propietario o al menos contribuir a que genere ingresos, no es ni podrá ser una inversión, independientemente del valor que tenga o que tan preciso sea. Ahora bien, también se considerará una inversión aquella que no genera dinero en sentido estricto, pero sí que contribuya a generar ingresos, es decir, ahorra dinero lo que en definitiva crea riqueza al inversor.

Cuando se realiza una inversión se asume un coste de oportunidad al renunciar a esos recursos en el presente para lograr el beneficio futuro, el cual es incierto. Por ello cuando se realiza una inversión se está asumiendo cierto riesgo.

En la planificación estratégica debemos considerar las inversiones funcionales de la empresa, es decir aquellas que generan rendimiento, el riesgo de la misma, su grado de liquidez y el tiempo durante el que va a ser rentable.

5.1. PLANIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES EN CAPITAL FIJO OPERATIVO

Para nuestro ejemplo, las inversiones operativas de la empresa y sus fuentes de financiación son las que se detallan en la tabla 11.

Tabla 11. Evolución histórica de las Inversiones Operativas y su financiación en euros

VALORES MEDIOS EN EL AÑO						
SÍM-BOLOS	BALANCE OPERATIVO	¿COMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				¿DÓNDE ESTAMOS?
		EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS MAGNITUDES DEL RESULTADO				
		Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
ICFONm	Inversiones en Capital Fijo Operativo Neto medio	2.500.000,00	2.375.000,00	2.125.000,00	1.875.000,00	1.625.000,00
ICCONm	Inversiones en Capital Circulante Operativo Neto medio	7.800.500,00	8.150.250,00	8.630.000,00	9.055.000,00	9.800.000,00
TIONm	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS NETAS MEDIAS AÑO	10.300.500,00	10.525.250,00	10.755.000,00	10.930.000,00	11.425.000,00
CP	Capital Propio (Fondos Propios) medio año	750.000,00	994.753,03	1.576.825,02	2.252.692,73	2.862.715,81
DC	Deudas con Entidades de Crédito a corto plazo medio año	5.400.000,00	5.075.000,00	4.375.000,00	3.900.000,00	4.600.000,00
DL	Deudas con Entidades de Crédito a largo plazo medio año	4.150.500,00	4.455.496,97	4.803.174,98	4.777.307,27	3.962.282,19
TFF	TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	10.300.500,00	10.525.250,00	10.755.000,00	10.930.000,00	11.425.000,00

Tabla 12. **Evolución histórica de las Inversiones Operativas y su financiación en % de los ingresos netos**

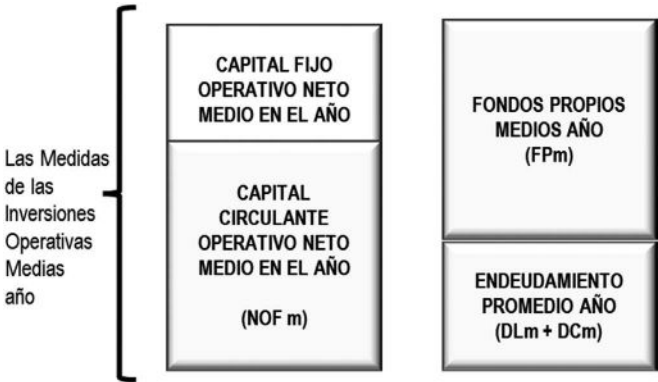
% QUE REPRESENTAN LAS MASAS PATRIMONIALES MEDIAS/AÑO DEL BALANCE EN RELACIÓN CON LOS INGRESOS NETOS POR VENTAS						
SÍM-BOLOS	BALANCE OPERATIVO	¿COMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				¿DÓNDE ESTAMOS?
		Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
ICFONm	Inversiones en Capital Fijo Operativo Neto medio	13,97%	12,98%	11,33%	9,76%	8,25%
ICCONm	Inversiones en Capital Circulante Operativo Neto medio	43,58%	44,55%	46,03%	47,12%	49,75%
TIONm	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS NETAS MEDIAS AÑO	57,55%	57,54%	57,36%	56,87%	58,00%
CP	Capital Propio (Fondos Propios) medio año	4,19%	5,44%	8,41%	11,72%	14,53%
DC	Deudas con Entidades de Crédito a corto plazo medio año	30,17%	27,74%	23,33%	20,29%	23,35%
DL	Deudas con Entidades de Crédito a largo plazo medio año	23,19%	24,36%	25,62%	24,86%	20,11%
TFF	TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	57,55%	57,54%	57,36%	56,87%	58,00%

Es importante conocer el peso de cada masa patrimonial del Balance sobre los ingresos netos de la empresa de esta forma se tiene un mayor conocimiento de la relación entre las inversiones operativas y la cifra neta de negocios.

En esta empresa, las inversiones debido al funcionamiento de la empresa (inversiones en Capital Circulante Operativo Neto medio) han pasado de un 43,58% a un 49,75%, lo que suponen un crecimiento de unos 6 puntos.

Lo importante de las inversiones operativas es determinar los valores promedios a lo largo de cada uno de los años del plan Estratégico, tal como se refleja en la figura 15.

Figura 15. **Las medidas de las Inversiones Operativas**



Siguiendo con el ejemplo, para conocer a que se debe este incremento habrá que analizar la evolución del ciclo operativo. Con este conocimiento podrán establecerse objetivos estratégi-

cos de esta magnitud patrimonial durante el periodo de planificación, tal como se expresa en las dos tablas siguientes (expresadas en euros y en % sobre los ingresos netos). Datos referidos al final de cada año.

Tabla 13. Planificación estratégica de las masas patrimoniales en euros

VALORES MEDIOS EN EL AÑO						
SÍM-BOLOS	BALANCE OPERATIVO	¿A DONDE QUEREMOS IR? Camino hacia la Meta				LA META
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS MAGNITUDES DEL BALANCE				
		Año 20x-01	Año 20x-02	Año 20x-03	Año 20x-04	Año 20x-05
ICFONm	Inversiones en Capital Fijo Operativo Neto medio	1.875.000,00	2.350.000,00	2.827.500,00	3.090.000,00	2.850.000,00
ICCONm	Inversiones en Capital Circulante Operativo Neto medio	10.000.300,00	9.962.800,00	10.512.500,00	11.250.000,00	10.950.002,50
TIONm	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS NETAS MEDIAS AÑO	11.875.300,00	12.312.800,00	13.340.000,00	14.340.000,00	13.800.002,50
CP	Capital Propio (Fondos Propios)	3.396.671,92	4.006.933,57	4.806.687,17	5.774.025,96	6.982.296,32
DC	Deudas con Entidades de Crédito a corto plazo	4.575.002,00	3.375.000,00	2.925.000,00	2.675.000,00	2.250.000,00
DL	Deudas con Entidades de Crédito a largo plazo	3.903.626,08	4.930.866,43	5.608.312,83	5.890.974,04	4.567.706,18
TFF	TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	11.875.300,00	12.312.800,00	13.340.000,00	14.340.000,00	13.800.002,50

