



**SIMULADOR DE GESTIÓN DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN
EMPRESARIAL**

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

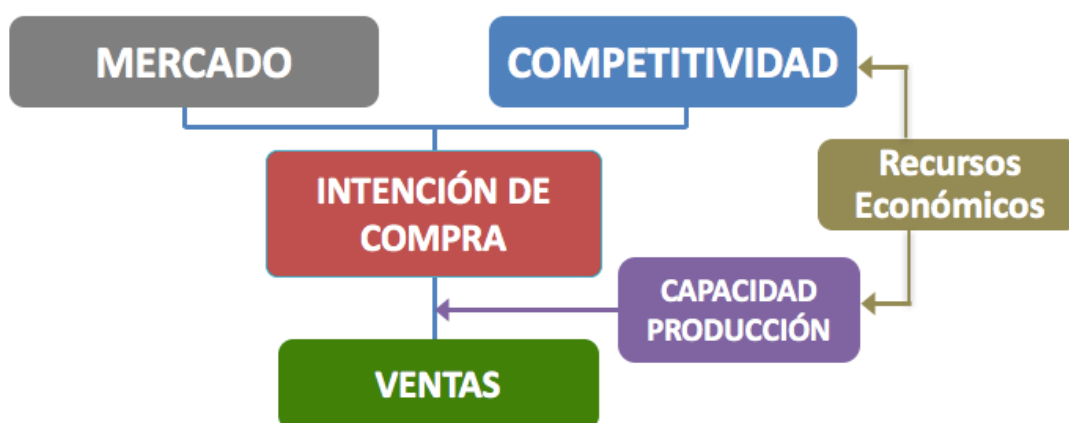
Este es un documento de apoyo para la utilización del simulador Global2020 y permite aclarar los conceptos más destacados que aparecen en las diferentes áreas del simulador.

El glosario tiene como objetivo dar soporte al profesor y es él quien decidirá si entregarlo a los alumnos. Se muestra un primer nivel de información y es cometido del alumno entrar en mayor detalle y profundizar en el contenido de todos los informes que se encuentran en el simulador.

Seguidamente, se definen los parámetros e informes más relevantes. A modo de ejemplo, el valor de la compañía es el indicador agregado de los resultados obtenidos por tu gestión. Se calcula a partir de los indicadores clave según la ponderación que corresponda al simulador.

COMPETITIVIDAD

Los resultados de cualquier compañía están condicionados a la capacidad que tiene de demostrar al mercado que su oferta es mejor. La capacidad de producción puede limitar el volumen de ventas final. La correcta asignación de los recursos financieros es clave para el éxito de la empresa.



La Competitividad de la compañía se verá reflejada en diversos parámetros. La evolución de estos parámetros depende de las decisiones tomadas por los diversos equipos. El precio es un factor clave en la competitividad de un producto, pero no es el único. El valor de producto o el valor de la marca son también muy importantes para alcanzar los mejores resultados en el mercado.

INDICADORES CLAVE

Los **indicadores clave** sintetizan la información principal sobre la marcha de tu negocio. Permiten evaluar rápidamente la evolución de tu compañía y detectar posibles puntos fuertes y débiles, así como, oportunidades de mejora operativa o estratégica. Son comparables con los de tu competencia por lo tanto permitirá encontrar posibles oportunidades y retos competitivos para tu compañía.

Los indicadores clave pueden clasificarse en cuatro tipos:

1. **Económicos:** son aquellos que reflejan la situación económica de la empresa.
2. **Mercado:** son aquellos que muestran la posición de la empresa dentro del mercado.
3. **Producción y Logística:** son aquellos que permiten observar la política llevado a cabo en producción y logística.
4. **Competitividad:** son aquellos que muestran el nivel de preferencia que puede alcanzar la empresa en el mercado.

Ingresos: son resultado de multiplicar las unidades vendidas de cada producto por su precio de venta.

Beneficio Bruto: es el resultado de restar, a los ingresos, todos los gastos de la empresa en un período, antes de deducir los impuestos y las amortizaciones correspondientes.

Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE): es el cociente entre el Beneficio Neto y el Patrimonio Neto. Trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

Ratio de endeudamiento: es el cociente entre el Pasivo y Patrimonio Neto. Trata de medir el nivel de deuda que soporta una empresa respecto su patrimonio. Los valores de referencia se sitúan entre 0,5 y 1,5.

