



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
VALENCIA**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE CARRERA

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN
SISTEMA DE COSTES
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**REALIZADO POR:
FRANCISCO JAVIER CANALES HIDALGO**

**DIRIGIDO POR:
ALICIA MATEOS RONCO**

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dar las gracias a aquellas personas que han hecho posible la elaboración de este proyecto. A José Luis Hervás Oliver por su ayuda en el Análisis del entorno. A Luis Noguero Elena, Marisa Roig Ridaura, Carlos Domingo Redón y Juan Canales Hidalgo por las facilidades y la ayuda que me han prestado para elaborar este estudio sobre su empresa. Y especialmente a Alicia Mateos Ronco por haberme guiado y aconsejado en la elaboración del mismo.

También quisiera agradecer a todos los que me han ayudado a llegar hasta aquí: a mis profesores, mi familia y a Mar por estar con nosotros.

INDICE DE CONTENIDOS

0	INTRODUCCIÓN	9
0.1	Objetivos del trabajo	11
1	ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA.....	13
1.1	Actividad.....	13
1.2	Historial	14
1.3	Características y clasificación.....	16
1.4	Servicios.....	17
1.5	Análisis interno	19
1.5.1	Área de marketing.....	19
1.5.2	Área de producción	20
1.5.3	Área de Recursos Humanos	20
1.5.4	Área financiera.....	22
1.5.5	Debilidades y fortalezas.....	23
1.6	Análisis del entorno	25
1.6.1	Amenazas y oportunidades	25
1.6.2	Análisis del microentorno.....	26
1.6.3	Análisis del macroentorno	30
1.7	Situación Actual.....	31
2	ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO	34
2.1	Análisis del Balance de Situación.....	34
2.1.1	Análisis del Balance del año 2000.....	35
2.1.2	Análisis del Balance del año 2001	37
2.1.3	Análisis del Balance del año 2002.....	41
2.1.4	Análisis comparativo	46
2.2	Análisis de ratios del balance.....	48
2.2.1	Ratios de liquidez.....	48
2.2.2	Ratios de endeudamiento	50
2.2.3	Ratios de rotación de activos	52
2.3	Análisis Cuenta de Resultados.....	53
2.3.1	Análisis económico del año 2000.....	54
2.3.2	Análisis económico del año 2001	55
2.3.3	Análisis económico del año 2002.....	57

2.4	Estudio de la rentabilidad	59
2.4.1	Rentabilidad económica.....	60
2.4.2	Rentabilidad financiera.....	62
2.5	Análisis del Fondo de Maniobra.....	67
2.6	Recomendaciones	69
3	ANÁLISIS DE COSTES	73
3.1	La Contabilidad como fuente de información	73
3.1.1	Contabilidad externa o financiera.....	74
3.1.2	Contabilidad interna.....	74
3.1.3	Carencias de la contabilidad financiera	76
3.1.4	Contabilidad de costes en empresas de servicios.....	77
3.2	Definición de Sistema de Costes	78
3.2.1	Elección del Sistema de Costes	79
3.3	Sistema ABC.....	81
3.3.1	Identificación de las actividades	82
3.3.2	Localización de los costes en los departamentos.....	86
3.3.3	Determinación de los generadores de costes por actividad	96
3.3.4	Distribución costes del centro entre las actividades	100
3.3.5	Reclasificación actividades.....	105
3.3.6	Cálculo del coste de los generadores	105
3.3.7	Reparto de costes actividades secundarias.....	106
3.3.8	Cálculo de los resultados y análisis	110
4	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	121
4.1	Conclusiones.....	121
4.2	Propuestas de mejora	127
5	BIBLIOGRAFÍA	130
6	ANEXOS	132

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Fundaciones y asociaciones	132
Anexo 2. Balance Situación año 2000	133
Anexo 3. Balance Situación año 2001	135
Anexo 4. Balance Situación año 2002	137
Anexo 5. Cuenta Pérdidas y Ganancias año 2000	139
Anexo 6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias año 2001	141
Anexo 7. Cuenta Pérdidas y Ganancias año 2002	143
Anexo 8. Ratios de balance y resultados	145
Anexo 9. Ratios análisis de rentabilidad.....	146
Anexo 10. Cuenta Resultados año 2000	147
Anexo 11. Cuenta Resultados año 2001	147
Anexo 12. Cuenta de Resultados año 2002	147
Anexo 13. Libro Mayor	148
Anexo 14. Costes mano de obra	153
Anexo 15. Unidades de los generadores	156
Anexo 16. Resultados en unidades monetarias.....	158
Anexo 17. Resultados en porcentajes	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis vertical año 2000	35
Tabla 2. Análisis vertical año 2001	37
Tabla 3. Variación balances 2000- 2001 en euros	40
Tabla 4. EOAF 2000- 2001 en euros	40
Tabla 5. Porcentajes Balance de Situación 2002	41
Tabla 6. Variación balances 2001-2002 en euros	44
Tabla 7. EOAF 2001- 2002 en euros	44
Tabla 8. Cuenta de PYG año 2000	54
Tabla 9. Cuenta de Resultados año 2001 en euros	56
Tabla 10. Porcentajes sobre ventas y variación 2000-2001 en euros	56
Tabla 11. Cuenta de Resultados año 2002 en euros	58
Tabla 12. Porcentajes sobre ventas y variaciones 2001-2002 en euros	58
Tabla 13. Rentabilidad económica.....	60
Tabla 14. Rentabilidad financiera.....	62
Tabla 15. Apalancamiento financiero.....	63
Tabla 16. Ratios de endeudamiento.....	66
Tabla 17. Listado de actividades.....	84
Tabla 18. Gastos de la Cuenta de PyG 2002 en euros	87
Tabla 19. Criterios de clasificación de los costes	88
Tabla 20. Clasificación de costes por su naturaleza	89
Tabla 21. Clasificación por su capacidad de identificación.....	91
Tabla 22. Clasificación costes variables y fijos.....	92
Tabla 23. Reclasificación de los costes	94
Tabla 24. Localización del coste.....	95
Tabla 25. Asignación de generadores de coste ideales.....	97
Tabla 26. Generadores de coste	98
Tabla 27. Distribución costes indirectos.....	103
Tabla 28. Número unidades por generador.....	105
Tabla 29. Reparto de costes de actividades secundarias.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Balance Situación 2000	36
Gráfico 2. Balance Situación 2001	37
Gráfico 3. Análisis estático activo fijo 2000-2001	38
Gráfico 4. Análisis estático del pasivo total 2000-2001	39
Gráfico 5. Balance Situación 2002	41
Gráfico 6. Análisis estático del activo 2001-2002	42
Gráfico 7. Análisis estático del pasivo 2001-2002	43
Gráfico 8. Análisis dinámico del activo.....	46
Gráfico 9. Análisis dinámico del pasivo.....	47
Gráfico 10. Triángulo contable.....	76
Gráfico 11. Esquema básico ABC	82
Gráfico 12. Resultado Fotografía.....	110
Gráfico 13. Resultado Gestión de servicios.....	111
Gráfico 14. Artes plásticas.....	112
Gráfico 15. Campamentos y animación.....	113
Gráfico 16. Educación social	114
Gráfico 17. Cursos	115
Gráfico 18. Actividades deportivas	115
Gráfico 19. Infoestiu	116
Gráfico 20. Ludoteca	117
Gráfico 21. Teatro.....	118
Gráfico 22. Talleres	119
Gráfico 23. Exposiciones.....	120

0 INTRODUCCIÓN

Es indudable la importancia de las pequeñas y medianas empresas dentro del tejido empresarial y económico a nivel regional, nacional e incluso dentro del marco de la Unión Europea.

Un estudio publicado por la Dirección General de la Política de la PYME titulado *Las PYME en España 1996-2000*¹ remarca esta importancia de las pymes. Según este informe en el año 2000 habían en España 2.595.392 empresas, de las cuáles más del 99% de las empresas activas se encontraban dentro de la categoría de pyme. Cifra a considerar importante conociendo que en la Unión Europea se ha contabilizado la existencia de alrededor de 16 millones de pymes.

Según datos recogidos las pymes españolas generaban durante el periodo del informe un valor añadido medio de 24,7 millones de pesetas por empresa, acumulando el 62% del total de las ventas. Dentro de los criterios de clasificación de pyme (microempresas, pequeñas y medianas) son las microempresas las que incrementaron su beneficio neto en mayor medida, alrededor del 90%, seguidas por las pequeñas empresas con un 77% y las medianas con un 63%. Las microempresas también fueron, dentro de la clasificación de pyme, las que obtuvieron un mayor incremento tanto del activo real como de la cifra de negocios.

Bien es conocida también la estabilidad de estas pequeñas y medianas empresas frente a los ciclos económicos y su capacidad para generar empleo. Aproximadamente el empleo de las pymes en España representa el 65% del empleo del país. Estas cifras superan en términos relativos a la media europea, la cual se sitúa alrededor del 56% del empleo. Durante el año 2000 la cifra media de contratación de trabajadores de las

¹ Información extraída del artículo “Pequeña, grande” de **Palacios Martínez, Marian** de la versión digital de Cinco Días www.cincodias.com con fecha del 17/4/2002

microempresas se situaba en 4 trabajadores, de los cuáles tres solían ser fijos. La cifra de las pequeñas empresas ascendía a 19 trabajadores, de los cuáles 11 solían ser fijos, mientras que en las medianas llegaba a 47 trabajadores, casi todos de carácter temporal. Se observa pues una correlación entre la contratación considerable como estable y la dimensión de la empresa: es más fácil obtener un puesto de trabajo estable en una empresa cuanto más reducida sea su dimensión.

Otro dato interesante que muestra el informe es la baja cifra de pymes constituidas como sociedad anónima. La mayor parte de las pymes son inscritas como personas físicas, seguidas a muy larga distancia por empresas inscritas como sociedades de responsabilidad limitada. Según la información anterior se puede extraer que el spin-off es realizado, principalmente, por profesionales independientes o emprendedores en base a unas aptitudes técnicas. Estas aptitudes técnicas les permiten realizar con eficacia su actividad profesional. Sin embargo realizar con eficacia la actividad profesional no significa conseguirlo con eficiencia. La falta de conocimientos en la gestión es una de las principales causas que obligan a muchas pymes finalizar con su actividad.

Para poder desempeñar con garantías las actividades de management resulta indispensable conocer una serie de variables: conocer el sector donde desempeña su actividad, análisis de sus recursos y su situación financiera y la forma en que desempeña la actividad para determinar su eficiencia.

Por una parte la empresa debe conocer en que condiciones compete, el sector/es donde realiza su actividad y las estrategias de sus competidores. A través de esta información la empresa podrá desarrollar su planificación y su estrategia para hacer frente a sus competidores.

Otra variable importante es conocer en todo momento la situación financiera de la empresa y los recursos y limitación que tiene la empresa para operar. Para ello debe analizar la información que le suministra los estados financieros. La contabilidad de la empresa no debe limitarse en la teneduría de libros, sino que la dirección debe expresar al máximo la información que le proporciona.

Por último, y no menos importante pero muchas veces olvidado, la empresa debe conocer el grado de eficiencia que alcanza al realizar la actividad de explotación. Muchas empresas limitan las fuentes de información contable a la contabilidad financiera. Esto es un gran error debido a las deficiencias que presenta la contabilidad financiera acerca de la actividad productiva de la empresa. Ofrece una información muy imprecisa para la dirección y oculta posibles ineficiencias dentro de la empresa.

Usualmente se asocia la utilización de la contabilidad analítica o de costes a las grandes empresas industriales. Esta afirmación es totalmente incorrecta, ya que la contabilidad analítica es perfectamente aplicable a cualquier empresa con independencia del sector en que se trabaje. De esta forma se está excluyendo la utilización de la contabilidad financiera en pymes, la cual podría ayudar a mejorar de forma significativa la gestión en este tipo de empresas. A priori resulta obvio que es imposible vender un producto sin conocer cual ha sido el coste real de producción.

0.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El trabajo presentado a continuación pretende analizar la situación de una pyme concreta y su evolución hasta la actualidad. Una vez realizado este análisis proponer alternativas que mejoren la gestión de la misma desde el punto de vista económico-financiero.

El trabajo se ha estructurado en tres partes. La primera parte se pretende analizar la empresa a través de un estudio general. Dentro de este estudio se analiza con profundidad las características y la política de la empresa. A su vez se realiza un diagnóstico del entorno que puede afectar, directa o indirectamente, a la organización.

Una segunda parte pretende analizar los estados financieros de la empresa en los últimos años con el objeto de conocer su situación económico-financiera y las causas que han originado su evolución. Sólo conociendo como ha evolucionado su situación en los últimos años se puede conocer su situación actual.

Por último, tras analizar el proceso productivo de la empresa y las necesidades de la dirección, se pretende diseñar un sistema de costes aplicable a la empresa. Este sistema de costes debe satisfacer las necesidades de la dirección y adaptarse a la realidad de la empresa aportando información válida para la toma de decisiones.

Como síntesis, se incluye un apartado de conclusiones y de recomendaciones en el cual se comentan las ideas más importantes de cada uno de los apartados, enfatizando la necesidad de diseñar y desarrollar aquellos aspectos necesarios para mejorar la dirección y gestión de la empresa objeto de estudio.

1 ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 ACTIVIDAD

La empresa objeto de estudio pertenece a un sector en continuo crecimiento, el sector de servicios socioculturales. Este sector se caracteriza por estar poco definido, tanto el tejido empresarial como su regulación. En el sector se observa que los prestatarios de los servicios pueden estar sujetos al Derecho Privado, caso de empresas privadas, o por el Derecho Público, como los ayuntamientos o la Diputación. Además dentro de la oferta del sector encontramos entidades sin ánimo de lucro, como asociaciones o fundaciones, que prestan también este tipo de servicios.

Según datos del Instituto Valenciano de Estadística² del año 2001 en la Comunidad Valenciana existen veinte fundaciones registradas. De estas veinte, ocho son fundaciones con propósitos culturales. En el caso de las asociaciones registradas, de un total de 1497, existen 571 cuyas actividades son de ámbito cultural. Sin embargo al estudiar el sector sociocultural se deben incluir aquellas asociaciones de participación social (195), recreativas y de aficionados (222) y juveniles (78). En resumen encontramos entre asociaciones y fundaciones un total de 1077 entidades en la Comunidad Valenciana, de las cuales 580 están situadas en la provincia de Valencia, que además de ser clientes potenciales también pueden llegar a ser competidores.

Como consecuencia de la prestación de esta clase de servicios por parte de entidades públicas como por asociaciones y fundaciones, existen barreras para el desarrollo de un tejido empresarial dentro del sector. Las empresas para conseguir diferenciarse de competidores que no realicen una actividad mercantil deberán buscar estrategias de diversificación de productos y la búsqueda de la personalización del servicio.

² Tabla incluida en el Anexo 1. Fundaciones y asociaciones

La falta de normativa específica para la regulación del sector se hace patente en el epígrafe asignado en la clasificación de la actividad en el Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Su epígrafe asignado es el (000), el cuál corresponde a actividades englobadas dentro del sector primario (agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca). La misma situación se observa al comprobar el epígrafe correspondiente al Impuesto de Actividades Económicas (IAE), (999) *Otros servicios NCOP*. Las empresas se encuentran dentro de un “cajón desastre”, lo que dificulta en gran medida la obtención de información del sector.

1.2 HISTORIAL

La empresa fue creada con el objetivo de mejorar la situación laboral de los socios fundadores. En 1995, fecha en que se fundó la empresa, los ayuntamientos contrataban personal externo para la realización de servicios socioculturales. Este contrato no se realizaba como contrato de trabajo, sino como prestación de servicios. En definitiva los socios fundadores realizaban actividades en régimen de trabajador por cuenta propia. Esta situación fue desfavorable para el personal contratado al comparar la reducida contraprestación que percibían por el servicio y las obligaciones fiscales a cumplir como trabajador por cuenta propia. Por otra parte se observó un continuo crecimiento de la demanda de este tipo de servicios y del volumen de actividad en un sector en el que la competencia a nivel empresarial era inexistente. Mediante la creación de una empresa los socios fundadores podían mejorar su situación laboral y además aprovechar un nicho de mercado en el que la competencia empresarial era mínima.

Finalmente los socios fundadores decidieron constituir la empresa Culturama S.L. El 1 de febrero de 1995 se otorgó escritura pública de la empresa y fue inscrita en el Registro Mercantil como Sociedad Limitada. La constitución de una sociedad anónima fue desechada por considerarse elevada la cifra de capital social establecida por ley para su constitución (60101,21€) y en 1995 todavía no existía la posibilidad de crear una sociedad laboral. El objeto, según la escritura pública era la “organización de actos culturales y de animación sociocultural”.

Inicialmente la empresa contó con cinco socios fundadores con participación del 20% cada uno en un capital social de 500.000 ptas. Éste estaba dividido en 500 participaciones de 1.000 ptas. de nominal cada una. Los socios desembolsaron de forma íntegra el capital.

Conforme a la Ley 2/1995, uno de los socios fue elegido como Administrador Único para un periodo de cinco años. Como se refleja en la escritura “representará a la sociedad y la obligará con sus actos y contratos en todos los asuntos relativos al giro y tráfico de la misma, y en toda su vida y actividad patrimonial”.

Al poco tiempo se produjeron cambios en el reparto de las participaciones. En el mismo año uno de los socios fundadores decidió abandonar la sociedad transmitiendo sus participaciones al resto de los socios. Así pues los socios redujeron a cuatro, teniendo cada uno un 25% de participación. En 1999 se produjo la última modificación en el reparto del capital social de la empresa. En este caso no hubo modificación en la composición del capital social, pero si en los socios. Uno de los socios fundadores decidió vender su participación en la sociedad. Ésta no fue transmitida a los socios, sino a una persona ajena hasta ese momento a la empresa.

En el año 2002 la empresa suprimió la figura del Administrador Único, convirtiéndose todos los socios en administradores solidarios. De esta forma la gestión diaria de la empresa podía realizarse sin tener que depender de la presencia necesaria y de la firma de una sola persona. Cualquiera de los socios puede actuar como representante de la empresa en actividades vinculadas con la gestión de ésta. A partir de este momento los socios que participan en la gestión diaria de la empresa perciben una retribución pero se encuentran en régimen de Trabajador por Cuenta Propia. Perciben una contraprestación por la dirección de la empresa, sin embargo sus cargas sociales no son satisfechas a través de la empresa. En consecuencia el coste de administración para la empresa se limita al salario percibido mensualmente.

1.3 CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN

La empresa, dadas sus características, se define como una pequeña empresa. A continuación se delimitan las condiciones que cumple la empresa para ser considerada como pyme y sus principales características desde tres ámbitos distintos (Juliá et al. 2002): ámbito comunitario, mercantil y tributario.