Tabla 14. Planificación estratégica de las masas patrimoniales en %

% QUE REPRESENTAN LAS MASAS PATRIMONIALES MEDIAS/AÑO DEL BALANCE EN RELACIÓN CON LOS INGRESOS NETOS POR VENTAS						
SÍM-BOLOS	BALANCE OPERATIVO	¿A DONDE QUEREMOS IR? Camino hacia la meta				LA META
		Año 20x-01	Año 20x-02	Año 20x-03	Año 20x-04	Año 20x-05
ICFONm	Inversiones en Capital Fijo Operativo Neto medio	9,15 %	10,79 %	12,59 %	12,63 %	10,91 %
ICCONm	Inversiones en Capital Circulante Operativo Neto medio	48,78 %	45,76 %	46,81 %	45,97 %	41,92 %
TIONm	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS NETAS MEDIAS AÑO	57,93 %	56,56 %	59,40 %	58,59 %	52,82 %
CP	Capital Propio (Fondos Propios)	16,57 %	18,41 %	21,40 %	23,59 %	26,73 %
DC	Deudas con Entidades de Crédito a corto plazo	22,32 %	15,50 %	13,02 %	10,93 %	8,61 %
DL	Deudas con Entidades de Crédito a largo plazo	19,04 %	22,65 %	24,97 %	24,07 %	17,48 %
TFF	TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	57,93 %	56,56 %	59,40 %	58,59 %	52,82 %

Es muy importante que las magnitudes de las inversiones y su financiación se refieran a valores medios, dado que los saldo al final de cada año no son representativos.

La tablas 13 y 14 , expresan los objetivos estratégicos expresados en euros y en % de cada inversión promedia en el año en relación con los ingresos netos del año para los próximos 5 años.

Dentro de la planificación estratégica, es necesario indicar los objetivos estratégicos de las inversiones operativas en capital fijo, tal como indicamos, a modo de ejemplo en la siguiente tabla 15.

Tabla 15. Objetivos estratégicos de las inversiones en capital fijo

INVERSIONES EN CAPITAL FIJO					
INVERSIONES EN CAPITAL FIJO OPERATIVO	¿A DONDE QUEREMOS IR? Camino hacia la meta				LA META
	Año 20x-01	Año 20x-02	Año 20x-03	Año 20x-04	Año 20x-05
Saldo inicial de la Inversión	1.500.000,00	2.250.000,00	2.450.000,00	3.205.000,00	2.975.000,00
Inversión realizada en el año	1.363.508,55	844.183,97	1.431.393,17	480.212,83	495.723,47
Amortización del año	-613.508,55	- 644.183,97	- 676.393,17	- 710.212,83	-745.723,47
Saldo final de la Inversión	2.250.000,00	2.450.000,00	3.205.000,00	2.975.000,00	2.725.000,00

5.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA RENTABILIDAD

A modo de ejemplo presentamos en las tablas 16 y 17 los datos básicos de los principales indicadores de la rentabilidad.

Los indicadores estratégicos que figuran en la tabla16 son indicadores que la empresa alcanzó durante el desarrollo de su actividad.

Vamos a proponer unos indicadores estratégicos para tratar de alcanzar unos determinados niveles de rentabilidad. Por ejemplo, el objetivo estratégico de la rentabilidad económica o rentabilidad del capital invertido (ROI) al depender de dos factores, la rotación de los activos o grado de utilización de estos y del margen operativo (EBIT/ING), puede alcanzarse o a través de un aumento de la rotación de las inversiones o de la mejora del margen operativo.

La planificación del objetivo de la rentabilidad ha de tener en cuenta ambas posibilidades y para ello ha de considerar el estudio del mercado y de la posición competitiva de la empresa.

Tabla 16. Indicadores estratégicos históricos (Pirámide de ratios)

INDICADORES ESTRATÉGICOS "PIRÁMIDE DE RATIOS"						
SÍMBOLOS	INDICADORES DE RENTABILIDAD	¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				¿DÓNDE ESTAMOS?
		Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
ROE= RN/FPm	% RENTABILIDAD FINANCIERA	130,53%	135,64%	85,88%	48,20%	36,68%
RN	Resultado Neto	979.012,13	1.349.275,82	1.354.195,02	1.085.897,32	1.049.927,13
FPm	Fondos Propios medios en el año	750.000,00	994.753,03	1.576.825,02	2.252.692,73	2.862.715,81
ROI= EBIT/TIONm	% RENTABILIDAD DEL CAPITAL INVERTIDO	14,99%	19,31%	18,84%	15,27%	14,19%
EBIT	Resultado Operativo antes de intereses e impuestos	1.544.112,00	2.032.531,60	2.025.869,56	1.669.134,43	1.620.809,77
TIONm	Total Inversiones Operativas Netas medias en el año	10.300.500,00	10.525.250,00	10.755.000,00	10.930.000,00	11.425.000,00
MARGEN= EBIT/ING	Margen Operativo	8,63%	11,11%	10,80%	8,68%	8,23%
EBIT	Resultado Operativo antes de intereses e impuestos	1.544.112,00	2.032.531,60	2.025.869,56	1.669.134,43	1.620.809,77
ING	Ingresos Netos por Ventas	17.897.400,00	18.292.707,60	18.750.025,29	19.218.775,92	19.699.245,32
ROTACIÓN =ING/TIONm	ROTACIÓN DE LAS INVERSIONES OPERATIVAS	1,738	1,738	1,743	1,758	1,724
ING	Ingresos Netos por Ventas	17.897.400,00	18.292.707,60	18.750.025,29	19.218.775,92	19.699.245,32
TIONm	Total Inversiones Operativas Netas medias en el año	10.300.500,00	10.525.250,00	10.755.000,00	10.930.000,00	11.425.000,00

Tabla 17. Planificación de los indicadores estratégicos de la rentabilidad (Pirámide de Ratios)

INDICADORES ESTRATÉGICOS “PIRÁMIDE DE RATIOS”						
SÍMBOLOS	INDICADORES DE RENTABILIDAD	¿A DONDE QUEREMOS IR? Camino hacia la meta				LA META
		Año 20x-01	Año 20x-02	Año 20x-03	Año 20x-04	Año 20x-05
ROE= RN/FPm	% RENTABILIDAD FINANCIERA	40,96%	45,12%	42,89%	48,00%	45,83%
RN	Resultado Neto	1.391.119,46	1.807.894,97	2.061.460,19	2.771.621,25	3.200.139,50
FPm	Fondos Propios medios en el año	3.396.671,92	4.006.933,57	4.806.687,17	5.774.025,96	6.982.296,32
ROI= EBIT/TIONm	% RENTABILIDAD DEL CAPITAL INVERTIDO	17,44%	21,33%	22,36%	27,47%	32,38%
EBIT	Resultado Operativo antes de intereses e impuestos	2.071.030,96	2.626.479,15	2.983.279,68	3.939.625,26	4.467.975,00
TIONm	Total Inversiones Operativas Netas medias en el año	11.875.300,00	12.312.800,00	13.340.000,00	14.340.000,00	13.800.002,50
MARGEN= EBIT/ING	Margen Operativo	10,10%	12,06%	13,28%	16,10%	17,10%
EBIT	Resultado Operativo antes de intereses e impuestos	2.071.030,96	2.626.479,15	2.983.279,68	3.939.625,26	4.467.975,00
ING	Ingresos Netos por Ventas	20.500.000,00	21.770.000,00	22.457.473,68	24.474.063,16	26.124.000,00
ROTACIÓN =ING/TIONm	ROTACIÓN DE LAS INVERSIONES OPERATIVAS	1,726	1,768	1,683	1,707	1,893
ING	Ingresos Netos por Ventas	20.500.000,00	21.770.000,00	22.457.473,68	24.474.063,16	26.124.000,00
TIONm	Total Inversiones Operativas Netas medias en el año	11.875.300,00	12.312.800,00	13.340.000,00	14.340.000,00	13.800.002,50