Unidades vendidas: son las unidades de producto compradas por la demanda en función del atractivo del producto y todo lo que le rodea, junto con la situación del mercado.

Participación del mercado: es el cociente entre las unidades vendidas por tú empresa y el total de unidades vendidas en el global del mercado.

Número de fábricas: es la cantidad de fábricas que posee tú compañía en un período.

Tasa Ocupación Fábricas: es el cociente entre el total de unidades fabricadas y el total de capacidad de producción de la fábrica. En el supuesto de poseer más de una fábrica se indica el valor medio.

Unidades en Inventario sobre ventas: es el cociente de las unidades que se encuentran en

inventario y las unidades vendidas. Entendiendo el inventario como las unidades de producto que no han sido vendidas durante un período.

Unidades compradas a proveedor: en este apartado aparecerán las unidades de producto final que hayas decidido comprar a un proveedor externo en lugar de producirlas en tu fábrica.

Valor de marca: en una escala de 1 a 100 muestra el nivel de atractivo y vinculación que genera la marca sobre el cliente. También refleja los valores que representan a la marca. Es un factor que considera el cliente y que él mismo pondera al realizar la compra. Un mayor valor de marca hace la oferta de una compañía más atractiva. Depende en gran parte del gasto en promoción de marca, pero no es un valor lineal respecto al gasto. La estrategia que realice la competencia también influye en la percepción que tiene el consumidor de tu marca.

Nivel de diseño: refleja la fuerza que tiene el diseño de las prendas de tu empresa dentro del mercado. También refleja el nivel de atractivo del producto que percibe el cliente, en una escala de 1(menor) a 10(mayor).

Eficiencia productiva: muestra en qué medida se están utilizando el mínimo de recursos para obtener el máximo rendimiento en el proceso productivo.

Capacidades de la organización: mide el nivel de conocimiento y *expertise* que tiene el equipo humano en cada uno de los departamentos a los que pertenecen cada uno.

Indicadores Clave de la Compañía SmartOne					
		Año 0	Año -1	Diferencia	Variación
Económicos	Ingresos	1.992.174	2.386.158	-393.984	-16,5%
	Beneficio Bruto	404.155	451.999	-47.844	-10,6%
	Rentabilidad sobre Patrimonio - %	-13,4%	17,3%	-30,7	-177,9%
	Ratio de Endeudamiento	5,2	0,3	4,8	1561,3%
Mercado	▲ Unidades Vendas	177.354	167.322	10.032	6,0%
	▲ Participación Mercado - %	21,4%	20,0%	1,4	7,2%
Producción	▲ Número de Fábricas	2	1	1	100,0%
	Tasa de Ocupación Fábricas - %	43,0%	84,1%	-41,2	-48,9%
	▲ Unidades Inventario sobre Ventas - %	2,1%	8,2%	-6,1	-74,1%
	Unidades Compradas Proveedor	0	0	0,0	0,0%
Competitividad	Valor de Marca - Escala 10 a 100	35	36	-1,2	-3,4%
	▲ Nivel de Diseño Producto - Escala 1 a 10	3,7	3,3	0,3	10,2%
	▲ Eficiencia Productiva - Escala 1 a 10	7,5	7,2	0,3	0,1%
	▲ Capacidades de la Organización - Escala 10 a 100	40,6	36,1	4,6	12,7%

GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Análisis área de producción. SmartOne						
	2017			2016		
	Corbatas	Camisas	Complementos	Corbatas	Camisas	Complementos
Total Capacidad Producción	321.000	51.360	17.120	160.500	25.680	8.560
Decisión Unidades a Producir	200.000	2.500	10.500	145.000	21.000	7.500
Total Unidades Producidas	156.457	2.596	8.345	135.353	21.000	7.493
Unid. Compradas a Proveedor	0	0	0	0	0	0
% de Ocupación de Fábrica	48,7%	5,0%	48,7%	84,3%	81,8%	87,5%
Total Unidades Vendidas	164.670	3.894	8.790	138.987	20.934	7.401
Unidades Perdidas	0	0	0	0	0	0
Unidades Inventario - Materia Prima	27.623	471	1.474	4.021	776	277
Valor Inventario	32.510	762	2.129	71.465	12.230	5.956
Unidades Inventario -Producto Acabado	3.531	58	187	11.744	1.356	632
% Inventario S. Ventas	2,1%	1,5%	2,1%	8,4%	6,5%	8,5%
Costes de Fabricación	671.732	24.198	50.988	1.074.001	228.815	88.271
Coste Almacenaje	597	18	111	10.059	1.244	936
Coste Transporte	44.714	1.558	5.607	16.242	3.150	1.499
Número Productos Defectuosos	17.210	286	918	14.889	2.310	824
Costes No Calidad	6.781	218	980	17.033	5.634	2.895
Coste Unidades Perdidas	0	0	0	0	0	0
Coste No Calidad y Pérdidas	6.781	218	980	17.033	5.634	2.895

Capacidad de producción: son las unidades que la compañía puede producir de cada producto.

Decisión unidades a producir: muestra el valor de la decisión tomada en dicho apartado. En el supuesto que se tenga más de una fábrica, muestra el total por producto.

Total unidades producidas: son el número de unidades finalmente fabricadas. Puede ser distinto al de la decisión en función de dos parámetros:

- Nivel tecnológico: facilita la adaptación del volumen de unidades producidas al volumen real de demanda.
- Ajuste del sistema por superación de la capacidad: el sistema realiza ajustes en caso que la decisión de unidades a producir sea distante a la demanda o superior a la capacidad de fabricación. El ajuste será más preciso cuanto mayor sea la tecnología de la fábrica. La producción se reparte de forma lineal a lo largo del año, por lo que debes tener en cuenta los costes de inventario que puedan surgir en los meses con menores ventas.

Unidades compradas a proveedor: en este apartado aparecerán las unidades de producto final que hayas decidido comprar a un proveedor externo en lugar de producirlas en tu

fábrica.

Tasa Ocupación Fábricas: es el cociente entre el total de unidades fabricadas y el total de capacidad de producción de la fábrica. En el supuesto de poseer más de una fábrica se indica el valor medio.

Unidades vendidas: son las unidades de producto compradas por la demanda en función del atractivo del producto y todo lo que le rodea, junto con la situación del mercado.

Unidades perdidas: son las unidades que habiendo sido producidas en el año anterior, no han sido vendidas en el segundo trimestre del año siguiente.

Unidades Inventario – Materia Prima: son las unidades de materia prima que no han entrado en el proceso de producción en un período.

Valor Inventario: es resultado de multiplicar las unidades de producto acabado en inventario por el coste unitario del periodo en el que se produjeron.

Unidades Inventario – Producto Acabado: son las unidades de producto final que no han sido vendidas en un período.

Unidades en Inventario sobre ventas: es el cociente entre las unidades de producto acabado que se encuentran en inventario y las unidades vendidas.

Costes de fabricación: es resultado de la suma de los costes generados por el proceso de fabricación de las unidades vendidas. Incluye los siguientes conceptos: materia prima, energéticos, logísticos, de personal, generales de fábrica, depreciación de la fábrica y coste de inventario del período anterior. En el supuesto que se compren productos acabados a proveedores, el coste de la adquisición también se incluiría en este apartado.

Coste almacenaje: corresponde a los costes generados por el inventario. Se imputa un porcentaje al coste de fabricación de las unidades. Dicho porcentaje aumentará cuanto mayor sean las unidades en inventario sobre ventas.

Coste transporte: costes derivados del traslado desde fábrica a los mercados finales, de las unidades de producto vendidas. El cálculo de dicho coste se basa en las tarifas existentes entre las diferentes áreas geográficas definidas en el simulador (países y mercados), directamente dependientes de la distancia existente entre el país de fabricación y el mercado en el que se vende el producto. Busca en el simulador las tarifas actualizadas.

Número de productos defectuosos: son las unidades de producto que han fabricado con algún defecto y que han tenido que repararse para poder ser vendidas.

Coste de No Calidad: es el coste que tiene recuperar los productos defectuosos.

Coste unidades Perdidas: es el coste total de aquellas unidades que quedaron obsoletas o

perdidas. El coste corresponde al del año en el que se produjeron.