Respecto al ámbito comunitario, la sociedad cumple las características de la definición de pequeña empresa, según la Comisión Europea en su “Recomendación de 3 abril de 1996”

- Emplea menos de 50 personas
- Volumen de negocio inferior 7 millones de euros
- Volumen de activo inferior a 5 millones de euros

En el ámbito mercantil cabe señalar el cumplimiento de los requisitos para la presentación del Balance de Situación y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias abreviada. Sus cifras reflejadas en las Cuentas Anuales distan mucho de los límites establecidos por el Texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas tanto en el volumen de negocio anual como en el volumen del activo.

En el ámbito tributario hay dos aspectos a tratar. Por una parte la empresa se considera de reducida dimensión, de acuerdo a la Ley 43/1995 de Impuesto de Sociedades (IS), al tener un volumen de negocio inferior de 5 millones de euros. Gracias a ello se acoge a beneficios fiscales recogidos en los artículos del Capítulo XII desde el art. 122 al art. 127 bis. El tipo de gravamen aplicable en las empresas de reducida dimensión es del 30% al ser su base imponible inferior a 90.151.81€.

En lo que respecta al Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) la empresa, conforme a la Ley 37/1992 que regula el impuesto, tributa en el Régimen General del IVA. La totalidad de sus operaciones son dentro del territorio de aplicación por lo que no se realizan operaciones que deriven en adquisiciones intracomunitarias o exportaciones y/o importaciones. A continuación se enumeran los tipos de gravamen aplicables a los servicios prestados:

- Exención de IVA en formación no reglada (Art. 20 de la Ley 37/1992)
- Tipo del 7% en actividades de campamento
- Tipo del 16% resto de actividades

1.4 SERVICIOS

La actividad de la empresa es la gestión y programación de servicios culturales. Dentro de la denominación de “servicios culturales” se engloban una amplia gama de productos. La adopción de una estrategia de diversificación, en este caso horizontal, se hace necesaria a causa del reducido mercado y el bajo margen de beneficio que se puede obtener de las distintas actividades.

Los servicios ofertados pueden distinguirse en tres grupos: cursos y talleres, exposiciones y gestión de proyectos culturales. Los cursos y talleres son, de los tres grupos, los más dinámicos y a la vez los más importantes. Estas actividades se englobarían dentro del sector de la enseñanza no reglada, la cual no conduce a una titulación oficial reconocida y puede tener un carácter ocupacional o general. Dentro de los cursos y talleres podemos encontrar diversas temáticas, las cuales no son una oferta fija de la empresa, sino que dependen en gran medida de la demanda en ese momento. Esta característica se acrecienta cuando es el cliente quién solicita un servicio personalizado. Algunos ejemplos de la oferta actual son:

- Teatro
- Fotografía
- Quiromasaje
- Informática
- Artes plásticas
- Manualidades
- Creación literaria
- Cursos de adaptación para inmigrantes (lengua y cultura)
- Atención domiciliaria

Los cursos y talleres no son ofertados directamente al cliente final. Los servicios son realizados a través de instituciones, empresas y asociaciones que contratan el curso, siendo ellos quién los ofertan al público. Esta política de la empresa puede modificarse en un corto periodo de tiempo. Se ha realizado una fuerte inversión en un nuevo local y su acondicionamiento para poder realizar cursos y talleres en sus propias instalaciones.

La siguiente línea de producto es la gestión de proyectos culturales. En esta línea se incluyen actividades de animación juvenil y otros proyectos culturales. La animación sociocultural busca incitar a la práctica cultural, bien a una determinada actividad cultural o para promover la creatividad y la participación en general en actividades culturales. Para ello la empresa gestiona el personal necesario en los centros de información juvenil de los ayuntamientos. También existen actividades de animación juvenil en las que se tratan temas como la educación en valores solidarios, animación a la lectura y protección y respeto del medio ambiente. Otro servicio ofrecido es la gestión de ludotecas o la realización de ferias y actividades de información municipal y ferias temáticas como “Infoestiu”, en la cual los asistentes pueden consultar documentos y material audiovisual de numerosos destinos turísticos.

La empresa intenta aprovechar las habilidades y conocimientos de los trabajadores vinculados laboralmente con la empresa para trabajar en distintos servicios. Un ejemplo es la contratación de trabajadores que imparten cursos y talleres, y al mismo tiempo participan en proyectos culturales puntuales gestionados por la empresa. Se busca por tanto una sinergia entre los distintos servicios ofertados y la flexibilidad de los trabajadores.

Recientemente la empresa ha encontrado un nuevo segmento al que atender, la oferta de exposiciones temáticas. La empresa realiza previamente un estudio sobre los temas dentro del ámbito cultural que puedan interesar. Una vez seleccionado uno se inicia una recopilación de información sobre el tema, se diseña y se elabora el material y las esculturas o posters necesarios. No solo se ofrece la exposición como tal, sino que también se incluyen servicios adicionales como el transporte y montaje, proyección de audiovisuales y talleres complementarios. Actualmente la empresa cuenta con dos exposiciones ofertadas y otra que se encuentra en preparación.

1.5 ANÁLISIS INTERNO

1.5.1 Área de marketing

La empresa ofrece sus servicios a clientes como instituciones, empresas y asociaciones. No se utiliza una imagen de marca para cada uno de los servicios, sino que los engloba en la imagen de la firma. La forma de contratación de los servicios, la mayoría mediante concurso, limita las herramientas de promoción. La política de promoción de la empresa es hacerse conocer a través de la buena prestación de sus servicios y así poder captar nuevos clientes. Para ello la empresa no aplica ningún sobrecoste en el caso que el cliente quiera realizar alguna modificación en el servicio, o solucionar algún problema durante la realización del mismo. La empresa, una vez que ha prestado servicios a un cliente, aprovecha esa relación para poder optar a nuevas contrataciones.

En cambio para la venta de exposiciones, al tratarse de un servicio que en principio no va destinado al cliente de las dos otras líneas de productos, la empresa si ha tenido que hacer un esfuerzo comercial. Las exposiciones, aunque también han sido contratadas por ayuntamientos, van más enfocadas a centros educativos como colegios, institutos y universidades. Las herramientas utilizadas para promocionar las exposiciones son el *mailing*, el correo electrónico y la venta directa por teléfono con la intención de concertar una entrevista con el cliente potencial.

Una de las políticas comerciales de la empresa es la atención personalizada al cliente. Se adaptan los servicios ya existentes a las necesidades de cada cliente e incluso ante peticiones concretas de los clientes se *crea* el servicio si es viable para la empresa. En resumen la empresa ofrece un servicio *a la carta*.

En lo que respecta a la política de precios, se estudian los costes en los que incurre la empresa en la prestación del servicio (material, personal y cargas sociales) aplicándole un margen de beneficio. En el caso de los talleres y cursos existe una pequeña parte de material y un mayor porcentaje de mano de obra. En el caso de las exposiciones la práctica totalidad del coste es de material, en contraposición a la gestión de proyectos culturales, en los que la mano de obra es la totalidad del coste.

1.5.2 Área de producción

La forma de prestación del servicio depende en gran medida del servicio ofertado. En el caso de las exposiciones, las piezas de la exposición son transportadas, montadas y desmontadas una vez finalizado el servicio por personal de la empresa.

Por otra parte, en la gestión de proyectos culturales, la empresa gestiona los recursos humanos. La empresa, tras un proceso de búsqueda y selección, contrata a los trabajadores que desempeñarán la actividad. En resumen la empresa actúa como empresa subcontratada.

En el caso de los cursos y talleres la empresa diseña una actividad, contrata el personal y compra el material necesario para llevar a cabo la actividad. Muchas veces el trabajador participa en la fase de diseño del servicio, consiguiendo así una motivación extra por parte del trabajador y un total conocimiento del servicio a prestar.

Se ha comentado la importancia de las instituciones dentro de los clientes, tanto en la gestión de proyectos como en cursos y talleres. La contratación de un servicio por parte de éstos se rige mediante el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas según el Real Decreto 2/2000, del 16 de junio del 2000. Esta ley recoge la posibilidad de adjudicar mediante decreto un servicio si su importe no supera los 12020,24 € y contando con al menos tres presupuestos distintos. Si el importe del servicio supera la cantidad anterior la adjudicación deberá someterse a concurso público. Las empresas deberán presentar una fianza provisional para optar a la adjudicación y una definitiva si obtienen la adjudicación, así como satisfacer los costes de publicidad incurridos por la institución. El periodo de adjudicación es para un periodo máximo de cuatro años renovándose cada año si no hay inconveniente por alguna de las partes.

1.5.3 Área de Recursos Humanos

Para la contratación de personal se recurre al reclutamiento externo. La empresa realiza una búsqueda y selección de entre los currículos que dispone. Si en la base de datos de la empresa no se dispone de ningún candidato que se adecue al perfil del

puesto, se recurre a anuncios en prensa. Sin embargo una de las políticas de la empresa es contratar a aquellas personas que han tenido vinculación laboral anterior con la empresa o bien personas con vinculación laboral en disposición de desempeñar distintas actividades. La empresa dispone pues de lo que se puede calificar como una *Bolsa de Trabajo*. Una vez seleccionados una serie de candidatos se procede a una entrevista personal con ellos para comprobar cuál de ellos se adapta mejor a las características necesarias en el puesto.

Culturama se trata de una empresa con una alta variabilidad en el número de trabajadores. La media mensual de trabajadores se encuentra alrededor de los 10, sin incluir a los tres socios que trabajan en la empresa. Los socios son los únicos que cuentan con contrato indefinido. Según las características del servicio ofertado, el resto de trabajadores pueden tener dos tipos de contrato. En el caso de servicios que han sido contratados por el cliente mediante adjudicación la vinculación laboral se realiza a través de contrato por obra y servicio, siendo su duración la de la actividad. En el caso de los servicios contratados con unas horas o fecha determinada la contratación de los trabajadores se realiza mediante contratos por circunstancias de la productividad.

En la contratación del sector se observa uno de los problemas derivados de la falta de regulación del sector al no disponer de convenio colectivo propio. Las empresas del sector están obligadas a regir su relación con los trabajadores en los contratos a través del Convenio Colectivo de la formación no reglada. El principal inconveniente de la utilización de este convenio es el nivel salarial recogido, ya que no se adecua a la realidad del sector sociocultural. La empresa considera que el salario recogido en convenio es inferior al que debe ofrecer a sus trabajadores, por lo que suele mejorarlo.

Un aspecto a mejorar es la forma de control del trabajo de los empleados. La naturaleza del servicio propicia que el trabajador preste el servicio alejado de la empresa, no estando sujeto por tanto al control de sus superiores. Esta situación puede dar lugar a despreocupación por parte del trabajador, la cual puede afectar al desempeño de su cometido. Actualmente se realizan una serie de cuestionarios a la finalización de cada actividad a los asistentes. Convendría también realizar partes de trabajo para controlar la asistencia de personas a la actividad y la de los trabajadores periódicos,

recogiendo también cualquier incidencia o aspecto que pueda afectar o mejorar la prestación del servicio.

1.5.4 Área financiera

Desde su creación, la empresa ha buscado seguir una política de autofinanciación. Ha reinvertido los beneficios obtenidos en la propia empresa sin acudir a financiación externa (autofinanciación por enriquecimiento). La gran ventaja que supone esta política es la obtención de los recursos necesarios sin ningún coste explícito. Esta política se ha mantenido hasta el año 2002, en el cual la empresa por problemas de liquidez y para acometer nuevas inversiones ha necesitado capital externo.

Mediante el estudio del balance se observa el poco inmovilizado fijo del que dispone la empresa a consecuencia de la naturaleza de la actividad, perdiéndose parte de la función financiera de ésta (Bueno, 1991) al presentar un saldo con valores muy bajos. Las amortizaciones permiten una recuperación parcial de los bienes amortizables, para en su momento reponer los mismos. Hasta el momento de reemplazar el activo ya amortizado, esa amortización acumulada son disponibilidades financieras para la empresa susceptibles de ser invertidas.

En la empresa objeto de estudio, la amortización acumulada no es elevada al carecer de activos de gran valor. Si bien la mejor y más importante fuente de financiación de la empresa debe ser con cargo a beneficios, las amortizaciones hubieran sido muy útiles como una posible fuente de financiación adicional. Sobre todo en el momento en el que la empresa ha necesitado más financiación para hacer frente a las nuevas cargas por el incremento de actividad. La empresa duplicó prácticamente su volumen de negocio sin tener la suficiente capacidad financiera para soportarlo. Esta situación desembocó en el ejercicio 2002 en problemas de liquidez para hacer frente a los pagos.

Hay que resaltar que, durante varios años, parte del inmovilizado se trata de inmovilizado financiero procedente de fianzas requeridas por las instituciones por presentarse a un concurso de adjudicación y definitivas por haber conseguido la

adjudicación. La empresa pierde así recursos económicos para la gestión y además pierde rentabilidad al no obtener rendimiento por esos recursos. Para subsanar esta situación a partir del año 2002 la empresa cuenta con una *línea de avales*. La empresa a la hora de presentarse a un concurso no necesita depositar la fianza, sino que un banco avala la cantidad necesaria y la pone a disposición del solicitante en el caso que la fianza sea requerida. De esta forma la empresa no tiene que inmovilizar dinero que pueda ser necesario para la gestión de la empresa a cambio de unos intereses financieros.

Por último resaltar que en el año 2002 la empresa ha realizado la inversión más importante desde su creación. La adquisición de un local como sede social y para impartir talleres ha sido financiado mediante un préstamo, el cuál muestra el cambio de estrategia de la empresa en cuanto a financiación. Esta nueva estrategia se confirma con la solicitud de una póliza de crédito para la gestión diaria y la anterior comentada línea de avales.

Dadas las limitaciones financieras comentadas es importante conocer el coste de cada uno de los servicios que ofrece la empresa y la formación del precio. Por tanto es interesante estudiar si el sistema de costes utilizado en la actualidad es el apropiado tanto para la eficiencia de las actividades como para la ayuda a la toma de decisiones en la empresa

1.5.5 Debilidades y fortalezas

La empresa se encuentra dentro de la clasificación de pyme. Este tipo de empresas tiene unas características bien definidas.

1.5.5.1 Fortalezas

Las pymes se caracterizan por ser muy resistentes en épocas de recesión económica (De Miguel, 1996). La empresa ha demostrado haberse consolidado en sus ocho años de vida. Su creación en una época de recesión económica y su evolución positiva dentro del mercado hasta la actualidad es una buena muestra de ello.

Dentro del área de RRHH observamos dos fortalezas importantes dentro del funcionamiento interno de la empresa. Al tratarse de una pequeña empresa cuyos socios son administradores solidarios permite una eficaz y rápida comunicación interna. El estar en continuo contacto en el día a día permite una rápida toma de decisiones. En lo que respecta a la gestión del personal, se hace hincapié en el trato familiar y amigable con los trabajadores. Los resultados son el buen concepto que los trabajadores tienen en la empresa, ya que la práctica totalidad vuelven a vincularse laboralmente con la empresa, y la inexistencia de conflictos laborales con los empleados. La segunda fortaleza reside en la buena relación con los clientes y el contacto directo con ellos. Esta fortaleza es utilizada continuamente con la empresa para conocer las necesidades del cliente e impulsar nuevos proyectos que satisfagan estas necesidades.

Estudiando las fortalezas numeradas extraemos otra fortaleza de la empresa que englobaría a las anteriores: la flexibilidad. El partir de fuentes de información primarias para conocer las necesidades del cliente, la capacidad de la empresa para adaptarse organizativamente a los cambios del entorno dinámico, complejo y hostil actual es la más importante de las fortalezas de la empresa (Gómez, 1997).

1.5.5.2 Debilidades

Las debilidades de la empresa podemos definirlas en dos grupos: de management y financieras. Viendo la historia de la empresa se puede observar que tanto los socios fundadores como los actuales destacaban por sus grandes aptitudes técnicas. Estas aptitudes son muy importantes en la realización de tareas determinadas en la prestación de los servicios. También destacan por sus aptitudes para las relaciones humanas. Sin embargo tienen un handicap: la formación empresarial recibida por los gestores impone limitaciones a su gestión. La visión de la planificación es a corto plazo lo que provoca el centrarse en “apagar fuegos” y dejando un poco apartada la planificación a largo plazo.

El segundo punto es la débil estructura financiera de la empresa. A causa de su tamaño la empresa no dispone de una gran capacidad de autofinanciación. Sin embargo su política de financiación ha sido únicamente mediante el beneficios generado. Por otra parte al ser una empresa de servicios que no requiere mucho inmovilizado para la realización de su actividad, prácticamente no cuenta con autofinanciación por

mantenimiento. Estas limitaciones de financiación junto con la decisión de no solicitar deuda a largo plazo a fuentes externas ha supuesto tensiones financieras al ir creciendo la empresa.

1.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO

La empresa debe ser considerada como un sistema: un conjunto de elementos interrelacionados entre sí (De Miguel, 1998). Sin embargo una empresa no es un sistema cerrado, sino abierto, estando interrelacionado con su entorno. Los factores del entorno pueden afectar a la actividad de la empresa, por lo que la empresa tiene que estar en contacto con el entorno para poder adaptarse a posibles cambios de estos. Actualmente el entorno en que las empresas desempeñan su actividad se puede calificar de complejo, dinámico y hostil. Una situación o acción en el entorno competitivo puede tener un impacto positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) en la empresa. La empresa debe pues estar atenta a él, con la finalidad de conocer las nuevas condiciones que deben cumplirse para seguir siendo competitivo.

Podemos distinguir dos tipos de entorno (Dalmau, 2002): el microentorno y el macroentorno. El microentorno recogerá “los elementos más próximos a la empresa, con los que tiene una relación cotidiana”. Mientras el macroentorno “está compuesto por los elementos naturales y humanos generales, cuyas transformaciones tiene capacidad de afectar las condiciones con las que compite la empresa”.

1.6.1 Amenazas y oportunidades

Las pymes tienen mayor capacidad para adaptarse a los cambios debidos a la influencia de factores del entorno. Gracias a ello la empresa puede defenderse de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que éste le ofrezca. Por otra parte las pymes también son más sensibles a ellos, ya que esta adaptación suele pasar por una reestructuración de la organización. La empresa tiene que conocer y tener presente en su estrategia las amenazas del entorno ya que pueden repercutir en la permanencia y la competitividad de la empresa en el mercado.

1.6.1.1 Amenazas

En el sector de servicios socioculturales no se dispone prácticamente información de los competidores. Tampoco existen datos del sector publicados, ya que se incluyen con sectores como formación no reglada o servicios culturales prestados por la administración.

Los principales clientes de la empresa son instituciones públicas, y la adjudicación de los servicios suele realizarse bajo concurso, lo que presenta una gran incertidumbre en esta situación al haber desconocimiento de los posibles competidores.

Por otra parte las características de los clientes suponen la principal amenaza. Desde el punto de vista económico es común el retraso en el pago de las entidades públicas, bien si cabe el pago está asegurado. Esta situación junto con la débil estructura financiera de la empresa puede originar problemas para la financiación de las actividades.