Tabla 18. Evolución histórica de las magnitudes del balance

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MASAS PATRIMONIALES						
SÍMBOLOS	BALANCE OPERATIVO	¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?				¿DÓNDE ESTAMOS?
		Año 20x-04	Año 20x-03	Año 20x-02	Año 20x-01	Año 20x-00
ICFON	Inversiones en Capital Fijo Operativo Neto	2.500.000,00	2.250.000,00	2.000.000,00	1.750.000,00	1.500.000,00
ICCON	Inversiones en Capital Circulante Operativo Neto	7.800.500,00	8.500.000,00	8.760.000,00	9.350.000,00	10.250.000,00
TANO	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS	10.300.500,00	10.750.000,00	10.760.000,00	11.100.000,00	11.750.000,00
CP	Capital Propio (Fondos Propios)	750.000,00	1.239.506,06	1.914.143,97	2.591.241,48	3.134.190,14
DC	Deudas con Entidades de Crédito a corto plazo	5.400.000,00	4.750.000,00	4.000.000,00	3.800.000,00	5.400.004,00
DL	Deudas con Entidades de Crédito a largo plazo	4.150.500,00	4.760.493,94	4.845.856,03	4.708.758,52	3.215.805,86
TFF	TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	10.300.500,00	10.750.000,00	10.760.000,00	11.100.000,00	11.750.000,00

Tabla 19. Evolución histórica de las magnitudes del balance

VALORES MEDIOS EN EL AÑO						
SÍMBOLOS	BALANCE OPERATIVO	¿A DONDE QUEREMOS IR? Camino hacia la Meta				LA META
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS MAGNITUDES DEL BALANCE				
ICFONm	Inversiones en Capital Fijo Operativo Neto medio	1.875.000,00	2.350.000,00	2.827.500,00	3.090.000,00	2.850.000,00
ICCONm	Inversiones en Capital Circulante Operativo Neto medio	10.000.300,00	9.962.800,00	10.512.500,00	11.250.000,00	10.950.002,50
TIONm	TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS NETAS MEDIAS AÑO	11.875.300,00	12.312.800,00	13.340.000,00	14.340.000,00	13.800.002,50
CP	Capital Propio (Fondos Propios)	3.396.671,92	4.006.933,57	4.806.687,17	5.774.025,96	6.982.296,32
DC	Deudas con Entidades de Crédito a corto plazo	4.575.002,00	3.375.000,00	2.925.000,00	2.675.000,00	2.250.000,00
DL	Deudas con Entidades de Crédito a largo plazo	3.903.626,08	4.930.866,43	5.608.312,83	5.890.974,04	4.567.706,18
TFF	TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	11.875.300,00	12.312.800,00	13.340.000,00	14.340.000,00	13.800.002,50

Tabla 20. Indicadores estratégicos de la Pirámide de Ratios

INDICADORES ESTRATÉGICOS “PIRÁMIDE DE RATIOS”						
SÍMBOLOS	INDICADORES DE RENTABILIDAD	¿A DONDE QUEREMOS IR? Camino hacia la meta				LA META
		Año 20x-01	Año 20x-02	Año 20x-03	Año 20x-04	Año 20x-05
ROE= RN/FPm	% RENTABILIDAD FINANCIERA	40,96 %	45,12 %	42,89 %	48,00 %	45,83 %
RN	Resultado Neto	1.391.119,46	1.807.894,97	2.061.460,19	2.771.621,25	3.200.139,50
FPm	Fondos Propios medios en el año	3.396.671,92	4.006.933,57	4.806.687,17	5.774.025,96	6.982.296,32
ROI= EBIT/TIONm	% RENTABILIDAD DEL CAPITAL INVERTIDO	17,44 %	21,33 %	22,36 %	27,47 %	32,38 %
EBIT	Resultado Operativo antes de intereses e impuestos	2.071.030,96	2.626.479,15	2.983.279,68	3.939.625,26	4.467.975,00
TIONm	Total Inversiones Operativas Netas medias en el año	11.875.300,00	12.312.800,00	13.340.000,00	14.340.000,00	13.800.002,50
MARGEN= EBIT/ING	Margen Operativo	10,10 %	12,06 %	13,28 %	16,10 %	17,10 %
EBIT	Resultado Operativo antes de intereses e impuestos	2.071.030,96	2.626.479,15	2.983.279,68	3.939.625,26	4.467.975,00
ING	Ingresos Netos por Ventas	20.500.000,00	21.770.000,00	22.457.473,68	24.474.063,16	26.124.000,00
ROTACIÓN =ING/TIONm	ROTACIÓN DE LAS INVERSIONES OPERATIVAS	1,726	1,768	1,683	1,707	1,893
ING	Ingresos Netos por Ventas	20.500.000,00	21.770.000,00	22.457.473,68	24.474.063,16	26.124.000,00
TIONm	Total Inversiones Operativas Netas medias en el año	11.875.300,00	12.312.800,00	13.340.000,00	14.340.000,00	13.800.002,50

6

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CICLO OPERATIVO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LA ACTIVIDAD OPERATIVA

6.1. PLANIFICACIÓN DEL CICLO OPERATIVO DE LA EMPRESA

En primer lugar debemos conocer la evolución histórica del ciclo operativo (al menos durante los cinco últimos años) para, una vez analizadas sus variables establecer los indicadores estratégicos que conduzcan a una mejora en la rentabilidad de la empresa.

Supongamos que la empresa de nuestro ejemplo presenta la siguiente evolución de los tiempos del ciclo operativo tal como se expresan en la tabla 21.