Coste No Calidad y Pérdidas: es resultado de la suma de los costes de No Calidad y los costes de Pérdidas.

ANÁLISIS COSTES DE FABRICACIÓN TOTALES

El simulador muestra dos análisis de costes de fabricación:

- Coste de las unidades fabricadas: independientemente de si fueron vendidas o no.
- Coste de fabricación de las unidades vendidas: se refiere al coste de fabricación asignado a las unidades vendidas. Es el coste que aparece en la tabla de gestión de la producción y en la cuenta de resultados.

En la pestaña Producción del simulador, se muestran los datos completos necesarios para calcular los costes de fabricación.

Costes de fabricación de los productos vendidos. SmartOne			
	Corbatas	Camisas	Complementos
Coste Materias Primas	149.698	3.442	9.545
Coste Energía	12.517	260	1.585
Coste Logística Inter.	29.727	727	2.003
Coste Personal	122.036	2.259	9.512
Coste Depreciación	192.238	4.225	14.788
Costes Generales	97.872	2.220	7.987
Costes Producto Acabado	0	0	0
Cte Inventario Periodo Anterior	67.645	11.065	5.568
Coste Directos Fabricación	313.977	6.687	22.645
Total Coste Fabricación	671.732	24.198	50.988

Coste Materia Primas: es resultado de multiplicar las unidades fabricadas por el coste unitario en materia prima. Este coste podrá variar en función del proveedor al que se compre la materia prima.

Coste Energía: es el coste que generan las fábricas, provenientes de la electricidad, el gas y el petróleo. También variará en función de las unidades producidas y la eficiencia de la fábrica.

Coste Logística Interna: es el coste del manejo del material durante el proceso de producción, como puede ser el almacenaje de la materia prima o los movimientos internos de producto.

Coste de Personal: en este concepto se incluye el coste de los salarios de las personas que trabajan en la fábrica.

Coste Amortización: es el coste de ir amortizando las fábricas.

Costes Generales: son costes generados por el propio funcionamiento de la fábrica.

Costes Producto Acabado: es el coste de comprar productos acabados a proveedores. Esta decisión no te vincula respecto al cese de la actividad de fabricación. La decisión adicional deberás tomarla en el apartado correspondiente. De no hacerlo, la fábrica seguirá abierta.

Costes Directos de Fabricación: son resultado de la suma de los costes de: materia prima, energía, logística internacional y personal.

CUENTA DE RESULTADOS

Cuenta de Resultados de la Compañía SmartOne				
	Año 0	Año -1	Diferencia	Variación
Ingresos Totales	1.992.174	2.386.158	-393.984	-16,5%
Costes de Fabricación	701.052	1.304.175	-603.123	-46,3%
Costes Logística	52.605	33.130	19.475	58,8%
Costes Calidad y Pérdidas	7.980	25.562	-17.582	-0,7%
Margen	1.230.537	1.023.292	207.246	0,2%
Ratio Margen sobre Ingresos - %	62,0%	43,0%	19	44,2%
Gastos de Marketing	88.000	27.000	61.000	2,3%
Gastos de Personal	359.000	354.000	5.000	0,0%
Gastos I+D	184.500	112.000	72.500	0,7%
Gastos Generales	194.883	78.292	116.590	1,5%
Total Gastos Estructura	826.383	571.292	255.090	0,5%
Beneficio Bruto	404.155	451.999	-47.844	-10,6%
Ratio Beneficio Bruto sobre Ingresos - %	20,3%	0,0%	1	7,1%
Gastos de Depreciación	302.250	231.000	71.250	0,3%
Gastos Financieros	218.573	21.764	196.809	9,0%
Beneficio Neto	-116.668	199.235	-315.903	-158,6%
Ratio Rentabilidad sobre Patri. Neto - %	-13,4%	17,3%	-31	-177,9%

Ingresos Totales: son resultado de sumar los ingresos obtenidos por cada producto.

Costes de fabricación: ver definición en el apartado Gestión de la producción.

Costes de logística: es resultado de la suma de los costes de transporte y los costes de almacenaje.

Coste No Calidad y Perdidas: es resultado de la suma de los costes de No Calidad y los costes de Perdidas.