1.6.1.2 Oportunidades

La principal oportunidad de la empresa es la continua expansión del mercado. Este ha sufrido un incremento interrumpido desde los ocho años de vida de la empresa. El aumento del tiempo para el ocio de la sociedad ha contribuido al incremento constante de la demanda. Por otra parte, debido a la amplitud del sector, existen nichos de mercado desatendidos. La empresa debe buscarlos y estudiar la viabilidad y rentabilidad de su explotación. Un trabajo similar ha sido la entrada de la empresa en el negocio de las exposiciones.

Por último la empresa puede fortalecer su imagen de cara a los clientes. La empresa, tras varios años prestando servicios y el saber hacer acumulado, debe transmitir una imagen de empresa. Puede aprovechar su posición en el mercado y sus contactos para difundir las excelencias, el buen hacer y el compromiso de la empresa con sus clientes.

1.6.2 Análisis del microentorno

Hablar del microentorno de la empresa es hablar, principalmente, de los clientes, proveedores y competidores, es decir, del sector. Es indispensable conocer el sector en

el que se compite para obtener buenos resultados, y asumiendo que se encuentra en evolución constante en el tiempo.

Para abarcar el estudio de un sector, Porter³, basándose en estudios anteriores, elaboró un modelo que permitía estudiar los distintos factores que condicionan la estructura del sector. Estos factores condicionan el funcionamiento de la empresa, los beneficios potenciales del sector y el atractivo que éste puede tener, tanto para las empresas existentes como las empresas que estudian la posibilidad de entrar en él.

1.6.2.1 Amenaza competidores

El resultado de la entrada de nuevos competidores provoca el aumento de la oferta reduciendo los precios y en consecuencia el margen de beneficio. En el sector de servicios socioculturales es muy fácil la penetración de nuevas empresas. La razón es la escasa importancia de las barreras de entrada. Los requerimientos de capital son mínimos puesto que la naturaleza de la actividad provoca que los costes fijos sean mínimos puesto que la mayor parte del coste total es coste variable.

Una barrera en el sector es el acceso a la contratación de profesionales en determinados servicios. Esta barrera adquiere mayor importancia en las actividades de formación no reglada ya que el coste de contratar un profesional cualificado puede ser demasiado elevado para una pequeña empresa. Además los grandes centros pueden aprovecharse de economías de escala del profesorado, contratando mayor número de profesores para aumentar el número de cursos.

Por otra parte existe una relativa homogeneidad de producto y no tanto un elevado grado de compromiso entre cliente, que además no es el cliente final, y la empresa prestataria del servicio. Esta situación favorece que el cliente no le suponga ningún coste monetario el cambio de empresa. Para competir en esta situación la empresa busca aprovechar su ventaja en los canales de distribución obtenidos a partir de contactos y la relación de confianza con los clientes.

³ Modelo de Porter consultado en *Competencia y estrategia*. Dalmau Porta, J. I. Valencia, 2002. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. Cap. 5

1.6.2.2 Amenaza de sustitutivos

Cualquier producto es sustitutivo de otro si puede satisfacer las mismas necesidades, con independencia que sea del mismo sector o no. El sector de servicios socioculturales pretende satisfacer, principalmente, las necesidades sociales y de ocio de los clientes. Se puede concluir que existe una amenaza constante de sustitutivos de la que la empresa debe estar continuamente pendiente. Para minimizar el riesgo la empresa debe de estar en constante contacto con el cliente y conocer sus necesidades. Sin esta comunicación fluida el cliente (usualmente instituciones públicas) puede decidir integrarse verticalmente y prestar él el servicio, o bien buscar un sustitutivo. La empresa sigue una estrategia “a la carta” para evitar esta situación. Permite al cliente confeccionar el servicio conforme a sus necesidades.

1.6.2.3 Poder negociación clientes

El poder de negociación de los clientes en este sector define en gran medida la actividad. Podemos distinguir dos tipos de negociación en el sector según sea el cliente. Si el cliente es una institución, asociación o empresa el poder de negociación será mucho mayor que si el cliente es el consumidor final. Puede decirse que se trata de una negociación global en el primer caso, y una negociación individual en el segundo. La empresa presta sus servicios al primer grupo de clientes, lo que provoca que esté bajo un gran poder de negociación por parte de los clientes. Esta situación influye mucho las condiciones en que la empresa presta el servicio.

Se puede afirmar que se sigue un canal de distribución corto con un intermediario: el cliente actúa como intermediario, no como cliente final. Actualmente la empresa está estableciendo las bases para integrarse hacia delante y prestar el servicio directamente a los clientes finales. Se pretende realizar cursos y talleres en locales de la empresa prescindiendo de intermediarios.

1.6.2.4 Rivalidad competidores actuales

El sector en la comarca de L’Horta se compone de un número reducido de empresas. Las formas jurídicas que suelen adoptar son principalmente sociedades de responsabilidad limitada, sociedades laborales y cooperativas. Son empresas de reducido tamaño. Buscan el nicho de mercado en su propia población y proximidades. Por esta razón la intensidad de la rivalidad a nivel empresarial no es elevada.

La estrategia de competir seguida por la empresa es la búsqueda de la especialización y diferenciación. Se busca la diferenciación en la calidad de los servicios mediante la contratación de personal mejor cualificado para el desempeño de la tarea y la personalización del servicio al cliente.

En cuanto a la especialización la empresa busca realizar aquellas actividades en las que no existen competidores. Las empresas, debido a este reducido mercado geográfico, buscan una diversificación de los servicios para satisfacer las necesidades sociales y de ocio de los clientes. En este amplio mercado las empresas existen servicios requeridos por los clientes en los que simplemente no hay empresas dispuestas a ofrecerlos o que no se han planteado su prestación. En muchos casos es el propio cliente quien propone un nuevo servicio a la empresa

La estrategia de competir por costes también es seguida por algunas empresas del sector. Sin embargo, las entidades públicas, siguiendo su finalidad de prestar un beneficio social presentan restricciones para evitar la llamada “baja temeraria”. Los ayuntamientos suelen establecer un límite inferior en su criterio de elegir la mejor oferta. De esta forma se evita circunstancias que impidan la prestación del servicio o la realización de prácticas inadecuadas por parte de las empresas para conseguir un presupuesto muy inferior al resto. Es una forma de asegurarse una calidad aceptable del servicio y unas correctas condiciones de trabajo de los empleados contratados para la prestación del servicio.

En resumen se trata de un sector en el que, debido a su reducido número de competidores, un mercado de ámbito local y la poca intensidad de la rivalidad, es relativamente sencillo obtener beneficios. La empresa deben busca una diferenciación y especialización pero sin olvidar, en la medida de los posible, un presupuesto lo más ajustado posible en costes.

1.6.2.5 Poder negociación de proveedores

Dada la poca importancia de los proveedores de material y suministros en la realización de las actividades, excepto en la confección de los elementos de las exposiciones, nos centraremos en los trabajadores, los cuales podemos considerarlos

como *proveedores*. A pesar de encontrarse dentro de la empresa, los trabajadores pueden considerarse como proveedores de la empresa. Su poder de negociación es muy limitado al tener una vinculación laboral a través de un contrato, según convenio.

La única posibilidad de tener mayor poder de negociación es la pertenencia del trabajador a un colectivo o asociación, pero no suele darse el caso. Sin embargo, a pesar de su escaso poder de negociación, su importancia es clave en la actividad de la empresa al suponer el principal instrumento de diferenciación y a la vez el mayor coste para la empresa.

1.6.3 Análisis del macroentorno

Las relaciones del entorno y la empresa son bidireccionales. Los cambios del macroentorno son cambios percibidos a largo plazo por la empresa. Son cambios difíciles de apreciar. A tratarse de una relación bidireccional las empresas pueden afectar al dinamismo del macroentorno. Sin embargo la empresa objeto de estudio, al tratarse de una pyme no tiene la suficiente dimensión para lograr influir en él. Se limita a aceptarlos y adaptarse a ellos. Los factores del macroentorno que afectan a las empresas pueden agruparse en cuatro grupos (Dalmau, 2002): factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales.

La empresa ha demostrado adaptarse satisfactoriamente a etapas de recesión económica. Al tratarse de una empresa de servicios su actividad no se ha visto afectada por aumento de precios de materias primas, energía u otros aprovisionamientos como gran parte de las industrias.

Por otra parte su actividad sí se encuentra muy condicionada a factores socioculturales. La empresa tiene mayor oportunidad de negocio en aquellos municipios con mayor densidad de población, al tener mayor número de clientes potenciales. También es fundamental el cambio de estilo de vida de la sociedad. Al existir una mayor disponibilidad de tiempo libre, existe mayor dedicación al ocio y búsqueda de satisfacer inquietudes culturales. En el diseño de las actividades se debe tener también

en cuenta las corrientes de moda en la sociedad provocando que nuevas actividades pueden ser demandas por la sociedad o desechar otras existentes.

Dada la actividad de la empresa el factor tecnológico no resulta determinante para su competitividad. Únicamente influye la posibilidad de nuevos servicios como la prestación de nuevos cursos destinados a la utilización de nuevas tecnología y, principalmente, aplicaciones.

Otro aspecto importante es la actuación de las Administraciones Públicas, tanto a nivel provincial como local. Los principales clientes de la empresa son la Diputación y ayuntamientos. La actividad se encuentra por tanto condicionada por dos aspectos. Uno es la estrategia política adoptada por la institución. La preferencia de otras actividades a la hora de asignar los recursos monetarios puede afectar a la asignación monetaria para actividades culturales. Esta posibilidad puede suponer la contratación de menos servicios a la empresa o por menor cuantía monetaria que en otras ocasiones.

Otra amenaza importante del macroentorno es el riesgo político. El riesgo político influye dentro de las políticas generales del cliente más importante: las entidades locales. Siempre que se produce un relevo de partido en la gestión pública suele aparecer reticencias respecto a contratos celebrados por el anterior equipo de gobierno. Esta situación afecta a la imagen de las empresas contratadas por el anterior grupo político. También el nuevo gobierno adoptará, con total seguridad, una nueva estrategia que afectará a la asignación presupuestaria a las actividades culturales.

Finalmente existen limitaciones legales. Una limitación legal a los ayuntamientos es la restricción existente en la partida de personal. Dentro de las necesidades de personal el destinado a las actividades socioculturales suele ser uno de los menos prioritarios a la hora de decidir la contratación de personal. También el regirse mediante por la ya comentada la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

1.7 SITUACIÓN ACTUAL

El estudio general ofrece un ejemplo de la realidad empresarial de la Comunidad Valenciana. La actividad de la empresa presenta una tendencia de crecimiento positiva. Su mercado es de ámbito geográfico reducido, en el cual no existe un tejido empresarial muy desarrollado, por lo que la intensidad de la rivalidad entre empresas no es elevada. Sin embargo aparece la competencia de instituciones públicas y entidades sin ánimo de lucro que presentan productos sustitutivos.

Por otra parte se trata de un sector apetecible por las escasas barreras de entrada a consecuencia de la naturaleza de la actividad. Para combatir esta situación la empresa busca una estrategia de diversificación horizontal, ofrecer distintos productos dirigidos al mismo segmento de clientes.

Analizando su situación, la empresa se encuentra en una posición cómoda en el mercado. Se puede considerar como una empresa consolidada tras ocho años de vida. Los primeros cinco años la empresa ha mantenido en el mismo nivel de actividad y beneficios. A partir del año 2000 la empresa ha sufrido un repentino crecimiento en su actividad. Como la mayoría de las pymes ha sido capaz de mantener su posición en el mercado y sobrevivir a cambios importantes en el entorno como etapas de recesión económica, cambios políticos y legales.

Dentro de los clientes de la empresa hay que destacar el gran peso de las instituciones públicas y fundamentalmente de las entidades locales. Trabajar con este tipo de cliente condiciona de forma total la manera de dirigir la empresa, desde las acciones de marketing hasta la gestión de la tesorería. Las entidades públicas son cliente de indudable cobro que, por otra parte, presentan retrasos en el cobro debido a su compleja burocracia. La política de financiación basada exclusivamente en los beneficios de la empresa junto con el retraso de los clientes en el pago derivó en problemas en las finanzas, desembocando en problemas de liquidez. en el año 2002.

Otra fuente de información para conocer la empresa es la que ofrece la contabilidad financiera. Un análisis de los estados contables ayuda a conocer cuál ha sido la evolución de la actividad de la empresa en los últimos años y la situación de la

empresa actualmente. Además ayuda a conocer y profundizar en cuáles han sido los motivos que han llevado a la empresa a los comentados problemas financieros.

2 ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

La finalidad de realizar un análisis económico-financiero de la empresa es analizar su evolución en los últimos años con el fin de conocer con mayor profundidad la situación actual. El análisis económico-financiero puede definirse como un conjunto de técnicas que se utilizan para diagnosticar la situación actual de la empresa y conocer cuál será su posible evolución con el fin de tomar las decisiones oportunas.

El origen de la información para el análisis son los estados contables (Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias) formulados a partir de los datos ofrecidos por la contabilidad financiera. En definitiva, por el origen de los datos, el análisis económico financiero, al igual que la contabilidad financiera, ofrecerá información no sólo a los directivos para la gestión de la empresa, sino que también a terceras personas como bancos, organismos oficiales, proveedores, etc.

El análisis económico-financiero siguiente parte de los datos que ofrecen las Cuentas Anuales de los ejercicios 2000, 2001 y 2002 de la empresa. Los datos suministrados por la empresa se consideran fiables al ser sus estados contables auditados y depositados en el Registro Mercantil.

2.1 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

Para una tener una visión global sería útil agrupar las distintas cuentas del Balance de Situación para conocer los valores de las principales partidas del mismo (análisis vertical). Este primer análisis se realiza partiendo del Balance de Situación del año ya ordenado y preparado para el análisis. Los años elegidos para ello son desde el año 2000 hasta el 2002⁴, entre los cuáles la empresa ha sufrido un gran crecimiento en su actividad.

⁴ Los Estados financieros a analizar se incluyen en el Anexo

2.1.1 Análisis del Balance del año 2000

La *Tabla 1. Análisis vertical año 2000* muestra los porcentajes de las distintas masas patrimoniales del Balance de situación del 2000⁵ ordenadas de menor a mayor liquidez en el activo y de menor a mayor exigibilidad en el pasivo.

Tabla 1. Análisis vertical año 2000

	Euros	%		Euros	%
Fijo	6010,12	18%	No exigible	24229,92	74%
Existencias	0	0%	Exigible l/p	0	0%
Realizable	12835,5	39%	Exigible c/p	8715,58	26%
Disponible	14099,88	43%			
Total	32945,5	100%	Total	32945,5	100%

Analizando el activo total se aprecia que el activo fijo representa solo el 18%. La empresa, debido a la naturaleza de la actividad, no dispone de existencias en su Balance de Situación. Esta característica también afecta a la composición del exigible a corto plazo, en el que la cuenta proveedores no tiene prácticamente relevancia al no ser indispensables materias primas para prestar los servicios.

Es interesante conocer que la totalidad del importe del activo fijo esta constituido por fianzas a largo plazo. Esta situación se debe a la falta de necesidad de tener unas instalaciones propias al realizar la prestación de servicios en locales proporcionados por los clientes. Esta situación ha propiciado que el poco inmovilizado existente haya sido amortizado durante los cinco años de existencia, teniendo en el año 2000 un inmovilizado con valor contable neto de cero.

Con estos datos preliminares y observando el gráfico de composición del Balance se pueden extraer algunas conclusiones de acuerdo con una serie de principios generales. En una primera observación la empresa presenta una máxima estabilidad ya que los capitales propios financian todo el activo fijo.

⁵ Datos de origen en el Anexo 2. Balance Situación año 2000

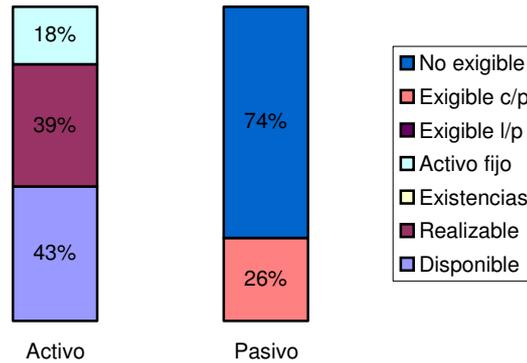


Gráfico 1. Balance Situación 2000

Como se puede observar en el gráfico y en los porcentajes el activo circulante de la empresa es muy superior al doble del exigible a corto plazo. Este dato revela dos situaciones: por una parte que la empresa no tiene problemas de liquidez, y por otra existe una posible infrautilización del disponible de la empresa. Existe un exceso de liquidez que proporciona un elevado colchón financiero para la empresa. Sin embargo la cantidad en las cuentas bancarias es tan elevada en proporción con el exigible que la empresa está perdiendo rentabilidad por no invertir parte de él.

Por otra parte, analizando la composición de los fondos propios se ve que constituyen más del 50% del pasivo total, concretamente el 74%. Supone una excesiva capitalización de la empresa. Se refleja una de las políticas seguidas por la empresa desde su creación. La empresa ha optado por la autofinanciación por enriquecimiento, evitando en todo momento la financiación mediante recursos ajenos. Así pues el total del exigible lo constituye el exigible a corto plazo compuesto íntegramente por deudas de explotación.

En el pasivo el exigible de la empresa está compuesto por empresas prestadoras de servicios, los trabajadores con sus remuneraciones salariales, Seguridad Social acreedora y Hacienda Pública acreedora por conceptos fiscales. La empresa carece de deuda con coste. No existe financiación externa a largo plazo, por lo que todas sus deudas son de explotación y a corto plazo. Sería conveniente buscar financiación externa a largo plazo para alcanzar un equilibrio entre los capitales propios y el exigible, el cual dejaría de ser todo a corto plazo.

2.1.2 Análisis del Balance del año 2001

Siguiendo el análisis vertical del balance se presenta los porcentajes para el año 2001⁶:

Tabla 2. Análisis vertical año 2001

	Euros	%		Euros	%
Fijo	10258,29	16%	No exigible	33743,35	51%
Existencias	0	0%	Exigible l/p	0	0%
Realizable	46479,14	70%	Exigible c/p	32197,83	49%
Disponibile	9203,75	14%			
Total	65941,18	100%	Total	65941,18	100%

El activo fijo de la empresa se ha visto incrementado respecto al año anterior en términos absolutos. Sin embargo no así en términos relativos, siendo el porcentaje de activo fijo todavía inferior del que presentaría un balance ideal (alrededor de la totalidad del pasivo fijo y parte de pasivo circulante). Recordar a la hora de plantear el balance ideal de una empresa de servicios que, usualmente, las empresas de servicios no necesitan grandes inversiones en inmovilizado. Por otra parte tampoco aparecen existencias en su balance

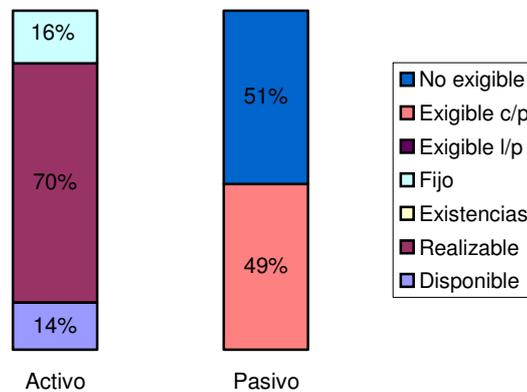


Gráfico 2. Balance Situación 2001

⁶ Balance en el Anexo 3. Balance Situación año 2001

En el año 2001, como se aprecia en el gráfico, no se cumple uno de los principios básicos con respecto al año anterior. A finales del ejercicio el activo circulante es inferior a dos veces acreedores a corto plazo. Por otra parte la empresa ha pasado de tener un exceso de liquidez en el año 2000 a tener posible problemas de liquidez en el 2001. Realizando un análisis dinámico del activo de los dos años puede observarse el incremento del realizable.