Tabla 21. Evolución histórica del ciclo operativo

INVERSIONES EN CAPITAL FIJO					
LOS TIEMPOS DEL CICLO OPERATIVO	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CICLO OPERATIVO				¿DÓNDE ESTAMOS?
	Año 2x-04	Año 2x-03	Año 2x-02	Año 2x-01	Año 2x-00
Días del año	365	365	365	365	365
T1- Tiempo que por término medio se tardan en consumir los materiales	91,25	63,88	63,87	63,88	63,87
Rotación de las Materias Primas y Auxiliares	4,00	5,71	5,71	5,71	5,71
Consumo de Matrias Primas y Auxiliares	11.603.288,00	11.403.301,00	11.758.001,04	12.471.748,33	12.886.289,79
Saldo medio de Materias Primas y Auxiliares	2.900.822,00	1.995.577,68	2.057.650,18	2.182.555,96	2.255.100,71
T2- Tiempo que por término medio se tardan en fabricar los productos	15,00	14,00	15,00	14,00	15,00
Rotación de los Productos en Curso	24,33	26,07	24,33	26,07	24,33
Coste de los Materiales de los Productos Fabricados	12.995.682,56	12.771.697,12	13.168.961,16	13.968.358,13	14.432.644,57
Saldo medio de los productos en curso valorados por el coste de los materiales	534.069,15	489.873,31	541.190,18	535.772,64	593.122,38
T3- Tiempo que por término medio se tardan en vender los productos	76,04	77,87	91,25	77,87	91,25
Rotación de los Productos Terminados	4,80	4,69	4,00	4,69	4,00
Coste de los Materiales de los Productos vendidos	11.603.288,00	11.403.301,00	11.758.001,04	12.471.748,33	12.886.289,79
Saldo medio en el almacén de Prod. Terminados. Valorados al coste materiales	2.417.351,67	2.432.704,21	2.939.500,26	2.660.639,64	3.221.572,45

>>>

>>>

INVERSIONES EN CAPITAL FIJO					
LOS TIEMPOS DEL CICLO OPERATIVO	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CICLO OPERATIVO				¿DÓNDE ESTAMOS?
	Año 2x-04	Año 2x-03	Año 2x-02	Año 2x-01	Año 2x-00
Días del año	365	365	365	365	365
T4- Tiempo que por término medio se tarda en cobrar a los Clientes	76,04	76,04	76,04	76,04	76,04
Rotación saldo de Clientes	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80
Ventas a Clientes más IVA	22.484.220,00	22.985.677,28	23.560.319,21	24.149.327,19	24.753.060,37
Saldo medio de Clientes	4.684.212,50	4.788.682,77	4.908.399,83	5.031.109,83	5.156.887,58
T5- Tiempo que por término medio se tarda en pagar a los Proveedores	45,63	45,62	45,63	45,62	45,62
Rotación saldo de Proveedores	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Compras a Proveedores más IVA	15.084.274,40	14.824.291,30	15.285.401,35	16.213.272,82	16.752.176,73
Saldo medio de Proveedores	1.885.534,30	1.853.036,41	1.910.675,17	2.026.659,10	2.094.022,09
TOTAL CICLO OPERATIVO : T1+T2+T3+T4-T5	212,71	186,16	200,54	186,16	200,54

Si cuando se realiza una análisis comparativo con otras empresas del sector parece que la gestión del circulante presenta algunas ineficiencias y, por consiguiente, es cuando se deben proponer mejoras, a tenor de los plazos medios de consumo, fabricación, venta y cobro de las empresas líderes del sector. También se han tenido en cuenta los diferentes mercados en los que opera la empresa, y las fuentes alternativas de aprovisionamiento.

Después de realizados los estudios pertinentes, la empresa debe proponer unos objetivos estratégicos para los diferentes tiempos del ciclo operativo. A modo de ejemplo indicamos la siguiente tabla 22.

Tabla 22. Objetivos estratégicos del ciclo operativo

INVERSIONES EN CAPITAL FIJO					
LOS TIEMPOS DEL CICLO OPERATIVO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CICLO OPERATIVO				A DONDE QUEREMOS IR?
	Año 2x-01	Año 2x-02	Año 2x-03	Año 2x-04	Año 2x-05
Días del año	365	365	365	365	365
T1- Tiempo que por término medio se tardan en consumir los materiales	53,23	50,19	45,63	38,02	30,42
Rotación de las Materias Primas y Auxiliares	6,86	7,27	8,00	9,60	12,00
Consumo de Matrias Primas y Auxiliares	13.120.000,00	13.715.100,00	13.923.633,68	14.684.437,89	15.674.400,00
Saldo medio de Materias Primas y Auxiliares	1.913.333,33	1.885.826,25	1.740.454,21	1.529.628,95	1.306.200,00
T2- Tiempo que por término medio se tardan en fabricar los productos	14,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Rotación de los Productos en Curso	26,07	36,50	36,50	36,50	36,50
Coste de los Materiales de los Productos Fabricados	14.432.000,00	15.086.610,00	15.315.997,05	16.152.881,68	17.241.840,00
Saldo medio de los productos en curso valorados por el coste de los materiales	553.556,16	413.331,78	419.616,36	442.544,70	472.379,18

>>>

>>>

INVERSIONES EN CAPITAL FIJO					
LOS TIEMPOS DEL CICLO OPERATIVO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CICLO OPERATIVO				A DONDE QUEREMOS IR?
	Año 2x-01	Año 2x-02	Año 2x-03	Año 2x-04	Año 2x-05
Días del año	365	365	365	365	365
T3- Tiempo que por término medio se tardan en vender los productos	60,83	60,83	60,83	60,83	60,83
Rotación de los Productos Terminados	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Coste de los Materiales de los Productos vendidos	13.120.000,00	13.715.100,00	13.923.633,68	14.684.437,89	15.674.400,00
Saldo medio en el almacén de Prod. Terminados. Valorados al coste materiales	2.186.666,67	2.285.850,00	2.320.605,61	2.447.406,32	2.612.400,00
T4-Tiempo que por término medio se tarda en cobrar a los Clientes	60,83	60,83	60,83	60,83	60,83
Rotación saldo de Clientes	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Ventas a Clientes más IVA	25.759.247,59	27.315.750,00	28.178.352,63	30.708.653,68	32.778.900,00
Saldo medio de Clientes	4.293.207,93	4.552.625,00	4.696.392,11	5.118.108,95	5.463.150,00
T5- Tiempo que por término medio se tarda en pagar a los Proveedores	38,93	38,93	38,93	38,93	38,93
Rotación saldo de Proveedores	9,38	9,38	9,38	9,38	9,38
Compras a Proveedores más IVA	16.400.000,00	17.143.875,00	17.404.542,11	18.355.547,37	19.593.000,00
Saldo medio de Proveedores	1.749.333,33	1.828.680,00	1.856.484,49	1.957.925,05	2.089.920,00
TOTAL CICLO OPERATIVO : T1+T2+T3+T4-T5	149,96	142,92	138,36	130,75	123,15

6.2. PLANIFICACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LA ACTIVIDAD OPERATIVA

Para la planificación estratégica de los flujos de efectivo, presentamos el siguiente modelo que ayudará a planificar los cobros y pagos de la actividad operativa de la empresa.

La figura 16 presenta una idea de cómo presentar la planificación del EBITDA.