Margen: es resultado de la diferencia entre los ingresos menos los costes de fabricación, logística y calidad/pérdidas.

Ratio margen sobre ingresos: es el cociente entre el Margen y los Ingresos Totales.

Gastos de Marketing: es resultado de la suma del gasto en promoción por producto y mercado, introducido en la decisión correspondiente.

Gastos de Personal: es resultado de los gastos salariales de los empleados de la oficina central. También incluye los costes de capacitación y los costes de indemnización en caso de cerrar parcial o totalmente alguna fábrica.

Gastos I+D: es resultado de los gastos en mejora de la tecnología industrial y en mejora del diseño de producto, ambos introducidos en la decisión correspondiente. Además, se deben añadir los gastos de las reuniones de contratación de un diseñador y de mejora de la eficiencia. También se incluyen los gastos de mantenimiento, calculados como el valor del inmovilizado de las fábricas por el porcentaje introducido en la decisión correspondiente.

Gastos Generales: se imputa un 1,5% a los gastos de la actividad de la sede central de la compañía. Además, deben añadirse gastos de es resultado del consultor y los gastos de implantación por la adquisición de una nueva fábrica.

Total Gastos Estructura: son el resultado de la suma de los gastos de: Marketing, Personal, I+D y Generales.

Beneficio Bruto: es resultado de la diferencia entre el Margen, menos los Gastos de Estructura.

Ratio Beneficio Bruto sobre Ingresos: es el cociente entre el Beneficio Bruto y los Ingresos Totales.

Gastos de depreciación: es el coste de ir amortizando las fábricas.

Gastos financieros: es resultado de los intereses generados por los préstamos a corto y largo plazo.

Beneficio Neto: es resultado de la diferencia entre el Beneficio Bruto menos los gastos de depreciación y financieros.

BALANCE DE SITUACIÓN

Balance de la Compañía SmartOne				
	Año 0	Año -1	Diferencia	Variación
 Caja o Bancos	3.336.103	51.329	3.246.452	36,2
 Cuentas por Cobrar	249.022	298.270	249.022	-0,2
 Inventarios	35.400	89.651	-54.251	-0,6
 Total Activo Corriente	3.620.525	439.250	3.181.275	7,2
 Planta y Equipos - Bruto	3.250.000	2.300.000	950.000	0,4
 Depreciación Acumulada	1.534.250	1.232.000	302.250	0,3
 Total Activo No Corriente	1.715.750	1.068.000	647.750	0,6
 Total Activo	5.336.275	1.507.250	3.829.025	2,5
 Crédito Extraordinario	0	0	0	0,0
 Proveedores	97.115	69.134	27.981	0,4
 Préstamo Corto PLazo	0	0	0	0,0
 Total Pasivo Corriente	97.115	69.134	27.981	0,4
 Préstamo Largo PLazo	4.371.461	284.399	4.087.062	14,4
 Capital + Reservas	984.368	954.482	29.885	0,0
 Beneficio Neto	-116.668	199.235	-315.903	-158,6
 Total Patrimonio Neto	867.699	1.153.717	-286.018	-0,3
 Total Pasivo + Patrimonio Neto	5.336.275	1.507.250	3.829.025	2,5

Caja o Bancos: donde se computan los saldos mantenidos en efectivo y en cuentas abiertas a bancos.

Cuentas por cobrar: donde se computa aquellas compras que han dejado a deber los clientes.

Inventarios: donde se computa el valor del inventario.

Total Activo Corriente: es el agregado de Caja o Bancos, Cuentas por cobrar e Inventarios. Es aquel activo que puede convertirse en dinero líquido en un corto plazo.

Planta y Equipos – Bruto: donde se computan las inversiones realizadas para poder desarrollar la actividad de la empresa. Corresponde al activo no corriente.

Depreciación Acumulada: donde se computa la depreciación del activo inmovilizado.

Total Activo No Corriente: valor neto, valor bruto menos depreciación acumulada, de los diferentes activos no corrientes de la compañía.

Total Activo: donde se computan los bienes que posee la empresa. Son resultado de la suma del activo corriente y activo no corriente.

Crédito Extraordinario: donde se computa el préstamo que activa el sistema en el supuesto que no haya fondos para poder hacer frente a los pagos comprometidos.