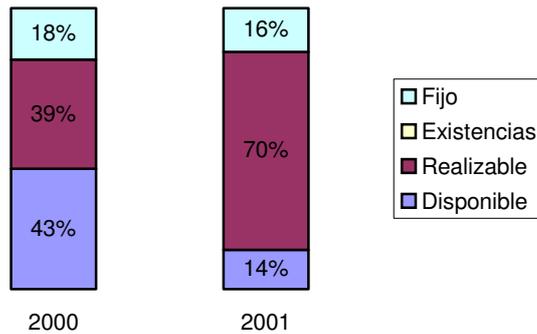


Gráfico 3. Análisis estático activo fijo 2000-2001

Esta situación se debe a la naturaleza de los clientes de la empresa. La práctica totalidad son entidades locales. A pesar de estar fuera de toda duda su solvencia y su seguridad en el pago éste suele demorarse, lo que ha llevado a la empresa un incremento considerable de la cuenta clientes y en consecuencia del realizable.

Estudiando la deuda de la empresa se observa que continúa la misma política de autofinanciación sin recurrir a los recursos ajenos. La totalidad de exigible de la empresa sigue siendo a corto plazo, lo que provoca que el activo circulante pueda no ser suficiente. Esta situación nos indica que la empresa puede tener problemas para hacer frente a los pagos. Sin embargo esta situación no es tan grave como para la suspensión de pagos, ya que la empresa cuenta con un Fondo de Maniobra positivo. El pasivo fijo cubre la totalidad del activo fijo y financia parte del activo circulante. El problema puede surgir si el realizable no es lo suficientemente líquido puesto que el activo circulante está compuesto mayoritariamente por realizable. La empresa dependerá y mucho del plazo de pago de los deudores y de su condición o no de dudoso cobro.

En cuanto al pasivo la empresa en el 2001 se aproxima bastante al gráfico del pasivo que presentaría un balance ideal. Analizando los fondos propios, en el 2001 representan el 51% del pasivo total respecto al año anterior. Este porcentaje es admisible para considerar que la empresa está suficientemente capitalizada. Sin embargo esta situación sería más favorable si la totalidad de la deuda no fuera a corto plazo. Los principales acreedores de la empresa son la Seguridad Social y Hacienda Pública. Dado que la totalidad del exigible es de explotación convendría reconvertir parte de la deuda a largo plazo. Una forma podría ser buscar financiación externa a largo plazo y así reducir parte de la deuda a corto plazo.

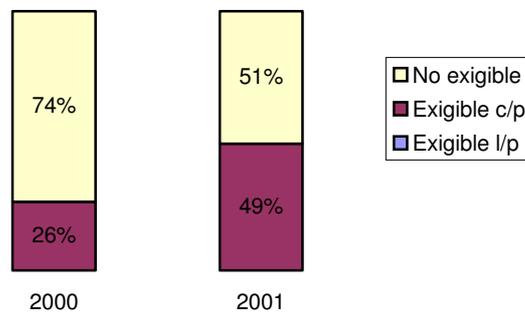


Gráfico 4. Análisis estático del pasivo total 2000-2001

Para una mejor comparación y comprensión tanto en términos absolutos como en términos relativos sería interesante calcular las variaciones entre ambos ejercicios. A partir de estas variaciones y mediante la confección del Estado de Origen y Aplicación de Fondos se puede observar las inversiones efectuadas por la empresa y cuál ha sido su forma de financiación. Partiendo de los balances de los años 2000 y 2001 la Tabla 3. Variación balances 2000- 2001 en euros se muestran las variaciones de las distintas partidas del balance y el EOAF obtenido

Estudiando el Estado de Origen y Aplicación de Fondos se observa un incremento del activo fijo. Por una parte la adquisición de equipos informáticos y mobiliario para la oficina, siendo ambos incrementos por importe de 3.421,28€. El resto del incremento se recoge en la cuenta (225) *Otras instalaciones* la cual refleja el valor de los activos (esculturas su mayoría) utilizados por la empresa en las exposiciones. También se observa un elevado incremento del realizable de la empresa en solo un año que puede ser reflejo de problemas de cobro a clientes.

Tabla 3. Variación balances 2000- 2001 en euros

	2001	2000	Variación
ACTIVO			
Activo fijo	13315,16	7235,69	6079,47
Existencias	0	0	0
Realizable	46479,14	12835,04	33644,1
Disponible	9203,75	14099,88	-4896,13
Total	68998,05	34170,61	34827,44
PASIVO			
No exigible	24234,94	18667,5	5567,44
Exigible c/p	32197,83	8715,58	23482,25
Exigible l/p	0	0	0
Amortización	3056,87	1225,57	1831,3
Beneficios	9508,41	5562,42	3945,99
Total	68998,05	34171,07	34826,98

Tabla 4. EOAF 2000- 2001 en euros

	Aplicación	Origen
Activo fijo	6079,47	
Existencias		
Realizable	33644,1	
Disponibile		4896,13
No exigible		5567,44
Exigible c/p		23482,25
Exigible l/p		
Amortización		1831,3
Beneficios		3945,99
Total	39723,57	39723,11

En principio existe un equilibrio entre el crecimiento de la empresa y la financiación. Es deseable la situación de un crecimiento del pasivo fijo mayor que el crecimiento del activo fijo, la cual provoca un aumento del Fondo de Maniobra de la empresa. En este caso el incremento del pasivo fijo (no exigible y beneficios) es superior al incremento de activo fijo.

Por otra parte el crecimiento del realizable provoca un mayor crecimiento del activo circulante. Es preferible un crecimiento del activo circulante ligeramente superior al pasivo circulante. Sin embargo en este caso el incremento del activo circulante se

debe a un elevado aumento del saldo de la cuenta clientes. La empresa deberá controlar los ratios de plazos de cobro y la solvencia de sus clientes para evitar posibles problemas de liquidez a corto plazo.

2.1.3 Análisis del Balance del año 2002

El Balance de situación del año 2002⁷ muestra importantes cambios acaecidos en la empresa durante ese ejercicio. A continuación se muestran los porcentajes de los distintos grupos patrimoniales en relación con el total del activo.

Tabla 5. Porcentajes Balance de Situación 2002

	Euros	%			Euros	%
Fijo	102876,85	57%		No exigible	44747,1	25%
Existencias	0	0%		Exigible l/p	82509,42	45%
Realizable	58870,06	32%		Exigible c/p	54447,17	30%
Disponibile	19956,78	11%				
Total	181703,69	100%		Total	181703,69	100%

La composición del balance ha cambiado considerablemente comparándolo con años anteriores. A primera vista se observa un elevado incremento del activo fijo y la aparición, por primera vez, de exigible a largo plazo en el pasivo de la empresa. Se puede suponer la existencia de una correlación entre este incremento del activo fijo y la aparición de deudas a largo plazo.

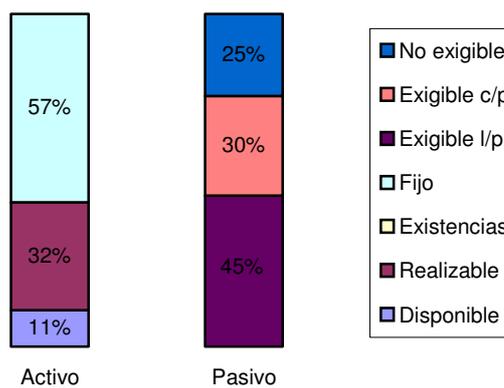


Gráfico 5. Balance Situación 2002

⁷ Includido en el Anexo 4. Balance Situación año 2002

La principal razón del incremento del activo fijo es la decisión de la empresa de adquirir un local propio como sede social, lo que ha supuesto la inversión más importante de la empresa desde su creación. La inversión ha incrementado el activo fijo en alrededor de 93.000€, distinguiendo entre terrenos y construcciones. Esta inversión se completa con nuevas adquisiciones de equipos informáticos y materiales de exposiciones de tal forma que, por primera vez, el porcentaje del activo fijo sobre el total del activo es mayor que el porcentaje del activo circulante.

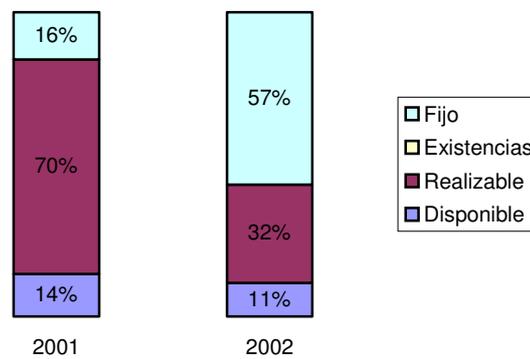


Gráfico 6. Análisis estático del activo 2001-2002

El activo circulante también se incrementa con respecto al 2001 en términos monetarios. Sin embargo su peso en el activo ha disminuido en ambos casos por el incremento del activo fijo. Esta situación afecta en mayor medida al realizable de la empresa, el cual pasa de representar el 70% del activo a representar solo el 32%. El decremento en términos relativos del disponible es menor, pasando del 14% al 11%.

Estudiando los porcentajes del Balance se observa que el activo circulante es menor que dos veces el pasivo circulante o exigible a corto plazo. La situación no es muy comprometida para la empresa al no mostrar un valor muy inferior y por tanto contar todavía con un Fondo de Maniobra positivo.

En lo que respecta al pasivo también existe una diferencia importante en su composición respecto al año anterior. En el gráfico se observa la existencia de exigible a largo plazo en el 2002 por primera vez. La adquisición del local ha propiciado un cambio en las fuentes de financiación de la empresa. Dado que no era suficiente la

autofinanciación de la empresa para hacer frente a esta inversión, la empresa ha recurrido a una entidad bancaria para financiarla. El instrumento utilizado es un crédito hipotecario. El resultado es la aparición en el balance de exigible a largo plazo que representa un 30% del pasivo total.



Gráfico 7. Análisis dinámico del pasivo 2001-2002

Dada la evolución de la empresa en los últimos años se plantea una cuestión importante respecto al exigible a largo. La empresa contaba un excesivo exigible a corto plazo, y una de las posibles soluciones de la empresa era transformar ese exigible de corto a largo plazo. Sin embargo no se ha transformado exigible a corto, sino que la totalidad del exigible a largo es nueva deuda contraída. El resultado es un elevado porcentaje del exigible a largo plazo, un 30%. Teniendo en cuenta que el exigible a corto prácticamente se mantiene, repercute en el porcentaje de los capitales propios respecto al pasivo total.

De forma similar al activo circulante, el exigible a corto plazo y los capitales propios se han incrementado en valores absolutos. Sin embargo su peso en el pasivo ha disminuido. En el caso del exigible a corto plazo ha pasado del 49% al 45% del total del pasivo. El caso de la disminución de los capitales propios resulta más preocupante. La empresa ha pasado de un 51% sobre el pasivo a solo un 25%, estando muy por debajo del 40-50% sobre el total del pasivo recomendado. La empresa se encuentra en una situación de endeudamiento excesivo. A pesar de generar beneficios y llevarlo

íntegramente a reservas, la empresa parece no obtener el capital suficiente, produciéndose así una descapitalización.

Aunque la empresa ha tenido incrementos constantes en sus balances año tras año, en el 2002 éste ha sido muy superior a los anteriores alcanzando la cifra de 118.286,74€ según refleja la Tabla 6. Variación balances 2001-2002.

Tabla 6. Variación balances 2001-2002 en euros

	2002	2001	Variación
ACTIVO			
Activo fijo	108457,95	13315,16	95142,79
Existencias	0	0	0
Realizable	58870,06	46479,14	12390,92
Disponibile	19956,78	9203,75	10753,03
Total	187284,79	68998,05	118286,74
PASIVO			
No exigible	33743,32	24234,94	9508,38
Exigible c/p	54447,17	32197,83	22249,34
Exigible l/p	82509,42	0	82509,42
Amortización	5581,1	3056,87	2524,23
Beneficios	11003,78	9508,41	1495,37
Total	187284,79	68998,05	118286,74

Tabla 7. EOAF 2001- 2002 en euros

	Aplicación	Origen
Activo fijo	95142,79	
Existencias		
Realizable	12390,92	
Disponibile	10753,03	
No exigible		9508,38
Exigible c/p		22249,34
Exigible l/p		82509,42
Amortización		2524,23
Beneficios		1495,37
Total	118286,74	118286,74

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos indica que la adquisición del nuevo inmovilizado está correctamente financiado con exigible a largo plazo, el cual corresponde al préstamo hipotecario concedido por una entidad bancaria. Este préstamo ha sido concedido para financiar la adquisición de un nuevo local para la empresa,

siendo casi la totalidad de la variación producida el coste del local. El incremento que supone en términos relativos es del 714,54% con respecto al valor del activo fijo el año anterior. El incremento del activo fijo coincide prácticamente con el incremento del pasivo fijo, siendo el incremento del segundo ligeramente superior.

Junto con los datos anteriores, el aumento del activo circulante mayor que el pasivo circulante confirma un aumento del Fondo de Maniobra, aunque con valores muy inferiores a años anteriores. El realizable de la empresa vuelve a incrementarse en 33.644,10€, lo que supone un crecimiento del 26,66% respecto al año 2001. Como años anteriores se refiere a la cuenta (430) *Clientes*, manteniéndose de forma peligrosa en valores elevados. Por otra parte la empresa ya no cuenta con la imposición a corto plazo contabilizada en el ejercicio anterior. El disponible por su parte también se incrementa de manera considerada duplicándose con un incremento de 10.753,03€.

Analizando los orígenes el mayor incremento de pasivo lo refleja el exigible a largo plazo. Este incremento, como se ha comentado, corresponde a un préstamo hipotecario para financiar la adquisición de un local. Es importante destacar que anteriormente no se había utilizado financiación externa, optando únicamente por la autofinanciación por enriquecimiento.

Por su parte el exigible a corto plazo refleja los incrementos de las deudas de explotación y, por primera vez, deudas con entidades de crédito. Dentro de estas deudas se incluyen las cuotas devengadas correspondientes al préstamo hipotecario y las deudas que proceden del dinero dispuesto por la empresa dentro de una póliza de crédito. Esta póliza de crédito fue contratada por la empresa, dados sus problemas de liquidez, para poder atender a los pagos a corto plazo derivados de su actividad de explotación.

Otros orígenes reflejados son el incremento de los beneficios en un 15,73% y un incremento del 82,58% de la dotación a la amortización de inmovilizado material al haberse incrementado el activo fijo amortizable de la empresa. En líneas generales considerando el aumento del pasivo fijo ligeramente superior al activo fijo, y del activo circulante sobre el pasivo circulante puede concluirse que la empresa cuenta con un

Estado de Origen y Aplicación de Fondos adecuadamente proporcionado, lo que indica un equilibrio en la política de inversión-financiación de la empresa.

2.1.4 Análisis comparativo

Para finalizar el análisis preliminar del balance resultaría interesante analizar la evolución del Balance de Situación comparando los tres ejercicios estudiados. En este análisis dinámico se puede apreciar sin dificultad como se ha multiplicado casi por cinco la cifra total de activo y pasivo. Como ese repentino crecimiento se ha pasado de un extremo a otro, de una situación de exceso de liquidez y un Fondo de Maniobra muy elevado en el año 2000 a problemas de liquidez y un Fondo de Maniobra bastante ajustado en el 2002.

Como se puede observar el activo de la empresa ha variado mucho los valores y su composición. Desde su fundación en 1995 hasta el año 2000 ha mantenido unos valores similares. Inexistencia de inmovilizado fijo por la naturaleza de la actividad, un realizable no muy elevado y un exceso de liquidez en la empresa.

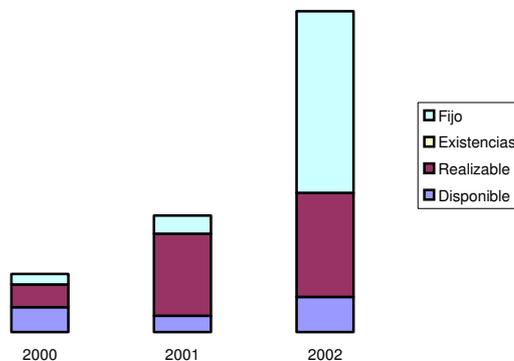


Gráfico 8. Análisis dinámico del activo

A partir del año 2001 se produce un gran incremento de la actividad de la empresa. El realizable presenta un gran crecimiento representando un porcentaje demasiado elevado del total del activo. La empresa pasa de una situación de exceso de liquidez y posible infrautilización de recursos a poder tener problemas para atender pagos al no cobrar de clientes.

Por último en el 2002 la empresa decide realizar una inversión en inmovilizado adquiriendo un local con el propósito de realizar actividades en sus propias instalaciones. Esta inversión reduce la importancia del realizable de la empresa dentro de la composición del balance, aunque siga teniendo valores elevados en términos absolutos.

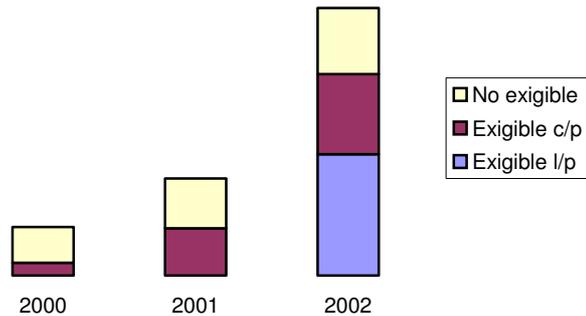


Gráfico 9. Análisis dinámico del pasivo

El pasivo del año 2000 muestra que el exceso de liquidez en la empresa implica la no necesidad de acudir a financiación externa, la empresa no tiene obligación de endeudarse. El resultado es un elevado porcentaje de no exigible y un bajo exigible a corto plazo.

En el año 2001 la empresa aumenta considerablemente su actividad, incrementado su exigible a corto plazo dado que todas sus deudas son de explotación y por tanto a corto plazo. Este incremento del exigible puede hacer que la empresa no tenga suficiente liquidez a corto plazo, teniendo en cuenta el elevado valor del realizable de la empresa y no siendo muy líquido.