Figura 16. Idea de cómo presentar la planificación del EBITDA

		Corriente real	Ajuste por Variación saldos	Corriente monetaria
1	INGRESOS	XXX	XXX	XXX
2	COSTES TOTALMENTE VARIABLES (Consumos)	(XXX)	(XXX)	(XXX)
3= 1-2	VALOR GENERADO	XXX	XXX	XXX
4	GTOS. OPERATIVOS	(XXX)	(XXX)	(XXX)
5	EBITDA	XXX	XXX	XXX

Aplicado este modelo a nuestro ejemplo se podrían presentar los principales objetivos estratégicos de los flujos de efectivo de la actividad operativa, tal como presentamos, a modo de ejemplo en la tabla siguiente.

Tabla 23. Planificación estratégica de los flujos de efectivo

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO "ACTIVIDAD OPERATIVA"					
CONCEPTOS DE FLUJOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO				LA META
	Año 20x-01	Año 20x-02	Año 20x-03	Año 20x-04	Año 20x-05
Cobros Actividad Operativa	20.222.531,18	18.419.135,49	22.065.425,92	20.787.100,40	25.456.962,76
Pagos por compras Materiales	12.670.934,53	13.021.240,47	13.457.190,40	13.927.178,02	15.125.459,88
Pagos Gastos Operativos	5.281.015,98	5.004.005,51	5.512.428,96	5.400.631,35	5.932.524,90
Flujo de Efectivo Actividad Operativa	2.270.580,68	393.889,50	3.095.806,55	1.459.291,03	4.398.977,99

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

El marketing con enfoque global, también conocido como marketing holístico tiene por finalidad diseñar estrategias encaminadas a todo el entorno de la empresa, considerando las relaciones con todos los grupos de su estructura organizativa.

Algunas empresas aplican su plan de marketing de manera fragmentada y aislada que les impide obtener un buen rendimiento de marca. En este documento proponemos el enfoque global para evitar que las acciones locales terminen impactando negativamente en los resultados.

Con este enfoque global se pretende tener una perspectiva amplia e integradora que permite encauzar la visión, misión y planificación estratégica de la empresa.

- El marketing holístico tiene cuatro componentes:
- marketing relacional,
- marketing integrado,
- marketing interno y,
- marketing de responsabilidad social.

Las estrategias del marketing relacional son varias, entre las que mencionamos

- Inteligencia de datos, GIS y geomarketing para nuevas aperturas.
- Motivación a empleados con plataformas interactivas.
- Asistencia durante el proceso de venta.
- Éxito del buzoneo frente a otros medios publicitarios.
- Uso de PLV digital para promociones.

El marketing integrado proporciona coherencia en cualquier sitio donde los clientes optan por interactuar con una marca. Evita enviar mensajes mezclados o una comunicación con un tono inconexo, lo cual puede hacer que la imagen de la marca proyectada a los clientes esté fragmentada y desorganizada.

Las estrategias del marketing integrado también son varias, entre las que mencionamos aquellas que tienen por finalidad:

- Publicidad tradicional (prensa, radio, televisión...)
- Marketing Directo.
- Promoción de ventas.

- Relaciones Públicas.
- Optimización en motores de búsqueda.
- Social Media y eventos.

Las estrategias del marketing interno tienen por finalidad motivar al personal

Este marketing se da especialmente en empresas de servicio donde el contacto con los clientes es directo y constante.

Con este marketing se pretende mejorar la cadena de valor de la empresa.

Las estrategias del marketing de responsabilidad social tienen por finalidad sensibilizar a los potenciales consumidores del compromiso de la empresa con el medioambiente. Podemos decir que este enfoque utiliza técnicas que tratan de difundir ideas que beneficien a la sociedad. Sus características varían en función del tipo de demanda.

Para una empresa, las estrategias de marketing son fundamentales para enfrentar los retos del entorno competitivo. Una de las estrategias que mejor refuerza a las marcas es la de producto, pues atiende a su vez el precio, la posición y promoción. El objetivo es poner los productos o servicios en el lugar correcto, al alcance de los consumidores adecuados.

Vamos a analizar algunas estrategias sobre los principales factores de competitividad:

7.1. ESTRATEGIAS SOBRE EL PRODUCTO

Los puntos clave que definen a una estrategia de producto son los siguientes:

- **Investigación de mercado.** Describe quién utilizará el producto y qué significa esa oportunidad para el negocio. Destaca a los clientes objetivo, cómo posicionará la empresa el producto y cómo se comportará en relación con los competidores. La visión de mercado también debe incluir un plan de comercialización que explique las necesidades de los clientes y cómo llegar a establecer una oferta competitiva.
- **Objetivos.** No se puede crear una estrategia de producto sin metas clave. Estos son objetivos o métricas específicas que se lograrán como resultado de la construcción del producto. Estas métricas guían al equipo de desarrollo y le ayudan a medir el éxito una vez que se lanza el producto. Al establecer metas, es importante que se basen en el tiempo, por lo que es urgente saber cuándo se deben alcanzar. Esto agrega más importancia al desarrollo del producto ya que se ha establecido un límite de tiempo para alcanzar el objetivo.
- **Presupuesto.** Se debe asignar un presupuesto para la estrategia de producto el cual debe mostrar el camino que se debe seguir para cumplir de manera efectiva los objetivos establecidos

Hay varias estrategias de producto, por ejemplo:

- Estrategias de precio para nuevos productos.
- Estrategias de desarrollo de nuevas líneas de producto.
- Estrategias en función de la estacionalidad.

7.2. ESTRATEGIAS SOBRE LOS PRECIOS

Esta estrategia puede definir el éxito o fracaso de un producto, por lo que es importante realizar un profundo análisis de mercado que asegure la presencia sostenida del mismo.

Para tomar una buena decisión en el precio se debe de considerar a qué tipo de consumidores irá dirigido. Para hacerlo se puede empezar por identificar al **buyer personas** haciendo determinadas preguntas. Estas son algunos ejemplos de posibles preguntas.

- ¿Están nuestros productos dirigidos al mercado que deseamos alcanzar?
- ¿Buscan los potenciales consumidores calidad y diseño?
- ¿Es el precio un factor determinante dada la situación de la economía o de los potenciales clientes?
- ¿Es el producto que ofrecemos de consumo básico para nuestros clientes potenciales?

El objetivo de estas preguntas es evitar dar un mensaje erróneo a los potenciales consumidores o clientes. Por ejemplo, si se opta por un precio bajo para llamar la atención del consumidor potencial y lo que le interesa es la calidad, la empresa perderá ventas.

7.3. ESTRATEGIAS SOBRE LA RESPUESTA A LOS CLIENTES PARA MEJORAR SU PERCEPCIÓN DEL VALOR

Es importante que el cliente perciba que el producto ofrece ventajas en relación con los que ofrecen los competidores cuando disfrute del producto o servicio, cuando lo compre y lo consuma.

Los problemas surgen en el mercado cuando el valor que esperan recibir al comprar un producto es menor que el que realmente experimentan al consumirlo.

También hay que cuidar la imagen de marca y para ello hay que huir de nombres genéricos y de mensajes vacíos de contenido.

Para incrementar la percepción de valor no hay que centrarse en el producto sino en el valor que genera su consumo y de los problemas que resuelve, los beneficios que brinda o las necesidades que satisface. Para ello las estrategias de marketing han de tener en cuenta que es más interesante enfocar las estrategias de promoción y comercialización en aquello que la empresa brinda al cliente final, y no en aquello que se cree que da valor al producto. Con ello se podrá generar un mejor impacto en la mente del consumidor, dando la imagen de que la empresa se preocupa por el bienestar de sus clientes.