Proveedores: valor de las compras realizadas que están pendientes de ser pagadas.

Préstamo a corto plazo: valor de la decisión correspondiente al préstamo a corto plazo.

Total Pasivo Corriente: agregados los conceptos de crédito extraordinario, proveedores y préstamo a corto plazo.

Préstamo a largo plazo: valor del capital pendiente de los préstamos solicitados por la compañía en los sucesivos periodos.

Capital + Reservas: corresponden a los recursos propios de la empresa. El capital son las aportaciones de los socios y las reservas el beneficio neto no distribuido. En el caso que, el resultado del periodo anterior haya sido positivo el 80% del beneficio después de impuestos se destina a pagar dividendos y el resto va a reservas. Si el resultado ha sido negativo, el valor integro se restará del valor del Capital + Reservas del periodo anterior.

Beneficio Neto: resultado de la diferencia entre el Beneficio Bruto menos los gastos de depreciación y financieros.

Total Patrimonio Neto: es el agregado del Capital + Reservas, más o menos el Beneficio Neto.

Total Pasivo + Patrimonio Neto: donde se computa la suma del Pasivo Corriente, el préstamo a largo plazo y el Patrimonio Neto.



¿CUANTO DINERO PUEDO DESTINAR A PROMOCIÓN E INVERSIÓN?

Para poder responder la pregunta que se formula es necesario llevar a cabo un proceso metódico de análisis, evaluación y toma de decisión. Este proceso se inicia con la elaboración del plan de negocio o plan de acción, y debe completarse con la elaboración de la cuenta de resultados y el balance previsionales.

El Plan de Negocio requiere llevar a cabo una planificación de los objetivos a corto y largo plazo, y la definición de las directrices a seguir en las diferentes áreas de decisión para alcanzarlos. La elaboración de las previsiones implica trasladar a números las definiciones previas. La cuenta de resultados y el balance previsionales son las herramientas que permitirán evaluar el impacto que puede tener el nivel de gasto y de inversiones previsto sobre los beneficios y el equilibrio financiero de la compañía, respectivamente.

Flujos fundamentales

Para facilitar la comprensión del ejercicio que se debe hacer, podemos considerar que en la gestión de una empresa encontramos tres flujos fundamentales:

- **Flujo de operaciones:** orientado a la producción y entrega de los productos y/o servicios que son la razón de ser de la compañía.
- **Flujo de inversión:** refleja todas aquellas inversiones que requiere la compañía para el cumplimiento de su plan de negocio o como consecuencia de sus operaciones. Estas inversiones pueden ser de corto plazo o corrientes, y de largo plazo o no corrientes.
- **Flujo financiero:** integra todos aquellos movimientos que facilitan recursos a la compañía para el desarrollo de su misión y facilitan la financiación requerida por el activo. Igualmente, estos movimientos se pueden clasificar en tres bloques: recursos propios(patrimonio) o recursos ajenos(corrientes y no corrientes).

El flujo de operaciones queda reflejado fielmente en la cuenta de resultados, aunque está no mostrará determinados detalles que pueden ser importantes para soportar la toma de decisiones en determinadas áreas. El flujo de inversión se verá reflejado en el activo del balance. El activo muestra los derechos de la compañía, pero al mismo tiempo está reflejando los recursos que la compañía necesita para llevar a cabo sus operaciones. El flujo financiero refleja los flujos disponibles para que la compañía pueda llevar a cabo sus operaciones.

Para el propósito de este documento, podemos concretar la función de la dirección de una compañía en las siguientes afirmaciones:

- El resultado económico del flujo de operaciones debe ser positivo, es decir, la compañía debe obtener beneficios para poder remunerar la aportación de capital realizada por los socios o propietarios.
- La compañía debe mantener un equilibrio sostenible entre los recursos necesarios y los disponibles para el desarrollo de las operaciones. Esto implica que, los flujos de inversión y financiero deben planificarse para que el segundo aporte los recursos que requiere el primero. Cuando esta dinámica se rompe, se producen problemas de tesorería y se dificulta la gestión y continuidad de la compañía.

Variables y conceptos clave por flujo

Seguidamente, se describen de forma sintetizada, pues el detalle técnico sería muy amplio, las principales variables o conceptos más relevantes de los diferentes flujos.