Finalmente en el 2002 la empresa decide endeudarse a largo plazo con recursos ajenos para financiar la adquisición de un nuevo inmovilizado, reflejándose en la aparición de exigible a largo plazo. Este incremento del exigible, y teniendo en cuenta que se mantiene el peso del exigible a corto plazo, hace que la empresa sufra una descapitalización y un exceso de endeudamiento como refleja el gráfico del pasivo.

2.2 ANÁLISIS DE RATIOS DEL BALANCE

Una vez realizado un análisis estáticos y dinámicos del balance de situación basándonos principalmente en gráficos, a continuación se fundamentan las conclusiones extraídas a partir de la información que ofrece el estudio de una serie de ratios⁸.

2.2.1 Ratios de liquidez

La evolución del ratio de liquidez en el año 2000, propiamente dicho, cuyo valor idóneo se encuentra entre 1,5 y 2, nos indica un exceso de liquidez con un valor del ratio de 3,09. En el cálculo del ratio no se incluyen existencias al no necesitarse productos o material dada la naturaleza de la actividad, por lo que comparte el mismo valor que el ratio de tesorería.

Mediante la información que ofrece el ratio de disponibilidad o *acid test* se observa que la mayor parte del activo circulante está formado por el disponible contabilizado en la cuenta (572) *Bancos*. El valor del ratio de disponibilidad es de 1,62, un valor muy superior al valor medio óptimo recomendado de 0,3 por lo que se puede afirmar la existencia de una pérdida de rentabilidad por exceso del disponible.

Por su parte, en el año 2001 el mismo ratio de liquidez indica que se ha solucionado parte del exceso de liquidez del año anterior, pasando de 3,09 a 1,73, manteniéndose dentro del intervalo aconsejable. Sin embargo la empresa sigue teniendo un elevado activo circulante respecto al exigible a corto plazo. A esta situación se añade además una gran disminución del disponible del activo circulante respecto al año anterior como confirma la disminución del ratio de disponible de 1,62 a 0,29. Esta importante disminución, a pesar de encontrarse en un valor óptimo del ratio de disponibilidad de la empresa, puede ser significativa e indicar posibles problemas futuros de liquidez para la empresa, ya que la disminución de un año a otro es preocupante.

⁸ La tabla de ratios utilizada se incluye en el Anexo 8. Ratios de balance y resultados

En contrapartida a la disminución del disponible respecto al 2000 se confirma a través de los ratios el importante crecimiento del realizable de la empresa. El resultado de este cambio de composición del activo circulante es la dependencia que tendrá la empresa, como ya se ha indicado en el análisis preliminar, de la calidad de los clientes y el plazo de cobro para no tener problemas de liquidez en el futuro. Como se ha comentado anteriormente los principales clientes de la empresa son las Administraciones Públicas. Este tipo de clientes es de indudable calidad, estando prácticamente asegurado el cobro, y siendo muy poco común la existencia de impagos. Sin embargo estas entidades se caracterizan por el retraso en el pago, consecuencia de la complejidad de su administración y gestión de los recursos debido a la burocracia a la que está fuertemente sometida.

En el año 2002 la situación de la liquidez de la empresa presenta un escenario completamente distinto. El ratio de liquidez pasa de informar de un exceso de liquidez en el 2000, a avisar de posibles problemas de liquidez en el año 2002 presentando un valor de 1,45, ligeramente inferior al intervalo óptimo. Esta disminución respecto a años anteriores se debe al incremento del exigible a corto plazo en mayor medida que el activo circulante, concretamente las cuentas de proveedores y acreedores varios.

Un aspecto que sí ha mejorado ha sido la disponibilidad de la empresa. Su ratio ha pasado de 0,29 en el año 2001 a un valor de 0,37 en el 2002. Esta mejora se debe al fuerte incremento del saldo en bancos que ha superado el incremento del exigible a corto plazo.

A pesar de la mejora del disponible el principal problema para la economía de la empresa sigue siendo el elevado valor del realizable en forma de créditos a clientes. Seguirá dependiendo del plazo de cobro a clientes.

2.2.2 Ratios de endeudamiento

Estudiando el ratio de endeudamiento en el año 2000 se observa la adopción de una política de autofinanciación por parte de la empresa, sin utilizar en ningún momento recursos ajenos. El porcentaje de no exigible en este mismo año alcanza un valor muy superior al exigible, ofreciendo este ratio un valor de 0,26 por la poca importancia del total de deudas frente al total del pasivo. La empresa ofrece por tanto un elevado grado de autonomía al no depender de terceras personas, como refleja el ratio de autonomía con un valor realmente elevado como es 2,78. Esta falta de endeudamiento puede indicar una rentabilidad financiera para los socios inferior de la que podrían obtener.

La política de financiarse a través de la autofinanciación por enriquecimiento es la más aconsejable y debe ser la principal fuente de financiación de la empresa. El problema se presenta si, como realiza la empresa, es la única forma de financiarse. El exigible está compuesto únicamente por deudas propias de la actividad de explotación, por lo que son deudas a corto plazo. Esta situación se refleja en el ratio de calidad de la deuda, el cual presenta un valor unitario al no existir deudas a largo plazo. La empresa ante esta situación de no financiarse a largo plazo con recursos ajenos, como se explicará en el apartado de estudio de la rentabilidad, está obviando la posibilidad de aprovechar el apalancamiento financiero para obtener mayores beneficios.

Por otra parte se observa que, dado que no se financia con recursos ajenos, la empresa no tiene deudas con coste explícito. No existen gastos financieros para la empresa. La empresa cuenta con financiación espontánea a través de los salarios de los trabajadores, las deudas con Hacienda Pública y con cargo a reservas. Se está financiando con un coste explícito cero. Sin embargo basarse únicamente en esta forma de financiación ajena puede ser perjudicial para la liquidez de la empresa al tratarse de deudas a corto plazo. Sería aconsejable utilizar también recursos ajenos a largo plazo, puesto que la empresa no tiene cargas financieras y en principio no tendría problemas para sumir los costes financieros derivados de la deuda.

Analizando los ratios del año 2001 se observa la reducción de la excesiva capitalización mostrada en el año anterior, como refleja el ratio de autonomía con valor de 1,05. Ha logrado un mayor equilibrio entre los capitales propios y el exigible de la

empresa representando cada uno el 50% del pasivo según indican los gráficos del balance y el ratio de endeudamiento. Sin embargo la empresa sigue con el mismo problema en la calidad de la deuda, ya que como indica el ratio de calidad de la deuda todo el exigible sigue siendo a corto plazo. Se continúa con la política de autofinanciación por enriquecimiento sin acudir a financiación externa.

Analizando el Balance la Situación del año 2002 la empresa ha alcanzado un nivel excesivo de endeudamiento como indica este ratio con un valor de 0,75. La empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros, se está descapitalizando comparando valores con el intervalo aconsejado (entre 0,4 y 0,6) y comparando con valores de años anteriores (0,49 en el 2001 y 0,26 en el 2000). Esta pérdida de autonomía se refleja en un ratio de autonomía de 0,33, muy inferior del intervalo aconsejado de 0,7 y 1,5 en proporción con el intervalo del ratio de endeudamiento.

La descapitalización de la empresa en este último año deriva del préstamo solicitado para financiar la adquisición del nuevo local. Esta financiación aparece en el pasivo del balance como exigible a largo plazo representando el 45% del total del pasivo. El total de exigible de la empresa, al mantenerse el porcentaje del exigible a corto plazo, se sitúa alrededor del 75% del pasivo total. En consecuencia el no exigible pasa a representar únicamente el 25% del pasivo.

Por otra parte la aparición de exigible a largo plazo aporta algo positivo en la configuración de la deuda. En años anteriores la empresa únicamente contaba con deuda a corto plazo, presentando un ratio de calidad de la deuda con valor unitario. Ahora el exigible de la empresa cuenta con deuda a corto plazo y a largo plazo, siendo la segunda mucho mayor, presenta un ratio de 0,40. Sin embargo, como se ha comentado en el análisis preliminar, hubiera sido positivo que parte del exigible a largo plazo proviniera de reconvertir exigible a corto plazo. Sin embargo no ha sido así, ya que la totalidad de la deuda a largo plazo es nueva deuda creada. De esta forma se está incrementando el exigible a corto plazo y además creando nueva deuda con vencimiento a largo plazo.

2.2.3 Ratios de rotación de activos

Comparando las ventas obtenidas y el activo de la empresa con los valores del año 2000 se observa que se cuenta con una gran capacidad para generar ventas con el inmovilizado que dispone, tal y como indica el ratio de rotación del activo con un valor de 5,12. Anteriormente se ha comentado el escaso activo fijo reflejado en el balance. Además es activo fijo no productivo, mobiliario y fianzas a largo plazo principalmente, por lo que no resulta necesario su incremento. Al contar la empresa con escaso inmovilizado fijo, el ratio de rotación del activo fijo presenta un valor muy elevado de 28,11. En cuanto al ratio de rotación del activo circulante su valor de 6,27 indica la necesidad de una inversión mayor de circulante que de activo fijo para conseguir ventas.

El ratio de rotación de clientes con un valor de 13,16. Este dato indica que con la inversión efectuada en clientes, la cual no es muy elevada respecto a las ventas. Esta situación se debe a la naturaleza de la actividad: el local es proporcionado por el cliente, los materiales necesarios van incluidos en el presupuesto del servicio y el resto de gastos son de personal. No es necesario una fuerte inversión para realizar la actividad.

Los datos del año 2001 informan de una disminución del ratio de rotación del activo de 5,13 a 3,42, debida a la obtención de ventas inferiores con el activo con el que cuenta la empresa cada uno de los años. Tanto las ventas como el activo se han incrementado sin mantener los valores del ratio de rotación del año anterior. Sin embargo el incremento del activo, más del 100% respecto al año anterior, ha sido muy superior al de las ventas mientras que las ventas, sólo del 33%. Si se distingue entre la rotación del activo entre activo fijo y activo circulante ambos disminuyen. El ratio de rotación del activo fijo de 28,11 en el 2000 a 21,91 en el 2001, mientras que el ratio de rotación del activo circulante disminuye de 6,27 a 4,05.

Un dato importante es el que refleja el ratio de rotación de clientes. Su valor disminuye de 13,16 en el 2000 a 5,58 en el 2001. Otra vez aparece el elevado incremento sufrido por la cuenta de clientes que obliga a la empresa a realizar una mayor inversión por cada venta. Este mayor esfuerzo se debe a tener un plazo de cobro a clientes mayor con los problemas de financiación que suponen para la empresa. La empresa

pasa de invertir 0,08€ por cada euro obtenido a través de las ventas a tener que invertir 0,18€.

Estudiando la rotación de los activos en el 2002 se extrae la idea que la empresa genera menos ventas con el activo que dispone. El valor del ratio de rotación del activo ha disminuido de 3,41 en el 2001 a 1,95. El ratio de rotación del activo circulante se mantiene en los mismos valores e incluso se incrementa respecto el año anterior ofreciendo un valor de 4,49. Por tanto deducimos que este decremento en la rotación del activo total se debe al incremento del activo fijo. Para confirmarlo se observa que el ratio de rotación del activo fijo ha disminuido considerablemente de valores de 28,11 en el 2000 y 21,91 en el 2001 al valor de 3,44 en el 2002.

Respecto a la rotación de clientes el valor ha mejorado ligeramente pasando de 5,55 en el año 2001 a 6,01 en el 2002. Así pues, se ha reducido la inversión en la que incurre la empresa por euro obtenido de las ventas, pasando de 0,18€ en el 2001 a 0,17€ en el 2002.

2.3 ANÁLISIS CUENTA DE RESULTADOS

Mediante el análisis de la cuenta de resultados se busca conocer cómo la empresa genera beneficios, mediante las actividades ordinarias o extraordinarias, y cómo se pueden mejorar. Para ello se analiza la evolución de las ventas, del margen bruto y de los gastos de estructura y financiación. De esta forma se conoce cuál ha sido la evolución de la actividad de la empresa y cómo ha influenciado en los conceptos anteriores.

Para el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se presenta en forma de lista sus gastos e ingresos, siendo el criterio de agrupación para cada unos de ellos el siguiente:

- Ventas: recoge las ventas del periodo propias de la actividad de explotación deduciendo el IVA.

- Gastos proporcionales de fabricación: En esta partida se incluye los gastos de mano de obra directa, materiales necesarios y otros gastos que pueden ser imputados directamente a las ventas deducido el IVA.
- Amortizaciones: Recoge las dotaciones a la amortización del inmovilizado del ejercicio.
- Gastos de estructura: En este caso consideramos únicamente el salario del personal de administración, siendo el personal los propios socios. En este salario no se incluyen las cargas sociales de estos al no ser pagadas a través de la empresa. Al ser trabajadores por cuenta propia que están prestando un servicio pagan ellos directamente las cargas sociales y no a través de la empresa.
- Otros ingresos y gastos: Son los ingresos y gastos de explotación no imputables directamente a la actividad.
- Gastos financieros: Son los gastos financieros de la empresa, entre los que se incluyen deudas bancarias, comisiones, etc
- Impuesto sociedades: Recoge el impuesto de Sociedades devengado del ejercicio.

2.3.1 Análisis económico del año 2000

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 2000⁹, ordenada según el esquema anterior, presenta los siguientes valores y porcentajes sobre ventas:

Tabla 8. Cuenta de PYG año 2000

Ventas netas	168966,43	100,00%
- Gastos proporcionales de fabricación	122233,83	72,34%
Margen Bruto	46732,6	27,66%
- Amortizaciones	714,71	0,42%
- Gastos de estructura (sueldo)	30253,11	17,90%
Otros ingresos y gastos	-7947,57	4,70%
BAII	7817,21	4,63%
Ingresos financieros	17,53	0,01%
BAI	7834,74	4,64%
- Impuesto sociedades	2272,32	1,34%

⁹ Puede consultarse en el Anexo 5. Cuenta Pérdidas y Ganancias año 2000

Beneficio Neto	5562,42	3,29%
-----------------------	----------------	--------------

Los gastos proporcionales de fabricación presentan un porcentaje bastante elevado sobre ventas, un 72,34%, dejando un Margen Bruto del 27,66%. Teniendo en cuenta que la actividad de explotación es la prestación de servicios tal vez el margen bruto no es muy elevado.

El ínfimo porcentaje de las amortizaciones deriva del poco inmovilizado fijo de la empresa, el cuál además está prácticamente amortizado. Por otra parte el valor de signo negativo del concepto *Otros ingresos y gastos* indica que el resultado de la diferencia entre ingresos y de gastos explotación no imputables directamente a las ventas es negativo. La empresa no cuenta con otros ingresos de explotación aparte de las ventas de sus productos. Dentro de estos gastos de explotación se incluyen arrendamientos, comisiones bancarias, consumos de oficina, transporte y suministros.

Por su parte los gastos de estructura recogen el salario de las dos personas dedicadas a la gestión de la empresa. El coste de la dirección para la empresa supone un 17,90% sobre el valor de las ventas.

Una vez deducidos las amortizaciones, gastos de estructura y otros gastos de explotación al Margen Bruto se obtiene un BAII positivo. Este valor prácticamente coincide con el BAI por la inexistencia de gastos financieros y el escaso rendimiento que la empresa obtiene en concepto de ingresos financieros, un 0,01% de las ventas.

2.3.2 Análisis económico del año 2001

En el año 2001¹⁰ la empresa presenta una evolución positiva respecto al año anterior con un incremento de las ventas y del beneficio como se puede apreciar en la Cuenta de Resultados del ejercicio. El ratio de expansión de ventas indica un incremento de las ventas en un 33%, y al mismo tiempo, pero en menos porcentaje, los gastos proporcionales de fabricación con un 31%. Este pequeño mayor incremento de las

¹⁰ Datos en el Anexo 3. Balance Situación año 2001

ventas que los gastos provoca un incremento de un año a otro superior del Margen Bruto al de las ventas, alcanzando un 39%. Esa disminución ha permitido un incremento del Margen Bruto que representa el 28,88% sobre ventas.

Las amortizaciones del inmovilizado fijo han aumentado por la adquisición de nuevo inmovilizado pero situándose todavía en valores poco importantes para influir en el cálculo del beneficio. En cuanto a los gastos de estructura se aprecia un incremento de los salarios que perciben los trabajadores de administración, puesto que no se ha incrementado la plantilla de administración en número. Este coste salarial dobla prácticamente el porcentaje sobre ventas del año anterior representando el 14,49% en el 2001. Por su parte el concepto de *Otros gastos de explotación* también sufren un incremento pasando a representar sobre ventas a un 7,59%.

Tabla 9. Cuenta de Resultados año 2001 en euros

	2001	
Ventas netas	224789,6	100,00%
- Gastos proporcionales de fabricación	159870,48	71,12%
Margen Bruto	64919,12	28,88%
- Amortizaciones	1831,3	0,81%
- Gastos de estructura (sueldo)	32581,42	14,49%
Otros ingresos y gastos	-17065,11	-7,59%
BAII	13441,29	5,98%
Ingresos y gastos financieros	11,18	0,00%
BAI	13452,47	5,98%
- Impuesto sociedades	3944,06	1,75%
Beneficio Neto	9508,41	4,23%

Por último, nuevamente el BAI y el BAI presentan el mismo porcentaje sobre ventas, el 5,98%, debido a la cada vez menor importancia de los ingresos financieros de la empresa y la inexistencia de gastos financieros. No existen resultados financieros lo suficientemente importantes que diferencien significativamente el BAI y BAI. Su valor es mayor respecto al año anterior presentando un incremento muy superior que el de ventas (33%) con un 72%.

Tabla 10. Porcentajes sobre ventas y variación 2000-2001 en euros

	2001	2000	Variación
--	------	------	-----------

Vtas netas	100,00%	100,00%	33%
- Gastos proporcionales de fabricación	71,12%	72,34%	31%
Margen Bruto	28,88%	27,66%	39%
- Amortizaciones	0,81%	0,42%	156%
- Gastos de estructura (sueldo)	14,49%	17,90%	8%
Otros ingresos y gastos	-7,59%	4,70%	115%
= BAI	5,98%	4,63%	72%
Ingresos financieros	0,00%	0,01%	-36%
= BAI	5,98%	4,64%	72%
- Impuesto sociedades	1,75%	1,34%	74%
Beneficio Neto	4,23%	3,29%	71%

Observando los porcentajes de las variaciones y las Cuentas de Resultados de ambos años, se aprecia la existencia de un apalancamiento operativo. El incremento de las ventas es acompañado de un importante incremento del BAI y BAI, y por tanto del Beneficio Neto en mayor porcentaje que las ventas. El incremento de las ventas del 33% con respecto a las del año 2000, ha producido un incremento del Beneficio Neto del 71%.