Todo lo anterior se puede resumir diciendo que la empresa debe centrarse en su ventaja competitiva, la cual puede ser el servicio que se dé al cliente o puede consistir en facilitar su proceso de compra o darle servicios adicionales.

PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES COMERCIALES

8.1. ACCIONES COMERCIALES ENCAMINADAS A LA REDUCCIÓN DEL RIESGO COMERCIAL

La forma estratégica de gestionar y organizar una empresa está sufriendo variaciones en cuanto al diseño de los procesos, definición de funciones y optimización del valor generado, inversiones y costes operativos, con el propósito de obtener mayores beneficios y ganar en competitividad. Hoy en día es conveniente establecer una relación entre *big data* e inteligencia artificial, para obtener una respuesta ágil y eficaz en las estrategias de optimización empresarial.

La planificación estratégica de las operaciones comerciales permite adelantarse al futuro en base a los datos, y es que los avances en la gestión, manejo, almacenamiento y análisis de los datos permiten a las empresas anticiparse y establecer patrones predictivos de planificación, aspectos clave para reducir el riesgo y optimizar resultados. Si estos parámetros son analizados, además, en tiempo real, es posible descifrar desafíos y escenarios más complejos en un mercado repleto de continuas fluctuaciones y necesidades variables.

La evaluación de riesgos permite identificar las brechas existentes en el mercado y las oportunidades para abrir nuevos horizontes, introducir productos novedosos, encontrar una buena localización, detectar zonas de oportunidad y estrategias de expansión.

8.2. ACCIONES COMERCIALES PARA POTENCIAR LA VENTA EN LOS DIFERENTES MERCADOS

La visualización del mercado a través de mapas por áreas de venta en el que se pueden hacer consultas sobre el análisis y cruzar diferentes variables de los consumidores –total de la población, grupos por edad y género, nivel educativo, renta media por hogar, capacidad de gasto de la población-, puede orientar sobre las concentraciones del mercado potencial de la empresa y definir acciones comerciales más eficaces y eficientes.

Otras acciones comerciales pueden consistir en establecer coberturas mediante indicadores personalizados, como son la facturación, el número de empleados, resultado neto, fondo de maniobra, ratio de endeudamiento, ratio de liquidez, ratio de valor añadido, ROI, variación de facturación, EBITDA; o KPIs comerciales, como los competidores, ranking de sectores de actividad, etc. Todo ello permite a la empresa tener un conocimiento más preciso de sus mercados.

8.3. ACCIONES COMERCIALES PARA MEJORAR LA IMAGEN DE MARCA

La imagen de marca de una empresa puede ser determinante para que los usuarios se conviertan en clientes, por eso, desde el **diseño del logotipo** adecuado, hasta la integración de

la **identidad corporativa** en el diseño de la web, o su aplicación en su **presencia online**, pueden ser oportunidades para mejorarla.

La mayoría de los usuarios, buscan información online sobre un producto o servicio que les interesa y, luego, en función de esa información, deciden si compran o no.

Toda esa información, acompañada de las sensaciones que percibe el consumidor de una marca, es lo que finalmente hace decidirse por contratar a una empresa o no. Y todo ello es lo que forma la imagen de marca.

Dado que sobre este punto hay mucha literatura al respecto, vamos a resaltar en seis pasos los aspectos que consideramos importantes:

- El primer paso que debe seguir una empresa es pensar y definir su misión, que quiere transmitir, cuáles son sus puntos fuertes y cómo quiere que la perciban los consumidores.
- El segundo paso es conocer a la competencia para conocer cuáles son las acciones que permiten a la empresa diferenciarse.
- El tercer paso es escoger el logo de la marca adecuado, elegir los colores y la tipografía adecuada.
- El cuarto paso es escoger un tipo de Web corporativa, en la que sus colores coincidan con los colores del logotipo de la marca.
- El quinto paso es generar contenidos que atraigan a los potenciales clientes a la página Web con la finalidad de conectar los clientes potenciales con la empresa.
- El sexto paso es tener una estrategia de marketing.

CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

9.1. ESTABLECIMIENTO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES

Los indicadores estratégicos tienen como finalidad medir el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos que una organización se ha fijado a corto, medio y largo plazo. También permite a la organización comparar sus prácticas y resultados con los del sector (*benchmarking*).

Gracias a los indicadores, los directivos de las empresas pueden evaluar la productividad global de su organización y controlar la eficiencia y la eficacia de los recursos utilizados, también pueden orientar el plan de mejoras necesarias para conseguir el éxito del Plan Estratégico.

a) Tipos de indicadores estratégicos

Los indicadores están relacionados con los aspectos claves que se han ido explicando en los apartados previos. Se pueden distinguir varias categorías de indicadores estratégicos:

a.1 Indicadores de ventas y de marketing

Estos indicadores permiten medir el rendimiento comercial, la eficacia de los planes de promoción, el grado de satisfacción de clientes, la cuota de mercado de los distintos productos que comercializa la empresa, etc.

Los indicadores de ventas pueden ser, por ejemplo, la relación entre los clientes fieles y el total de clientes (en términos de facturación o de número), el costo de adquisición de un cliente, el número de nuevos clientes y el número de clientes perdidos durante un periodo de tiempo, el número de visitas al sitio web, la tasa de rebote, etc.

Los indicadores comerciales también incluyen medidas relativas a la información sobre el valor añadido de los productos, la notoriedad de la marca, el peso de la innovación de la empresa en el mercado objetivo.

a.2 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión hacen referencia a la generación del valor en la empresa y a sus equilibrios financieros y patrimoniales.

Hemos hecho referencia a estos indicadores al planificar estratégicamente los resultados, las inversiones operativas de la empresa, el ciclo operativo y los flujos de efectivo.

a.3 Indicadores de producción

Los indicadores de producción son las diferentes métricas que las empresas utilizan para evaluar, analizar y hacer seguimiento a los procesos de producción.

A medida que las organizaciones crecen, los equipos de producción se van envejeciendo y es cada vez más difícil corregir los errores de proceso, haciendo improbable que se logren

los objetivos empresariales. Esto llega a provocar una sensación de frustración y desmotivación del personal de planta.

La gestión de procesos es una estrategia empresarial a través de la cual se logra cohesionar a todas las personas, colaboradores y equipos de la organización para mejorar la comunicación corporativa y el enfoque hacia el cliente. La gestión de procesos incluye una atención constante a los avances tecnológicos y a la innovación.

La mejora continua de procesos, siendo una consecuencia de la gestión, está orientada al incremento de la productividad global y a la mejora continua de la calidad y diseño de productos y servicios. Esta mejora continua de procesos debe aplicarse de forma dinámica, es decir, debe ser algo que permita ir mejorando de forma continua y favorecer que los empleados vayan identificando aspectos de mejora, los cuales han de ir siempre enfocados a la satisfacción y necesidad de los clientes.