Flujo de operaciones:

- **Ventas:** corresponden a las unidades que el mercado decide comprar a la compañía. Esta variable contiene una doble incertidumbre. Por un lado, no sabemos en cada momento como puede evolucionar el mercado, tanto desde punto de vista del volumen, como de las preferencias. Por el otro, no sabemos cómo reaccionará el mercado a nuestra oferta, respecto a la oferta de la competencia.
- **Ingresos:** los ingresos vendrán definidos por los precios que marquemos de cada producto y las unidades vendidas.
- **Costes de las ventas:** el coste de fabricación de las unidades vendidas, es el agregado del valor del inventario del período anterior, más el coste de fabricación imputado a las unidades efectivamente producidas y vendidas este período. Determinados conceptos son ciertamente predecibles, pero otros quedan sujetos al impacto de las decisiones tomadas en cada periodo y a las consecuencias de las ventas realizadas.
- **Gastos de operación o estructura:** entre estos encontramos los de marketing e los I+D, que se definen en las decisiones correspondientes. Adicionalmente, podemos encontrar otros conceptos como gastos generales y de personal, que los calcula el sistema tal y como queda explicado en otra documentación de soporte.
- **Gastos de depreciación:** se contabilizará en la cuenta de resultados la pérdida de valor del inmovilizado de cada período. Por lo tanto, a mayor valor del inmovilizado, mayor será este gasto.

Flujo de Inversión

- **Planta y Equipos:** las inversiones que estén definidas en el plan de negocio en este simulador, se refieren a la apertura de nuevas fábricas y la compra de maquinaria, que serán contabilizadas en el activo no corriente. De todas formas, el impacto de esta partida en el flujo financiero viene determinado por el valor neto de Activo no Corriente, que se obtiene de restar la Amortización Acumulada del valor bruto del Activo no Corriente.
- **Inventario:** recuerda que, si no se venden todas las unidades producidas, las restantes se quedarán en inventario. El coste directo de estas unidades se contabilizará en el balance. El inventario de un periodo está condicionado por el inventario en el periodo anterior más la diferencia entre la decisión de unidades a producir, menos las unidades finalmente vendidas. Existen diversas variables que pueden influir sobre el resultado final, que están explicados en otros apartados (flexibilidad del sistema de producción y unidades caducadas).

Flujo financiero

- **Recursos Propios:** es el agregado del capital, reserva y beneficio del período.
- **Préstamo a corto plazo:** si hay necesidades de financiación a menos de un año, es recomendable aprovechar esta fuente de recursos.
- **Préstamo a largo plazo:** si hay necesidades de financiación a medio o largo plazo, es recomendable se puede recurrir a esta modalidad de financiación. Este préstamo se irá amortizando con los años.

Interrelación y dependencia entre flujos

La gestión empresarial requiere comprender que los negocios conforman un sistema dinámico, integrado en un entorno de negocio dinámico. La gestión empresarial tiene como propósito encontrar un equilibrio positivo en este contexto. Para este propósito es fundamental conocer las relaciones las interrelación existentes entre sus diferentes agentes o ámbitos. A los efectos de este documento, nos interesa exponer las principales interrelaciones que se producen entre los flujos definidos.

Conexión entre el flujo de operaciones y el flujo de inversión:

- La variación de inventario producido por las unidades no vendidas se reflejará en el activo no corriente, con la consecuente modificación de los recursos necesarios.
- El valor del activo no corriente, que agregado el valor de las inversiones realizadas en inmovilizado, generará unos gastos de **depreciación** que se verán reflejados en el flujo de operaciones. Estos gastos se van acumulando y se descuentan del activo no corriente por la pérdida de valor de estos con el tiempo, a través de la amortización o depreciación acumulada.

Conexión flujo de operaciones con flujo financiero:

- El resultado del ejercicio(Beneficio Neto - Pérdida) se contabiliza en los recursos propios y por lo tanto, este modificará los recursos disponibles por la compañía. Si se producen beneficios, éstos facilitarán la financiación de la compañía. Si se producen pérdidas, éstas estarán consumiendo recursos financieros, que se deberán compensar por otra fuente.
- Los gastos financieros se estiman a partir de los recursos históricos contratados y las nuevas decisiones tomadas al respecto(préstamos solicitados a corto y largo plazo). Adicionalmente, se agregará el coste del Crédito Extraordinario que se activará automáticamente si el sistema identifica desequilibrio entre los recursos necesarios y los disponibles.