2.3.3 Análisis económico del año 2002

El año 2002 presenta valores positivos en la Cuenta de Resultados¹¹, incrementándose las ventas respecto al año anterior un 57%, pasando de 224.789,6€ a 353.632,94€. Al incrementarse las ventas también lo hacen los gastos proporcionales de fabricación un 55%. Su porcentaje sobre las ventas del periodo disminuye representando el 70,21% respecto al 71,12% del 2001. Por diferencia el margen bruto es positivo y con un incremento superior que las ventas de un 62% respecto al año 2001. El porcentaje del margen bruto sobre ventas se incrementa pasando del 28,88% del año 2001 al 29,79%.

Con respecto a las amortizaciones su porcentaje sobre ventas sigue siendo poco relevante para el resultado del ejercicio y menor que el año 2001, bien si cabe la dotación a la amortización se ha incrementado por la adquisición de nuevo

¹¹ Datos en el Anexo 7. Cuenta Pérdidas y Ganancias año 2002

inmovilizado, como han sido equipos informáticos, mobiliario de oficina y el nuevo local.

Tabla 11. Cuenta de Resultados año 2002 en euros

	2002	
Vtas netas	353631,94	100,00%
- Gastos proporcionales de fabricación	248286,85	70,21%
Margen Bruto	105345,09	29,79%
- Amortizaciones	2524,23	0,71%
- Gastos de estructura (sueldo)	41916,32	11,85%
Otros ingresos y gastos	-44180,72	12,49%
= BAI	16723,82	4,73%
Ingresos y gastos financieros	-1004,13	0,28%
= BAI	15719,69	4,45%
- Impuesto sociedades	4715,91	1,33%
Beneficio Neto	11003,78	3,11%

Tabla 12. Porcentajes sobre ventas y variaciones 2001-2002 en euros

	2002	2001	Variación
Vtas netas	100,00%	100,00%	57%
- Gastos proporcionales de fabricación	70,21%	71,12%	55%
Margen Bruto	29,79%	28,88%	62%
- Amortizaciones	0,71%	0,81%	38%
- Gastos de estructura (sueldo)	11,85%	14,49%	29%
Otros ingresos y gastos	12,49%	7,59%	159%
= BAI	4,73%	5,98%	24%
Ingrsos y gastos financieros	0,28%	0,00%	-9081%
= BAI	4,45%	5,98%	17%
- Impuesto sociedades	1,33%	1,75%	20%
Beneficio Neto	3,11%	4,23%	16%

Los gastos de estructura han sufrido un incremento del 29% por la incorporación de un nuevo trabajador en las tareas de administración. Ahora los gastos de estructura alcanzan un valor de 41.916,32€ representando un 11,85% sobre el total de ventas, menor que el año anterior debido al incremento de las ventas.

Como se puede apreciar la totalidad de los gastos antes mencionados representan un porcentaje sobre ventas menor que el año anterior. Únicamente los gastos de explotación representan un porcentaje mayor sobre ventas pasando de un 7,59% al

12,49%. El concepto de otros gastos de explotación han sufrido un incremento del 159%. Ésta ha sido la razón de la disminución del porcentaje del BAI pasando de 5,98% a 4,73% sobre ventas, ya que el resto de gastos han disminuido sobre el total de ventas.

En la cuenta de Resultados del 2002 se refleja por primera vez costes financieros para la empresa. Este coste financiero proviene del préstamo hipotecario y de los intereses del dinero dispuesto en la póliza de crédito. La empresa presenta unos gastos financieros de 1.004,13€ y suponen el 0,28% sobre ventas. La existencia de gastos financieros propician, a diferencia de ejercicios anteriores, que el BAI y el BAI presenten un valor distinto. El BAI de la empresa es de 15.719,69€ y es el 4,45% de las ventas totales.

El Beneficio Neto de la empresa en el año 2002 es de 11.003,78€ y representa el 3,11% sobre ventas. Este beneficio representa el porcentaje más bajo de los últimos tres años. Con un incremento tan elevado de las ventas tal vez es demasiado bajo el incremento del Beneficio Neto. En resumen la empresa debería controlar los gastos incluidos en el concepto *Otros Gastos de Explotación*, ya que debido a su incremento la empresa presenta peores porcentajes sobre ventas que los años 2000 y 2001. Son los responsables de no haber obtenido un beneficio mayor con el nivel de ventas del ejercicio.

2.4 ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD

Como información complementaria a los ratios de balance y de cuenta de resultados es interesante relacionar los resultados de la empresa con los recursos utilizados para su obtención. Para ello se estudian tres conceptos: la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y el apalancamiento financiero¹².

¹² Ratios de rentabilidad en el Anexo 9. Ratios análisis de rentabilidad

2.4.1 Rentabilidad económica

A través de la rentabilidad económica se busca estudiar la productividad de los activos, independientemente de la forma de financiarlos. Por ello se relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con los activos de la empresa. Observando los valores de ambos para los ejercicios 2000 y 2001 aparece una disminución del rendimiento de los activos de un valor de 0,24 en el 2000 a 0,20 en el 2001. Para profundizar el análisis de la rentabilidad económica podemos descomponerla en dos ratios. El primero corresponde a el margen obtenido de las ventas y el segundo es la rotación del activo.

Tabla 13. Rentabilidad económica

	(BAll/Vetas)	(Ventas/Activo)	RE
2000	0,05	5,13	24%
2001	0,06	3,41	20%
2002	0,05	1,95	9%

El margen obtenido de las ventas presenta un incremento de 0,05 a 0,06 en el 2001. Realizando una comparación de la cuenta de resultados de ambos años se observa un incremento de las ventas en 55.823,17€, 33% respecto al año anterior. Este incremento, a pesar del incremento del resto de los gastos proporcionales de fabricación, amortizaciones, gastos de estructura y otros gastos de explotación, permite incrementar el beneficio antes de intereses e impuestos en 5624,08€, 72% respecto al ejercicio anterior.

La rotación del activo disminuye considerablemente en el año 2001 con respecto al 2000 pasando de 5,13 a 3,41. El incremento de las ventas se ve pues neutralizado por el incremento del total de activo de 34.827,44€, un 101,92% respecto al año anterior. Las partidas del activo incrementadas son el activo fijo con 6.079,47€, un 84%, y principalmente el realizable de la empresa por su cuenta clientes, con un incremento de 33.644,1€, un 262,13%.

Sería interesante estudiar la evolución de la rotación del activo fijo y del circulante por separado. El valor que ofrece el ratio de rotación del activo fijo es superior al ratio de rotación del circulante dado el escaso inmovilizado de la empresa en ambos años. El ratio rotación del circulante es mucho menor a consecuencia del elevado

valor del circulante, siendo superior incluso al activo fijo. Por otra parte el ratio de rotación de activo fijo también disminuye al haberse aumentado el inmovilizado, que además siguen siendo activos no productivos como mobiliario o equipos para el proceso de información. En ambos años los dos ratios disminuyen confirmando así la información proporcionada por el ratio rotación del activo.

No se puede valorar si la alternativa elegida por la empresa para aumentar la rentabilidad económica es la adecuada, al no disponer información del sector. La alternativa elegida por la empresa es buscar una rotación del activo elevada y un margen bajo. De esta forma la empresa asume una estrategia de ofrecer el mayor número posible de productos sin buscar un margen elevado en cada uno de ellos. Se prefiere muchas ventas y de menor cuantía que pocas con un margen elevado.

El año 2002 presenta un valor de rentabilidad económica muy inferior al de años anteriores. La rentabilidad obtenida es del 9%, muy inferior a los valores de 24% en el 2000 y 20% en el 2001. Descomponiendo el ratio observamos que el primer factor, que corresponde al margen sobre ventas (BAII/Ventas), se mantiene en los mismos valores, disminuyendo ligeramente respecto al año anterior. Este leve retroceso se debe a que el incremento de las ventas de un 57% no se ha visto superado por el incremento del BAI calculado en un 24%.

El segundo factor es el ratio de rotación del activo. Se aprecia una disminución respecto al año anterior pasando de un valor de 3,41 a 1,95. Esta disminución se debe a la adquisición de nuevo inmovilizado fijo, como se puede deducir si se estudian los ratios de rotación del activo fijo por una parte, y el ratio de rotación del activo circulante por otra. Este último se mantiene en valores similares, e incluso se incrementa ligeramente.

El decremento de la rotación del activo se debe pues al incremento del activo fijo. El ratio de rotación del activo fijo pasa de valores de 21,91 en el 2001 a 3,44 en el 2002. Tal vez se puede pensar que los valores anteriores eran demasiado elevados. Sin embargo se debe tener en cuenta que la empresa, durante muchos años, ha realizado su

actividad con valores similares a ellos y el decremento producido en un año es demasiado elevado.

De esta información se extrae que la inversión realizada por la empresa en este momento no se puede calificar como productiva en la actualidad. Esta inversión no ha proporcionado ningún rendimiento para la empresa. Bien es verdad que el nuevo inmovilizado es adquirido para la realización de actividades en él. Sin embargo estas actividades todavía no han comenzado y hasta que no sea así la inversión no participa en la generación de ventas, por lo que la empresa no está rentabilizando la inversión.

2.4.2 Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto generado por la empresa en relación con los recursos invertidos por los inversores. Por consiguiente se prefiere que esta comparación entre beneficio neto y capitales propios presente un valor elevado. Esta condición se cumple si se comparan los beneficios y los capitales propios del año 2000 y 2001 al producirse un incremento pasando de una rentabilidad financiera del 23% al 28%. Sin embargo en el año 2002 la rentabilidad financiera sufre un leve retroceso pasando a una rentabilidad del 25%.

Para una mejor comprensión de la variación producida se descompone el ratio de rentabilidad utilizando el Método Parés (Amat, 1998): el margen del beneficio antes de intereses e impuestos que se obtiene sobre ventas, la rotación del activo, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal.

Tabla 14. Rentabilidad financiera

	(Ventas/activo)	(BAII/Ventas)	(Activo/CP)x(BAI/BAII)	(BN/BAI)	RF
2000	5,13	0,05	1,36	0,71	23%
2001	3,41	0,06	1,96	0,71	28%
2002	1,95	0,05	3,82	0,70	25%

Mediante esta descomposición se puede extrapolar parte de los resultados obtenidos en el estudio de la rentabilidad económica, ya que de nuevo aparecen los conceptos de rotación del activo y margen de ventas. Comparando la rentabilidad financiera del 2001 y 2000 se observa un incremento. A pesa que la rotación del activo

disminuye, ésta se ve compensada por un incremento del margen y del apalancamiento financiero, siendo inocuo el efecto fiscal al ser el mismo en ambos años.

En el ratio de rotación del activo se produce una disminución del valor en el 2001. La razón, como ya se ha explicado en el estudio de la rentabilidad económica, es el aumento del activo total, tanto el activo fijo por la compra de nuevo inmovilizado, como por el incremento del activo circulante por el incremento del realizable de la empresa.

El segundo ratio, también presente en el cálculo de la rentabilidad económica, es el margen que se obtiene de las ventas. En este caso el ratio aumenta al producirse en la cuenta de resultados un incremento del BAI (72%) mayor al incremento de las ventas (33%), lo que supone la obtención de un mayor margen sobre las ventas respecto al año anterior. Su valor de 0,05 en el 2000 pasa a 0,06 en el 2001.

En el tercer ratio aparece el concepto de apalancamiento financiero. Este concepto estudia el efecto de la deuda sobre la rentabilidad financiera. El apalancamiento financiero (Amat, 1998) se estudia al analizar por una parte la relación entre el activo y los capitales propios, y por otra la repercusión de los gastos financieros en los resultados ordinarios al comparar el BAI y el BAI.

Tabla 15. Apalancamiento financiero

	(BAI/BAII)	(Activo/CP)	Ap. Financiero
2000	1,00	1,36	1,36
2001	1,00	1,95	1,96
2002	0,94	4,06	3,82

En principio, tanto en el 2000 como en el 2001, el apalancamiento presenta signo positivo y mayor que uno. En ambos años sería conveniente para la rentabilidad financiera incrementar la deuda de la empresa, aunque al mismo tiempo los gastos financieros también se incrementarían. Sin embargo, al carecer la empresa actualmente de cargas financieras importantes, no supondrían ningún peligro para su funcionamiento. De esta forma la empresa también mejoraría sus ratios de autonomía y de endeudamiento, los cuales presentaban un elevado grado de autonomía y de capitales propios.

A pesar de la conveniencia del incremento de la deuda, tanto en el año 2000 como en el 2001, se aprecian diferencias entre los dos ejercicios. Mientras que en el año 2000 el apalancamiento financiero presenta un ratio de 1,36, en el año 2001 el valor se ve incrementado hasta 1,96. Para analizar con mayor profundidad este incremento conviene estudiar por separado los dos cocientes que componen el ratio.

Estudiando la relación entre BAI y BAI_{II} observamos que en ambos años el ratio presenta el valor uno. La razón de esta coincidencia es la inexistencia de gastos financieros en la empresa y la poca importancia de los ingresos financieros que se producen (representan solo el 0,01% del valor las ventas). La diferencia en ambos años radica en la comparación entre el ratio de activo y capitales propios.

La empresa ha mantenido su capital social constante en los tres años de estudio. Sus capitales propios se han visto incrementados únicamente por el valor del beneficio neto, debido a la política de dotación a reservas. El balance de la empresa presenta dos cuentas de reservas: una de carácter obligatorio como es la reserva legal por valor de 7.167,50€, y otra voluntaria la cual se ve incrementada cada año por el beneficio neto obtenido, siendo el Beneficio Neto del año 2000 de 5.562,42€¹³. Sin embargo este incremento de los capitales propios se ve claramente superado por el incremento de activo de 34.826,98€¹⁴.

Como se ha comentado en el apartado de análisis de la rentabilidad económica, este gran incremento del activo se debe principalmente a los problemas de cobro de la empresa disparándose el valor del realizable, y en concreto de la cuenta clientes, y en menor medida del incremento del activo fijo. Este mayor incremento del activo que de los capitales propios de la empresa permite un valor del apalancamiento financiero

¹³ La Cuenta de Pérdidas y Ganancias incluida en el Anexo 5. Cuenta Pérdidas y Ganancias año 2000

¹⁴ Variación recogida en *Tabla 3. Variación balances 2000- 2001*

mayor que el año anterior teniendo en cuenta la coincidencia del BAI y BAI en ambos años.

El incremento de la rentabilidad financiera del 2001 se ve truncado por una disminución de ésta en el año 2002, pasando del 28% al 25%. Descomponiendo su ratio mediante el Método de Parés se observa que gran parte del decremento se debe a la disminución de la rotación del activo. El ratio de rotación del activo¹⁵ disminuye de 3,41 a 1,95. Recurriendo nuevamente al análisis del ratio de rotación del activo circulante y del activo fijo se observa que la disminución se debe al activo fijo. La inversión realizada en la adquisición del local no está generando más ventas para la empresa, lo que ha provocado que se obtenga menos rendimiento del activo existente.

El segundo ratio que compone la rentabilidad financiera, margen sobre ventas, indica una disminución respecto el año anterior con un valor de 0,05. Volviendo a la comparación de las cuentas de resultados se observa un aumento de las ventas de un 57% que solo ha sido acompañado por un incremento del BAI del 24%, debido principalmente por el crecimiento de los gastos incluidos en el epígrafe de *Otros gastos de explotación*.

En el estudio del tercer ratio de la descomposición, el apalancamiento financiero, es el único de los ratios que conforman la rentabilidad financiera que se incrementa respecto el año anterior. Su valor ha pasado de 1,96 en el 2001 a 3,82¹⁶. La razón del gran aumento del apalancamiento financiero es el elevado grado de endeudamiento que ha alcanzado la empresa en el 2002 respecto a años anteriores.

De los dos ratios en los que se puede descomponer el apalancamiento financiero el que mejor explica su elevado valor es el cociente entre activo y capitales propios. El incremento del activo ha sido considerable por la adquisición de nuevo inmovilizado fijo por una parte, incrementándose en 95.142,79€, y por el incremento del activo

¹⁵ El Ratio de rotación del activo aparece tanto en la descomposición de la Rentabilidad Financiera como en la Rentabilidad Económica.

¹⁶ Consultar la evolución del Apalancamiento Financiero en la Tabla 15. Apalancamiento financiero

circulante, tanto el disponible como las cuentas de clientes, por valor de 23.143,95€. En total en incremento del activo ha sido de 118286,74€. Como se puede comprobar en el EOAF del 2002 ese incremento es infinitamente superior al incremento de los capitales propios en el mismo año, el cual se ha limitado a los beneficios del ejercicio destinados a Reservas Voluntarias por valor de 9.508,38€. De esta información se deduce que la empresa ha sufrido un elevado incremento de la deuda, sobretodo a largo plazo¹⁷, que ha disparado los valores del ratio.

El segundo ratio de la descomposición del apalancamiento financiero analiza la existencia de gastos financieros que distinguan de forma considerable el BAI y el BAI1. Observando valores del ratio de años anteriores, el 2002 es el primer año que la empresa cuenta con gastos financieros. En consecuencia es el primer año cuyo valor del ratio es distinto a 1, siendo en este caso de 0,94. A pesar del elevado grado de endeudamiento de la empresa, su deuda no le constituyen gastos financieros elevados, por lo que ofrece un apalancamiento financiero positivo, siendo a priori beneficiosa la deuda para la rentabilidad financiera.

A modo de conclusión, con la siguiente tabla resumen se pretende analizar la conveniencia del endeudamiento para la empresa.

Tabla 16. Ratios de endeudamiento

	2000	2001	2002
Endeudamiento	0,26	0,49	0,75
Calidad de la deuda	1	1	0,40
Capacidad de devolución de préstamos	0	0	0,18
Gastos financieros	0	0	0,003
Apalancamiento financiero	1,36	1,96	3,82

Los datos que ofrecen los años 2000 y 2001 nos indica que la empresa, a pesar de tener un apalancamiento financiero mayor que 1 y por tanto la deuda era positiva, no

¹⁷ En el Análisis preliminar del balance se analiza la adquisición de nueva deuda a largo plazo, incrementándose el exigible total de la empresa y produciendo una descapitalización de la empresa al reducirse el porcentaje de capitales propios respecto al total del pasivo.

recurría a financiación externa con deuda. La deuda de la empresa era a corto plazo y eran deuda derivada de la actividad de explotación. Por tanto la empresa no había recibido ningún préstamo y carecía de deuda con coste.

La situación cambia radicalmente en el año 2002. La empresa solicita un préstamo para financiar nuevas inversiones a largo plazo y negocia una póliza de crédito para hacer frente a gastos de explotación. La aparición de deuda a largo plazo reduce el ratio de calidad de la deuda, lo que es positivo. Además el ratio de apalancamiento financiero se dispara, siendo la deuda muy beneficiosa para la empresa y con un coste muy bajo. Sin embargo la capacidad de devolución de la empresa es muy limitada. Su capacidad de generar beneficios no es elevada y ha alcanzado un nivel de endeudamiento muy elevado. La empresa ha pasado de no acudir a financiación ajena a abusar excesivamente de ella, con los problemas que puede repercutirle.