Aparte de la mejora física de los procesos hay otra mejora no tan evidente, la cual consiste en ir eliminando barreras a través de instrumentos metodológicos que permitan clarificar los diferentes niveles de responsabilidad e identificar claramente cuáles son las actividades clave de cada área operativa, con el objetivo de ver que todo en la empresa funciona debidamente sincronizado y todos los miembros de la organización colaboran en busca del objetivo global.

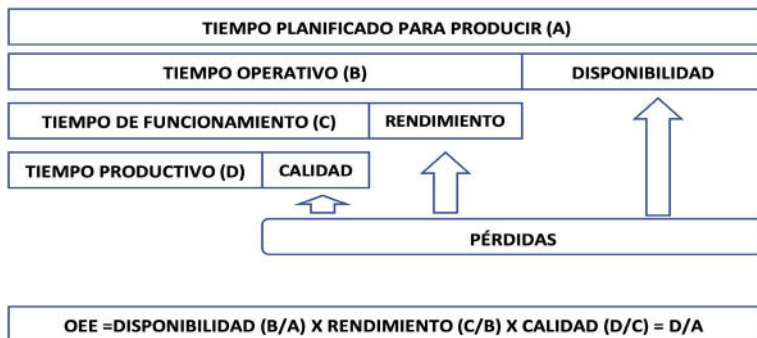
Para conseguir introducir a la empresa en un proceso de mejora continua hay que aplicar, como veremos seguidamente las nuevas metodologías del Mundo del Valor.

Tipos de indicadores del desempeño de los procesos:

- Indicadores de eficiencia global o productividad de la planta de producción.
- Indicadores de eficacia para conocer el cumplimiento de los objetivos.
- Indicadores de capacidad para conocer su utilización y los posibles excesos.
- Indicadores de calidad y de los costes de la no calidad.
- Indicadores sobre el Valor Generado potencial de la planta de producción.

La figura 15 muestra el OEE (Overall Equipment Effectiveness) o Eficiencia Global de los Equipos. Este es un indicador que permite medir la eficiencia con la que trabaja un equipo o un proceso.

Figura 17. La eficiencia global de los equipos



El OEE se puede descomponer en el producto de 3 factores, relacionados a su vez, con los 3 grandes grupos de pérdidas. Son las llamadas Tasas de Disponibilidad, Rendimiento y Calidad.

$OEE = \text{Tasa Disponibilidad} \times \text{Tasa Rendimiento} \times \text{Tasa Calidad}$

El OEE y las pérdidas nos permiten realizar un análisis pormenorizado de las oportunidades de mejora que podemos encontrar en nuestras líneas de producción.

Las mejoras en la planta de producción más visibles son aquellas que se alcanzan cuando la empresa utiliza el sistema logístico de “fabricación sincronizada”.

En cualquier caso, los programas para la mejora del sistema productivo y que serán útiles en un plan estratégico han de cumplir, al menos, las siguientes condiciones:

- Debe ser realista:
 - Debe identificar las limitaciones.
 - NO debe albergar conflictos entre las limitaciones.
- Debe seguir un proceso de interacción:
 - Identificar.
 - Gestión eficiente.
 - Subordinar.
- Debe ser inmune a un nivel razonable de perturbaciones.
- Debe utilizar las mismas medidas que se utilizan para la toma de decisiones:
 - Valor Generado.
 - Inversiones Operativas.
 - Gastos Operativos.

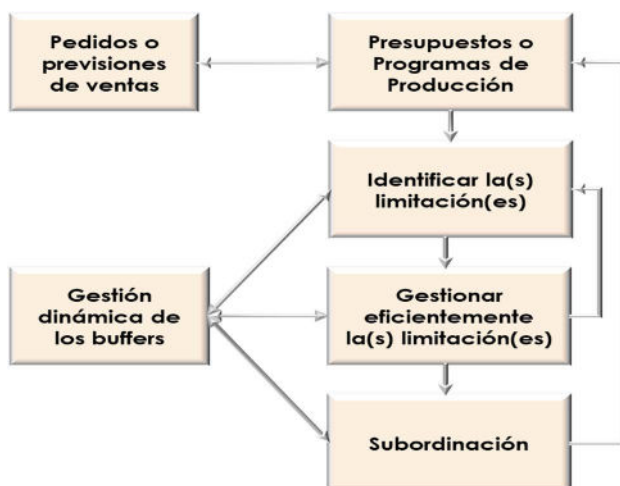
La figura 18 de la página siguiente muestra, mediante un esquema, el sistema logístico de producción a través del cual se puede intuir que para mejorar los procesos productivos hay que determinar dentro de la planta de producción aquellos procesos, equipos u operaciones que limitan la capacidad de producción.

La planificación estratégica de los procesos productivos ha de considerar si existe capacidad en los equipos no limitados para facilitar el trabajo de los limitados y para ello hay que establecer los *buffers* correspondientes.

a.4. Indicadores de recursos humanos

Los **indicadores de recursos humanos** se suelen utilizar para controlar los turnos de trabajo, la distribución de vacaciones, el nivel de absentismo, el nivel de rotación del equipo, etc. Los indicadores estratégicos que deben utilizarse han de contribuir a medir el desarrollo de un proceso o una actividad concreta y, a su vez, deben arrojar información de interés para establecer mejoras, las cuales se harán sobre una base empírica.

Figura 18. La planificación basada en el DBR



Una razón importante para establecer indicadores y que justifica su uso es la atracción y **retención del talento**. Sin una selección sólida de indicadores de gestión de recursos humanos, no será posible medir el impacto o la calidad del trabajo realizado. De esta forma, se determina si las actividades del departamento de RR. HH. están aportando valor a la empresa, entre otras informaciones de utilidad.

Por otro lado, estos indicadores deben informar sobre el coste de los procesos de **reclutamiento y selección** o la **formación de los trabajadores**. La dirección de la empresa necesita conocer al detalle el gasto realizado, el retorno de la inversión y otros datos para establecer los objetivos estratégicos.