Conexión flujo financiero con flujo de inversión:

- En el balance de situación la suma total del activo, debe ser igual a la suma del pasivo(recursos ajenos) + patrimonio neto(recursos propios).
- La gran mayoría de masa prevista en el balance, queda prefijada por los criterios definidos en las partes anteriores. Las cuentas que finalmente permiten cuadrar el balance son **Caja y Bancos** y **Crédito Extraordinario**. En el caso que el valor de las masas del activo sea inferior a la masa del pasivo + patrimonio neto, quiere decir que el volumen de recursos financieros disponibles es superior a los requeridos por el activo. Esto implica que existe un excedente de tesorería, que quedará reflejado en la cuenta de Caja y Bancos, en la cantidad que permita cuadrar el balance. En el caso que el valor del activo sea superior al pasivo + patrimonio neto la cuenta que hará cuadrar el balance será el Crédito Extraordinario. La activación del crédito extraordinario es reflejo de un déficit en los recursos previstos.

Procedimiento

Una vez entendidos los flujos es necesario crear un procedimiento que permita estimar los gastos e inversiones que puede asumir la compañía.

Tal y como se ha comentado anteriormente es imprescindible llevar a cabo una previsión de la cuenta de resultados y el balance. Se recomienda tomar como referencia los datos del período anterior y hacer una previsión de evolución de cada una de las partidas para el siguiente o siguientes años. La estimación puede estar fundamentada en un análisis más o menos detallada de cada ámbito de gestión. Un análisis más detallado requiere un mayor conocimiento de la realidad de la compañía, pero se obtendrá mayor fiabilidad en las estimaciones realizadas.

Primeramente, se debe hacer una estimación de las unidades que se prevén vender. Debido a que existe incertidumbre en cuanto a las unidades que la compañía venderá, es recomendable generar más de un escenario. De esta forma obtendremos los ingresos.

Los costes de las ventas irán en función de las unidades vendidas y su coste unitario. Se deben tener en cuenta los posibles cambios que se lleven a cabo en el proceso productivo y logístico, que puedan afectar al coste de las ventas. Conviene no olvidar en la estimación de ventas, que se puede generar un inventario que supondrá un coste de almacenaje y un impacto en el activo de la compañía.

Una vez realizado el cálculo del margen bruto, es momento de agregar los gastos en promoción, I+D y otras partidas relacionados a los gastos de operación, vinculados a las decisiones que se toman, sabiendo que existen otros gastos gestionados por el sistema que debemos tener presentes (generales y personal).

De esta forma, hemos obtenido la previsión de la cuenta de resultados. El beneficio bruto/neto obtenido, respecto a los objetivos definidos en el plan de negocio, nos dará el margen disponible para asignar un mayor o menor volumen de recursos a las áreas de decisión(promoción, I+D,...).

Entre el beneficio bruto y el neto, se deberá incorporar la estimación de gastos financieros. Éstos estarán condicionados por la planificación de recursos financieros (volumen y tipología de recursos ajenos necesarios).

Una vez estimado el beneficio neto es momento de ver su afectación en el balance. La estimación del balance seguirá un proceso similar, incorporando los valores correspondientes a las inversiones en el activo. El valor total del activo nos indicará los recursos necesarios, que deberemos contrastar con los recursos disponibles. La diferencia será la necesidad financiera que se deberá decidir cómo cubrirla (capital + préstamo corto plazo + préstamo largo plazo). El valor del activo que no se haya cubierta con otros recursos, será cubierta por Crédito Extraordinario, que genera automáticamente el sistema.



Conoce todos nuestros simuladores y realiza simulaciones demo.

Registrándote en nuestra página: www.CompanyGame.com

¡Entra y experimental!

Contacta con nosotros en: info@CompanyGame.com



Balmes, 301 - 08006 Barcelona, España - info@companygame.com-
Tel. +(34) 93.534.04.02 - Móvil +(34) 607.56.88.56