2.5 ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA

El estudio del Fondo de Maniobra o Capital Circulante busca determinar cuál es la estructura patrimonial más adecuada para cada empresa. Su valor se obtiene como diferencia entre el activo circulante y pasivo circulante, el cual debe ser preferentemente positivo. Una empresa puede funcionar con valores negativos como los hipermercados, siendo no solo importante la estructura del balance, sino también la velocidad a la que se mueven las masas patrimoniales. Sin embargo es siempre aconsejable tener un Fondo de Maniobra positivo para evitar riesgos.

La razón por la que el Fondo de Maniobra debe ser positivo se encuentra justificada (Amat, 1998). Según indica hay una parte del activo circulante, como el stock de seguridad o saldo mínimo del disponible, que tiene una gran permanencia en el tiempo dentro de la empresa, por lo que puede considerarse una inversión a largo plazo. Como tal debe ser financiada a través del pasivo fijo, por lo que siempre existirá un Fondo de Maniobra positivo. Su función será hacer de colchón financiero, siendo una garantía de estabilidad para la empresa.

En el año 2000 la empresa presenta un Fondo de Maniobra positivo con un valor de 18.219,80€. El peso del Fondo de Maniobra sobre el total de activo es de 0,55. En este ratio no existe un valor considerado como óptimo sino que depende del sector, del cual carecemos de información para comparar. En cuanto al ratio de Fondo de Maniobra sobre deudas a corto plazo su valor de 2,09 es muy superior al intervalo de 0,5 y 1 en principio necesario para no tener problemas para hacer frente a las deudas a corto.

En definitiva la empresa cuenta con un Fondo de Maniobra elevado y además de un elevado grado de liquidez para asegurarse la estabilidad de la empresa, teniendo en cuenta el exceso de liquidez y de disponible¹⁸ que indican los ratios correspondientes del año 2000.

En el año 2001 el Fondo de Maniobra se incrementa llegando a los 23.485,06€. El activo circulante de la empresa se ha incrementado considerablemente, al igual que el pasivo circulante. El incremento del activo circulante no se debe a un aumento del disponible, el cual ha disminuido en cantidad, sino del realizable de la empresa. Este incremento del realizable puede deberse a posibles problemas en el cobro a clientes tal como indica el ratio de plazo de cobro, pasando de 27,73 días en el 2000 a 65,47 en el 2001 (incremento de un 136%).

Para evitar un Fondo de Maniobra negativo la empresa deberá agilizar el cobro a clientes teniendo en cuenta sus proveedores. Estos son trabajadores, los cuales cobran cada mes, y minoristas que suministran materiales necesarios en los servicios prestados, los cuales cobran en el momento de entrega del material.

Comparando con ratios del año anterior, el peso del Fondo de Maniobra sobre el activo ha pasado de 0,55 a 0,26. El activo ha sufrido un gran incremento, principalmente el activo circulante a través del realizable, alcanzando un valor superior al Fondo de Maniobra. Por otra parte el pasivo circulante también ha sufrido un elevado incremento tal y como refleja el ratio de Fondo de Maniobra sobre deudas a corto plazo,

¹⁸ En el apartado de análisis mediante los ratios de balance se ha concluido la existencia de un exceso de liquidez y de disponibilidad por los elevados valores que presentan los ratios correspondientes.

habiendo disminuido de un valor demasiado elevado como 2,09 hasta 0,73. En principio es suficiente para atender las deudas a corto plazo siempre y cuando el realizable de la empresa sea lo suficientemente líquido.

El Fondo de Maniobra del año 2002 continua siendo positivo con un valor de 24.379,67€. Además es ligeramente superior al valor del año 2001 en 894,61€. El incremento del realizable y del disponible de la empresa en 23.143,95€ es prácticamente neutralizado por el incremento del exigible a corto plazo en 22.249,34€.

Comparado el activo circulante se observa un incremento de las cuentas de realizable de la empresa. Sin embargo, el dato positivo es una ligera reducción del plazo de cobro a clientes pasando de 65,71 a 60,73 días. Por otra parte si analizamos el incremento del disponible de la empresa se observa que parte de él está incluido en el incremento del exigible a corto plazo. La razón es que parte del disponible es cantidad dispuesta por la empresa de la póliza de crédito negociada con una entidad bancaria.

El Fondo de Maniobra, a pesar de ser ligeramente superior al del año anterior, no ha seguido la evolución que el activo o el exigible a corto plazo, los cuales se han incrementado en mayor porcentaje. El resultado muestra la disminución del Ratio del Fondo de Maniobra sobre Activo y el Ratio del Fondo de Maniobra sobre deudas a corto plazo. El primero ha disminuido de un valor de 0,73 a 0,45 por un incremento considerable del activo. El Ratio del Fondo de Maniobra sobre deudas a corto plazo disminuye de 0,73 a 0,45, situándose ligeramente por debajo del intervalo aconsejado para tener seguridad que se podrán atender las deudas a corto plazo. Este indicador asume mayor importancia al ser difícil transformar el realizable de la empresa en líquido con un plazo de cobro elevado.

2.6 RECOMENDACIONES

Del análisis de los estados contables se deducen dos situaciones concretas, las cuales los gestores deben corregir. La primera, arrastrada desde el año 2001, es el elevado valor del realizable que ha desembocado en falta de liquidez para atender

deudas a corto plazo. La segunda situación afecta a la estructura del pasivo. Se ha alcanzado un elevado grado de endeudamiento que ha hecho disminuir de forma considerable la autonomía de la empresa frente a terceros, representando los capitales propios únicamente el 25% del pasivo.

En primer lugar se debe solucionar sus problemas de liquidez. Para ello debe reducir en primer lugar su plazo de cobro a clientes, el cual se ha incrementado demasiado los dos últimos años. Dado el elevado poder de negociación de los clientes de la empresa es complicado imponer condiciones en los contratos de prestación de los servicios. Por ello la empresa debe buscar alternativas para poder transformar más fácilmente el realizable en líquido. Unas posibles medidas para conseguirlo son las siguientes:

- Incentivar al pronto pago a los clientes mediante descuentos por pronto pago
- Negociar con clientes la utilización de instrumentos como la letra de cambio, susceptible de ser descontada en una entidad bancaria.
- Evaluar alternativas externas como las empresas de factoring¹⁹.

El segundo aspecto a tratar es el elevado grado de endeudamiento y pérdida de autonomía frente a terceros. Los gestores deben recuperar el equilibrio en el pasivo del balance incrementando el peso de los capitales propios. La forma más sencilla, y más impopular, es una mayor aportación de capital por parte de los socios. Otra posibilidad es reducir la deuda de la empresa incrementando los beneficios y llevarlos íntegramente a Reservas.

En el 2002 la empresa decidió realizar una inversión importante en activo fijo. La adquisición de un local, con la finalidad de realizar actividades prescindiendo de intermediarios, ha necesitado de financiación externa, la cual ha incrementado considerablemente el endeudamiento de la empresa.

¹⁹ Las empresas de factoring se engloban en la categoría de establecimientos financieros de crédito. Son empresas que ofrecen una cantidad de dinero a cambio de trasladarles el derecho de cobro de las facturas emitidas.

A pesar que el exigible a largo plazo representa el 60% de la deuda total de la empresa resulta impensable su disminución. Por otra parte un porcentaje bastante alto del exigible a corto plazo corresponde a la devolución de préstamos, bien la parte correspondiente a corto plazo del préstamo para financiar el inmovilizado, o bien del dinero dispuesto de una póliza de crédito para financiar gastos de explotación. En definitiva solo queda la posibilidad de mejorar los resultados de la empresa.

Analizando la Cuenta de Resultados del 2002, en primer lugar la empresa deberá controlar los gastos incluidos dentro del concepto *Otros gastos de explotación*. El BAI del 2002 disminuyó su porcentaje sobre ventas considerablemente precisamente por el elevado incremento de estos gastos, perjudicando de forma evidente al resultado de la empresa respecto a años anteriores. Este concepto incluye los gastos de explotación, excluyendo la mano de obra y la adquisición de las materias primas necesarias. Para su control debería analizarse su importancia dentro de la composición del coste del producto y analizar cuáles no son indispensables para la realización de la actividad.

Respecto a la inversión del inmovilizado, observando los ratios de rotación del activo y la rentabilidad económica se observa que actualmente no se encuentra justificada. La empresa no ha comenzado a utilizar el local para generar nuevas ventas, o al menos no al nivel necesario para que la rentabilidad económica haya descendido de forma alarmante. Para mejorar los resultados, las empresas también debe rentabilizar esa inversión en inmovilizado fijo. Deben justificar el endeudamiento de la empresa y a su vez participar en la generación de nuevas ventas, y por tanto incrementar los beneficios.

La mejora de la rentabilidad económica a través del ratios de rotación del activo mejora indirectamente la rentabilidad financiera de los accionistas²⁰. Es curioso que, a

²⁰ Mediante la descomposición de la Rentabilidad Financiera por el Método de Pares $[(Ventas/activo) \times (BAII/Ventas) \times (Activo/CP) \times (BAI/BAII) \times (BN/BAI)]$ observamos que, al igual que la Rentabilidad Económica, ésta depende de la rotación del activo. El aumento del activo lleva consigo una disminución de la rentabilidad de los socios en el 2002, a pesar del elevado incremento del apalancamiento financiero.

pesar de contar con deudas que han incrementado el apalancamiento financiero, la rentabilidad financiera haya disminuido por la adquisición del nuevo inmovilizado al haber disminuido, como en el caso de la rentabilidad económica, la rotación del activo.

En resumen para reducir la pérdida de autonomía frente a terceros unas posibles medidas son:

- Mayor aportación de capital por parte de los socios
- Control exhaustivo de los gastos incluidos en la Cuenta de Resultados como *Otros gastos de explotación*
- Rentabilizar la inversión del nuevo local realizando actividades en él lo más pronto posible

3 ANÁLISIS DE COSTES

3.1 LA CONTABILIDAD COMO FUENTE DE INFORMACIÓN

La aparición de la contabilidad surge por la necesidad de transmitir a terceros las actividades económico-financieras y sus consecuencias en la empresa. Sin embargo ésta ha ido evolucionando motivada por la complejidad de la actividad económica, la aparición de nuevas necesidades en la gestión de la empresa y la aparición y perfeccionamiento de nuevos instrumentos para el análisis, planificación y control.

La contabilidad es considerada como el elemento básico del subsistema de información de la empresa. Su objetivo de transmitir información se define a través de las siguientes actividades (Igual, et al.,1998):

- Facilitar información sobre la situación económico-financiera de la empresa.
- Obtener el resultado de la misma
- Determinar en qué momento y cómo se han generado los resultados obtenidos

Aportar una definición de contabilidad es complicado por los diversos ámbitos en que se utiliza. Una definición generalmente aceptada puede ser la aportada por Donoso (2001) que la define como “... una ciencia de naturaleza económica y empírica, cuyo objeto material es la realidad económica y social de la empresa, tanto en su aspecto cuantitativo como cualitativo, presente, pasado y futuro. Su objeto formal es la captación, representación, medida y comunicación de esa realidad, siendo su objetivo aportar datos útiles para la toma de decisiones”.

En una primera aproximación podemos clasificar la contabilidad en dos grandes grupos: la macrocontabilidad (contabilidad nacional) y la microcontabilidad (contabilidad empresarial). Dada la naturaleza del trabajo, éste se centrará en la contabilidad empresarial. Dentro de la contabilidad empresarial distinguimos dos grupos en función a quién va dirigida, los cuales se comentan a continuación: la contabilidad externa y la contabilidad interna.

3.1.1 Contabilidad externa o financiera

La contabilidad financiera busca ofrecer información a aquellas personas o entidades interesados en conocer la situación financiera de la empresa o la calidad de su gestión en un momento determinado. Estas personas o entidades pueden ser por ejemplo clientes, proveedores, acreedores, accionistas, directivos, empleados, instituciones públicas o entidades financieras. Por tanto la información va dirigida a grupos que presentan unas necesidades de información que pueden ser muy heterogéneas.

La finalidad de la contabilidad financiera es la elaboración de las Cuentas Anuales, a través de las cuales transmitirá la información sobre la empresa a los interesados. Mediante su formulación se busca informar de la situación económico-financiera de la empresa, reflejando la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y los resultados. La información que aporta las Cuentas Anuales es global y sintética, además de estar sometida a una fuerte normalización con el fin de ser objetiva y útil a los diferentes grupos interesados.

3.1.2 Contabilidad interna

La contabilidad interna busca proporcionar información a personas dentro de la empresa, a usuarios internos o personas con responsabilidad dentro de la organización. La primera rama de la contabilidad que apareció dentro de la contabilidad interna fue la contabilidad de costes. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en el Documento nº1 de la Comisión de Contabilidad de Gestión (AECA, 1990, p.19) la define como aquella rama de la contabilidad que *“suministra la información analítica relativa a los costes de los productos y servicios generados por la empresa,..., a efectos de determinar el valor de las existencias, y el coste de los productos vendidos, para poder transmitir esta información a los administradores o gerentes a fin de que se pueda proceder a la confección de los estados financieros”*.

Se deduce de la definición una complementariedad entre la contabilidad financiera y la contabilidad de costes. La contabilidad de costes necesita información facilitada por la contabilidad general (costes externos). Al mismo tiempo le proporciona a la contabilidad financiera información sobre los productos y/o servicios obtenidos y

vendidos y los que permanecen en inventarios para poder formular la Cuenta de Resultados y el Balance de Situación.

De la evolución de la contabilidad de costes ha aparecido la contabilidad de gestión. En el Documento nº1 de la Comisión de Contabilidad de Gestión del AECA la define como (AECA, 1990, p. 23) *“una rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales”*.

La contabilidad de gestión es consecuencia de la evolución de la contabilidad de costes por la aparición de nuevas necesidades y objetivos en la gestión de la empresa. Esta última puede considerarse un subconjunto de la contabilidad de gestión. Por otra parte, la contabilidad de gestión obtiene de la contabilidad de costes la información necesaria para alcanzar sus objetivos.

Situándose en el nivel estratégico de la empresa aparece una nueva rama de la contabilidad, la contabilidad de dirección estratégica. A partir de la información que proporcionan la contabilidad financiera y la contabilidad de gestión. La contabilidad de dirección estratégica (Blanco, 1998) se preocupará por la visión de la empresa a largo plazo, interviniendo en los procesos de:

- Diagnóstico de la empresa
- Planificación estratégica y táctica
- Control de la empresa

El gráfico siguiente sintetiza la relación entre la contabilidad de costes, contabilidad de gestión, la contabilidad dirección estratégica y la contabilidad financiera.

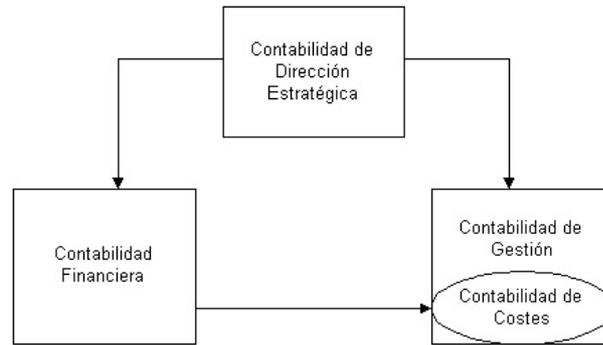


Gráfico 10. Triángulo contable

3.1.3 Carencias de la contabilidad financiera

La contabilidad financiera o externa ofrece información a todas aquellas personas o grupos interesados en la situación y evolución de la empresa. Por tanto se deben satisfacer las necesidades heterogéneas entre los diversos destinatarios. En definitiva los informes que genera la contabilidad financiera (Cuentas Anuales) presentan información global y muy resumida que puede no satisfacer las necesidades de alguno de los usuarios. Existe una pérdida de información a cambio de una mayor objetividad y normalización.

Uno de los grupos interesados en recibir información son los directivos de la empresa. Dado que la contabilidad financiera está dirigida a personas externas de la empresa, la información que proporciona para los directivos presenta una serie de carencias para alcanzar una gestión eficaz (Blanco, 1998; p. 25):

- *Única clasificación que presenta de los gastos es por su naturaleza*
- *La información es obtenida al final del ejercicio (datos históricos)*
- *No ayuda a la fijación del precio al no informar sobre el coste del producto*
- *No permite obtener información operativa para comparar la gestión con otras empresas del sector*

Para complementar la información de la Contabilidad financiera y satisfacer las necesidades que no son cubiertas por ésta aparece la contabilidad de costes. Sus objetivos serán las siguientes (Castelló, 1998; p. 11):

- *Medir y valorar el coste de productos, servicios o unidades de actividad, a efectos de valoración de los inventarios o existencias*

- *Analizar los costes, determinando las relaciones que existen entre ellos y cada uno de los recursos productivos que son utilizados en la función de transformación económica*
- *Registrar los costes, clasificando y asignando los mismos a los correspondientes objetivos de coste*
- *Informar sobre el coste, por medio de la agregación, comunicación e interpretación de las partes interesadas, sirviendo de base para la planificación y control de actividad interna.*

En resumen la Contabilidad de Costes busca satisfacer las necesidades de la dirección, ayudando a la planificación y control, y a valorar los bienes y servicios.

3.1.4 Contabilidad de costes en empresas de servicios

No existe duda alguna de la necesidad y utilidad que tiene la contabilidad interna para las empresas, con independencia del sector económico en el que opere. A la hora de consultar fuentes bibliográficas se observa un excesivo enfoque industrial de la Contabilidad de Costes. Esta situación supone una barrera a la hora de obtener información de cómo implantar un sistema de costes en una empresa que no tenga carácter industrial. Las principales diferencias entre las empresas de servicios y las industriales son:

- La existencia de un producto intangible
- No es necesario en principio materia prima
- No se efectúa transformación para conseguir el producto acabado
- No hay almacenamiento del producto acabado

A pesar de estas dificultades, la contabilidad de costes puede ser implantada con éxito en empresas de servicios, siguiendo las mismas bases y principios que las empresas industriales.

3.2 DEFINICIÓN DE SISTEMA DE COSTES

Un sistema de costes puede definirse como un conjunto de reglas y procedimientos con el propósito de acumular datos contables, los cuales suministren información relevante que apoye la toma de decisiones y ayude a determinar el valor de la producción.