Los principales indicadores que suelen utilizarse son:

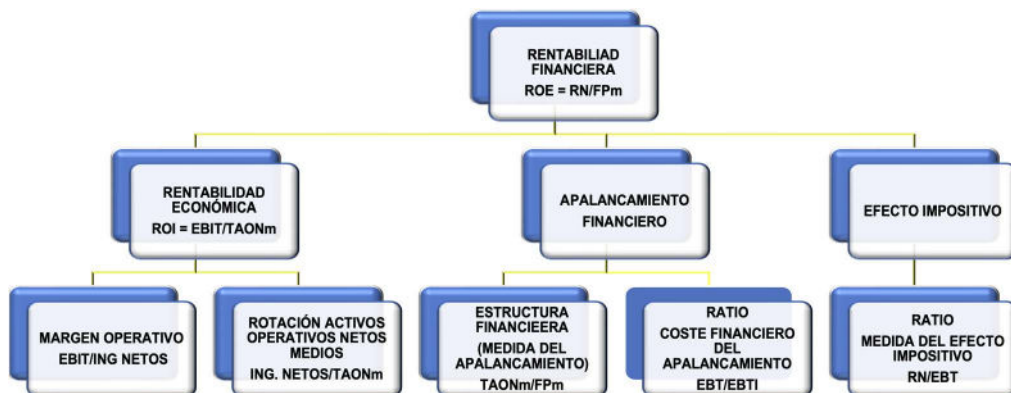
- Índice de rotación para determinar el compromiso con la organización.
- Retención del talento, identificando para ello los puestos clave y tiempo de permanencia.
- Capacitación del personal a partir del control de los cursos dados, evaluaciones, horas de formación, etc.
- Tiempos promedio de alcanzar los objetivos para medir la eficacia del personal desde el momento de su entrada en la empresa.
- Tiempos promedio de vacantes no cubiertas para medir la eficiencia del departamento de personal en la gestión del reclutamiento.
- Ausentismo laboral para analizar tendencias sintomáticas, no solo del trabajador sino también del funcionamiento de la empresa.
- Indicador de accidentes laborales para fijar objetivos estratégicos sobre aspectos a mejorar y mejorar el ambiente laboral.

9.2. LA PIRÁMIDE DE RATIOS Y SU APORTACIÓN AL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

En la figura 18 siguiente se indican en forma piramidal los indicadores fundamentales para el control y seguimiento del Plan Estratégico.

En la cúspide de la pirámide tenemos la Rentabilidad Financiera de la empresa, la cual se determina dividiendo el Resultado Neto entre los Fondos Propios medios (capital propio).

Figura 19. Pirámide de ratios

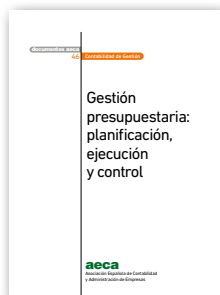


La empresa debe fijar objetivos estratégicos para este indicador dado que mide el beneficio que obtienen los accionistas o propietarios del negocio por cada 100 unidades monetarias invertidas en el mismo. Este indicador deberá tener en cuenta el rendimiento medio en el mercado de inversiones similares teniendo en cuenta su riesgo asociado.

Este indicador depende de tres indicadores fundamentales:

- La Rentabilidad Económica que suele medirse a través de la relación del Resultado Operativo (EBIT) entre las Inversiones medias de las Inversiones Operativas también conocidas como el total del Activo Operativo Neto medio.
- El Apalancamiento Financiero, que mide el peso de los gastos financieros y,
- del Efecto Impositivo, el cual depende de los impuestos sobre los beneficios establecidos en el país donde opere la empresa.

Documentos AECA



Gestión presupuestaria: planificación, ejecución y control

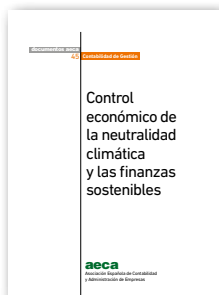
COMISIÓN DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN
DOCUMENTO N.º 46

PONENTES: Magdalena Cordobés Madueño,
Pilar Tirado Valencia, Mercedes Ruiz Lozano
y Marta de Vicente Lama

Con el proceso de planificación en las empresas se pretende reducir la incertidumbre del entorno económico social analizando anticipadamente distintos escenarios en los que se puede encontrar la organización y cómo afrontarlos. El presupuesto, como herramienta de gestión para planificar el futuro, pronostica el comportamiento de un conjunto de variables y describe posibles planes de acción, para conseguir unos resultados y responder a los objetivos de la organización para un determinado ejercicio económico.

Una vez elaborado el presupuesto, éste debe ser utilizado como herramienta de control mediante la determinación de las desviaciones, el análisis de sus posibles causas y la adopción de medidas correctoras oportunas. Este control puede complementarse con otras herramientas de control, como es el Cuadro de Mando Integral.

Entender a los clientes y sus dinámicas es cada vez más complejo y las hipótesis de partida del presupuesto pueden quedar desfasadas siendo crucial la utilización de nuevas fuentes de información y de técnicas para la gestión de datos masivos como el Big Data o el Business Analytics, los algoritmos de inteligencia artificial y la digitalización para que la planificación, como sistema global, y el presupuesto, como herramienta operativa, sean eficaces.



Control económico de la neutralidad climática y las finanzas sostenibles

COMISIÓN DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN
DOCUMENTO N.º 45

PONENTES: Carmen Fernández Cuesta
y José Luis Blasco Vázquez

El objeto de este Documento es analizar los avances en materia de control económico de los activos y los instrumentos financieros dirigidos a lograr la neutralidad climática, así como la evolución prevista de los requerimientos de información para la elaboración del informe de sostenibilidad corporativa, a raíz del Pacto verde europeo (*European green deal*) y su concreción en el Plan de acción de finanzas sostenibles de la unión europea. Complementa el anterior Documento 39, "*Control económico de riesgos ambientales y naturales en la empresa*", dirigiendo la atención hacia los Bonos sostenibles (Bonos verdes), destinados a financiar proyectos relacionados directamente con la sostenibilidad y la neutralidad climática, y hacia los índices y productos financieros etiquetados como sostenibles. También analiza la próxima actualización de la Directiva de divulgación de Información no financiera y sobre diversidad en un nuevo formato de Informe de sostenibilidad corporativa que facilitará la valoración y la exposición a riesgos y oportunidades relacionados con el clima y otros aspectos ambientales, sociales y de gobierno de las empresas.

La integración práctica de los aspectos de la agenda sostenible que proporciona la Contabilidad de Gestión es un instrumento que se considera clave para alcanzar el objetivo de neutralidad climática de la economía a través del Plan de acción de finanzas sostenibles de la Unión Europea.

Planificación estratégica de la empresa: un modelo de contabilidad de gestión

Con este Documento se pretende resaltar la importancia de la planificación estratégica de la empresa, estableciendo la metodología que en nuestra opinión es la más apropiada para implicar a los diferentes niveles de la organización.

Para ello, el enfoque adoptado es el que parte de la idea fundamental de que la empresa es un conjunto de variables interdependientes y como tal, hay que tener en cuenta un enfoque global y para ello se deben aplicar las medidas del mundo del valor que permitan sincronizar todo el proceso de la planificación en la empresa.

Al ser el mundo en que desarrolla la actividad la empresa, un mundo fuertemente competitivo, en este documento se le ha dado importancia a la sincronización de todas las actividades de la empresa estableciendo sistemas de planificación que permitan el fortalecimiento de las diferentes estrategias.

Strategic planning: a management accounting model

This Document aims to highlight the importance of Strategic planning for the company, establishing the methodology that in our opinion is the most appropriate to involve the different levels of the organization.

To do this, the approach adopted is one that starts from the fundamental idea that the company is a set of interdependent variables and as such, a global approach must be taken into account and for this purpose, measures from the world of value must be applied that allow all planning processes in the company to be synchronized.

As the world in which the company operates is a highly competitive one, this document has given importance to synchronizing all activities of the company by establishing planning systems that allow for the strengthening of different strategies.