La elección de un sistema de costes debe realizarse teniendo en cuenta una serie de factores como:

- Características de la empresa y su organización
- Actividad de la empresa
- Necesidades de información de la dirección
- Información disponible
- Coste asumible por la empresa

Una vez conocidas las variables anteriores, en principio la elección del sistema de costes debe realizarse teniendo en cuenta la clasificación de los distintos tipos atendiendo a tres criterios distintos:

- Según la composición del coste del producto: distingue entre **sistemas de costes completos**, en los que se incluyen todos los costes en el cálculo del coste del producto, y los **sistemas de costes parciales**, en los cuales no se incluyen todos los costes en que se ha incurrido, sino solo una parte.
- Dependiendo del origen de los datos: diferencia entre sistemas de costes que parten de **costes históricos** a posteriori, y aquellos que parten de **costes estándar** realizando cálculos a priori con previsiones.
- Según el tipo de proceso productivo: dependiendo del tipo de proceso productivo encontramos **sistemas de costes por pedidos** si se trabaja con especificaciones del cliente y los pedidos son distintos entre sí y no se repiten con frecuencia, y **los sistemas de costes por procesos** si el proceso productivo es continuo y de un producto uniforme y con grandes volúmenes de producción.

3.2.1 Elección del sistema de costes

Para la elección de un sistema de costes se debe determinar las características de la empresa, su actividad y las necesidades de información de la dirección. La empresa en cuestión se trata de una pyme cuya actividad es la prestación de servicios en el sector de servicios socioculturales. Actualmente las necesidades de información de los responsables de la gestión pasan por estudiar la rentabilidad de los servicios. Este objetivo incluye el análisis de los costes de la empresa y la importancia de cada uno de ellos en la composición del coste del servicio²¹. La información obtenida de la contabilidad de costes servirá de apoyo para el control de los costes de la empresa y facilitar la elaboración de presupuestos a los clientes.

El proceso productivo de la empresa es bastante sencillo. El cliente solicita un presupuesto de un determinado servicio, con independencia de que sea prestado actualmente por la empresa o no. El departamento de Administración diseña la actividad y le propone un presupuesto al cliente para su aprobación. Si este da su conformidad la empresa contrata al personal y hace acopio de los materiales necesarios, si corresponde, para prestar el servicio en el plazo acordado.

Al tratarse la actividad de una prestación de servicios la cantidad de productos vendidos siempre serán igual a la de los producidos, por lo que no existirán valoración de existencias o de productos terminados. Los servicios prestados se caracterizan por diseñarse de forma personalizada, no ser repetitivos y/o el proceso de producción suele ser largo al poder prorrogarse el servicio.

La estructura organizativa de la empresa, como se puede deducir de su proceso productivo, se limita a dos secciones. La sección principal, a la que se puede llamar de Producción, y una sección auxiliar, en este caso Administración.

Respecto al criterio de elección del sistema de coste en función de la composición del coste del producto varios autores señalan (Gamo, et al., 2002) la

²¹ Este objetivo satisface una de las recomendaciones del Análisis Económico-financiero, analizar el concepto de Otros gastos de explotación de la Cuenta de Resultados y tomar medidas para su reducción.

existencia de una complementariedad entre los sistemas de coste completo y coste variable. La razón es la posibilidad tomar de decisiones erróneas a corto plazo empleando únicamente un sistema de coste completo, ya que trata de forma similar los costes y fijo y los costes variables a corto plazo incluyéndolos en el coste del producto. El resultado puede ser que algún producto ofrezca un margen de contribución negativo, y en consecuencia se decida suprimir ese producto. El problema surge al suprimir ese producto y tener que repartir las cargas fijas entre menos unidades, lo que incrementa el coste de los demás productos pudiendo aparecer más productos con margen de contribución negativo. Se entraría en una dinámica conocida como la *espiral del cierre*, cuya única forma de salir es finalizar la actividad²².

Mediante la utilización, de forma paralela, de un sistema de costes variable se pretende evitar esta situación. Se parte de la suposición que los resultados negativos pueden deberse a una situación transitoria y aceptando producir un producto siempre que presente un valor positivo la diferencia entre los ingresos del producto y los costes variables del producto (margen de contribución unitario positivo).

A pesar de la conveniencia de mantener ambos sistemas de costes, en el caso de una empresa de prestación de servicios bajo pedido no parece coherente hacerlo. El sistema de coste variable incluye los costes variables, tanto directos como indirectos, en el coste del producto, manteniendo la producción siempre y cuando presente el producto un margen de contribución positivo. En una empresa que trabaja bajo pedido esta condición siempre se cumplirá, ya que parece incongruente que la empresa confeccione un pedido en el que los costes variables sean superiores a la contraprestación que recibirá por el servicio.

²² Esta situación fue sufrida por las empresas americana durante la Gran Depresión al decaer estrepitosamente la demanda de productos, por tanto de la producción. El resultado fue el trabajo de grandes factorías a una capacidad muy inferior a la instalada, lo que suponía grandes cargas fijas a repartir. En esta tesitura aparecieron los sistemas de costes variables.

Según este razonamiento la empresa debería adoptar un sistema de costes completo por pedidos. Sin embargo estudiando los costes que presenta la empresa tal vez no sería la decisión más apropiada por los siguientes motivos:

- Existen servicios cuya prestación no presenta fecha de finalización, ya que existe la posibilidad de prolongarse la prestación del servicio indefinidamente (Ej. Servicios de informadores)
- Elevado volumen de costes indirectos no imputable a producción, lo que eleva en demasiada cuantía los costes del periodo. Usualmente en los sistemas de costes completo no incluyen los costes del periodo en el coste de los productos. La empresa actualmente presenta grandes cargas de estructura, como por ejemplo el mantenimiento del nuevo local, las cuales no se pueden imputar a los distintos pedidos en un sistema de costes por pedido.

Dados los inconvenientes que presenta el sistema de costes por pedido en este caso y las características de empresa, con elevados costes indirectos distintos de producción, parece conveniente buscar un sistema que tenga en cuenta los costes de estructura dentro del coste de los productos vendidos. Una alternativa es el sistema de costes basado en las actividades. Este sistema nos permite conocer el coste de los productos de la empresa incluyendo los costes indirectos calificados del periodo.

3.3 SISTEMA ABC

El modelo de costes basado en las actividades (ABC), según Jonson y Kaplan (Kaplan, et al, 1999), supone una vuelta a los orígenes de la contabilidad de costes. Esta afirmación se debe al contexto en que apareció la contabilidad de costes como cuerpo de conocimiento. La necesidad del empresario de conocer cómo realizaba el personal su trabajo la enfocó al estudio de las actividades que se desarrollaban en la organización. Sin embargo este enfoque tuvo que abandonarse a consecuencia del incremento de la complejidad de los procesos de producción, la deslocalización de los procesos realizándose actividades en distintos lugares y la falta de medios para su control.

Gracias a los avances tecnológicos y la aparición del ordenador personal han posibilitado el resurgir de las actividades como núcleo para el cálculo del coste. La idea

principal del modelo ABC es que el consumo de los factores productivos lo realiza las actividades y no los productos como en los sistemas de costes convencionales. Las actividades consumen recursos, y éstas a su vez son consumidas por los productos.

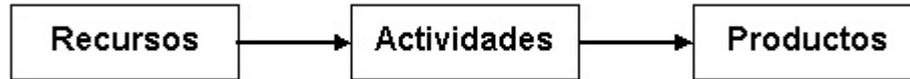


Gráfico 11. Esquema básico ABC

Para llegar a este diagrama se debe dividir el proceso productivo de la empresa en actividades. Sáez (1993) define una actividad como un conjunto de tareas homogéneas encaminadas a la obtención directa de un bien o servicio y/o ayudar a obtenerlo. Estas deben estar elegidas de forma que recojan únicamente costes directos respecto a ellas. De esta forma se evitan costes indirectos respecto a ellas eliminando así la necesidad de realizar repartos secundarios entre actividades.

Una vez identificadas las actividades el modelo ABC propone el reparto de sus costes a los productos a través de un concepto llamado generador de coste. Son indicadores cuya modificación causan cambios en el coste de la actividad, es decir, un aumento de su valor indica que la actividad ha realizado un mayor esfuerzo para la obtención del producto. Al mismo tiempo ese mayor esfuerzo de la actividad se traduce en un mayor consumo de recursos.

Las etapas para el cálculo del modelo ABC que se van a desarrollar son las siguientes:

1. Identificación de las actividades
2. Localización de los costes en los departamentos
3. Determinación de generadores de coste por actividades
4. Distribución costes del centro de actividades entre las actividades
5. Reclasificación actividades
6. Cálculo del coste de los generadores
7. Reparto de costes actividades secundarias

3.3.1 Identificación de las actividades

Este primer paso del modelo consiste en descomponer la actividad productiva de la empresa en unidades de menor nivel. Estas unidades son lo que anteriormente se ha

definido como actividad. Para conseguirlo debe estudiarse de forma detallada el funcionamiento de la empresa.

El funcionamiento de la empresa comienza cuando un cliente solicita a la empresa un presupuesto para la prestación de un servicio concreto. Una vez elaborado el presupuesto el cliente puede aceptarlo o no. Si el cliente da su conformidad el siguiente paso es diseñar cómo se realizará la prestación del servicio. A continuación, una vez definidas las tareas a realizar, la empresa realizará una selección de personal. Las fuentes de información consultadas para seleccionar candidatos son la base de datos de trabajadores de la empresa y respuestas a posibles anuncios en distintos medios (prensa, internet, etc.)

Una vez definido el servicio y contratado el personal se realizará la prestación del mismo durante el plazo acordado con el cliente. Todas las gestiones de cobro de los servicios se realizarán a través de una entidad bancaria. La prestación del servicio dará lugar a actividades auxiliares como la facturación, confección de las nóminas de los trabajadores y tareas de contabilidad. Por otra parte tanto el diseño del servicio como la prestación del mismo provoca la realización de gestiones internas y externas de la empresa para su correcta ejecución (realizar trámites administrativos, contacto con el cliente, envío de facturas, etc.)

Una vez estudiado el proceso productivo se pueden extraer una serie de actividades que se pueden calificar como más representativas. Estas actividades pueden clasificarse en dos grupos: actividades principales y actividades secundarias.

Las actividades principales son aquellas que participan de forma directa en la consecución del output de la empresa. En la empresa objeto de estudio se han definido tantas actividades principales como líneas de servicios ofrece la empresa. La razón de esta forma de definir las actividades principales radica en el interés de la empresa por conocer los costes y márgenes por cada línea de servicio, convirtiéndose estas actividades en los objetos de coste para la empresa.

Por otra parte están las actividades secundarias tienen como finalidad apoyar a las primarias para alcanzar su objetivo, las cuales se localizan en el departamento de administración y la actividad de infraestructura. No participan de forma directa en el output de la empresa, en este caso en la prestación del servicio contratado, pero son igualmente necesarias para la consecución del mismo. Entre las actividades secundarias encontramos:

- Dirección comercial la cual incluye las gestiones necesarias con clientes y proveedores para poder realizar la actividad de explotación
- Diseño de servicios: Realizar el diseño del servicio de acuerdo con las necesidades del cliente
- Selección de personal: una vez diseñado el servicio se realiza el proceso de búsqueda y selección de candidatos.
- Facturación: elaboración de las facturas derivadas de la prestación de servicios.
- Contabilidad: Registro de los hechos contables originados en la empresa.
- Gestión laboral: Esta actividad incluye la confección de contratos y nóminas necesarias. Incluye además de la participación del personal de Administración como en las actividades anteriores y de profesionales externos a la empresa.
- Infraestructura: Representa las tareas de mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

A la hora de trabajar con el listado de actividades es conveniente agruparlas siguiendo algún criterio. Esta agrupación recibe el nombre de centro de actividad. Cooper define este concepto como *“un segmento del proceso productivo, para el cual la empresa desea tener información separada acerca de las actividades llevadas a cabo en el mismo, así como de su coste.”* (Tirado, 2003, pag. 40).

La Tabla 17. Listado de actividades recoge el listado de actividades de la empresa agrupado en centros de actividad. El criterio para elegir los centros de actividad se basa en las necesidades de información de la dirección acerca de las actividades de primarias.

Tabla 17. Listado de actividades

CENTRO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES
---------------------	-------------

0100	Administración y dirección	Dirección comercial
		Diseño de servicios
		Selección de personal
		Gestión laboral
		Facturación
		Contabilidad
0101	Infraestructura	Infraestructura
0201	Fotografía 1	Servicios- Fotografía 1
0204	Fotografía 2	Servicios- Fotografía 2
0310	Servicio informadores	Servicios- Informadores
0320	Formación para la participación	Servicios- Formación para la participación
0330	Animador 1	Servicios- Animador 1
0340	Animador 2	Servicios- Animador 2
0350	Servicio información gente joven	Servicios- Información gente joven
0360	Servicio auxiliar	Servicios- Auxiliar
0370	Punto de información	Servicios- Punto de información
0410	Taller artes plásticas	Servicios- Taller artes plásticas
0420	Taller pintura l óleo y sobre tela	Servicios- Taller pintura l óleo y sobre tela
0430	Intervención artística	Servicios- Intervención artística
0510	Animación calle	Servicios- Animación calle
0530	Campamentos urbanos 1	Servicios- Campamentos urbanos 1
0540	Campamentos urbanos 2	Servicios- Campamentos urbanos 2
1002	Animadores jugant al carrer	Servicios- Animadores jugant al carrer
1004	Animación navidad biblioteca	Servicios- Animación navidad biblioteca
0710	Animador sociocomunitario	Servicios- Animador sociocomunitario
0720	Centro de documentación	Servicios- Centro de documentación
0730	Educación compensatoria	Servicios- Educación compensatoria
0740	Monitoría educación medioambiental	Servicios- Monitoría educación medioambiental
0800	Curso quiromasaje	Servicios- Curso quiromasaje
0820	Curso de TAI-CHI	Servicios- Curso de TAI-CHI
0830	Curso corte y confección	Servicios- Curso corte y confección
0910	Curso escritura creativa	Servicios- Curso escritura creativa
0920	Curso de informática	Servicios- Curso de informática
0930	Curso de ecología doméstica	Servicios- Curso de ecología doméstica
0940	Curso de castellano para inmigrantes	Servicios- Curso de castellano para inmigrantes
0950	Curso habilidades socioculturales	Servicios- Curso habilidades socioculturales
0960	Curso La imagen de la mujer en las artes	Servicios- Curso La imagen de la mujer en las artes
0970	Curso de atención domiciliaria a las personas	Servicios- Curso de atención domiciliaria a las personas
1110	Informática EPA	Servicios- Informática EPA
1210	Gimnasia rítmica	Servicios- Gimnasia rítmica
1310	Infoestiu	Servicios- Infoestiu
1320	Realización audiovisual	Servicios- Realización audiovisual
1410	Ludoteca familiar	Servicios- Ludoteca familiar

1420	Ludoteca infantil	Servicios- Ludoteca infantil
1510	EMTM	Servicios- EMTM
1520	Colegios	Servicios- Colegios
1530	Tercera edad	Servicios- Tercera edad
1540	Taller animación lectura	Servicios- Taller animación lectura
1610	Diseño y maquetación productos gráficos	Servicios- Diseño y maquetación productos gráficos
1620	Taller de maquillaje y máscaras	Servicios- Taller de maquillaje y máscaras
1630	Jornadas de orientación académica y profesional	Servicios- Jornadas de orientación académica y profesional
2010	Exposición 1	Servicios- Exposición 1
2020	Exposición 2	Servicios- Exposición 2
2030	Exposición en realización	Servicios- Exposición en realización

En cualquier modelo de sistema de costes basado en las actividades es útil realizar una clasificación jerárquica de las actividades. En este caso podemos distinguir tres niveles distintos:

- Nivel de empresa: actividades necesarias para el sostenimiento de la organización, siendo sus costes considerados como costes del periodo y muy difíciles de identificar con el objeto de coste. Dentro de este nivel se sitúan las actividades de *Infraestructura, Facturación, Contabilidad, Gestión laboral y Dirección Comercial*.
- Nivel de línea: Actividades necesarias para el correcto funcionamiento de cualquier línea. A nivel de línea podemos situar la actividad de *Diseño de servicios, Selección de personal*.
- Nivel de unidad de producto (servicio): Se refiere a las actividades necesarias cada vez que se realiza la prestación de servicios. En este nivel se incluye todas aquellas actividades principales que representan una línea de servicios de la empresa.

3.3.2 Localización de los costes en los departamentos

En esta segunda etapa se pretende clasificar los principales conceptos de coste en función de su capacidad de identificación respecto al objeto de coste y localizarlos en el departamento de producción o administración.

En primer lugar se debe analizar los gastos que refleja la contabilidad financiera en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y determinar cuáles de ellos son realmente costes. Los gastos se encuentran agrupados en función de las cuentas del Plan General Contable, atendiendo a un criterio de clasificación por su naturaleza. Sin embargo todos estos gastos no son susceptibles de ser utilizados por la contabilidad de costes.

El concepto de gasto puede definirse como la adquisición de bienes y servicios destinados a la obtención de productos o servicios relacionados con la actividad que realiza la empresa. Mientras los costes son el consumo de factores productivos para la obtención de un output. Los costes de la empresa serán los inputs que utilizará la contabilidad de costes para alcanzar sus objetivos. De estas definiciones se extrae que los gastos ocasionados por los impuestos no pueden considerarse como costes. No supone el consumo factores productivos para la empresa, por tanto no serán utilizados en el cálculo del coste de los productos.

Tabla 18. Gastos de la Cuenta de PyG 2002 en euros

(600) Compra mercaderías	1457,62
(621) Arrendamientos y cánones	1982,76
(622) Reparaciones y conservación	285,8
(623) Servicios de profesionales independientes	13164,88
(624) Transportes	2821,6
(626) Servicios bancarios y similares	1280,7
(627) Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1835,57
(628) Suministros	3926,39
(629) Otros servicios	9387,89
(630) Impuesto sobre beneficios	4715,91
(631) Otros tributos	635,43
(640) Sueldos y salarios	234295,55
(642) Seguridad social a cargo de la empresa	53814,57
(644) Otros gastos de personal	9495,13
(662) Intereses de deudas a largo plazo	1060,71
(682) Dotación amort. Inmo. Material	2524,23

Una vez definidos los costes de la empresa el siguiente paso es su reclasificación. Los costes pueden ser medidos y clasificados atendiendo a distintos criterios reflejados en la *Tabla 19. Criterios de clasificación de los costes*.

A la hora de realizar el cálculo del sistema de costes basado en las actividades interesa clasificar los costes de la empresa, partiendo de la clasificación en función de

su naturaleza, según su capacidad de identificación respecto al objeto de coste. La clasificación de los costes se completa con el criterio según su comportamiento respecto al volumen, el cuál puede observarse una correlación clara de los costes variables y fijos con los costes directos e indirectos respectivamente.

Tabla 19. Criterios de clasificación de los costes

En función de su naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Personal • Suministros • Etc.
En función a su momento de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico • Estándar
Por su capacidad de identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Directo • Indirecto
Por su comportamiento respecto al volumen	<ul style="list-style-type: none"> • Variable • Fijo • Semifijos • Semivariabes
Por su relación con el cálculo del resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Del periodo • Del producto
Por su función	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Comercial • Administración • Etc.

3.3.2.1 Clasificación de los costes por su naturaleza

Es la clasificación que presenta la contabilidad financiera de la empresa, siguiendo la estructura del grupo 6 del Plan General Contable. El criterio seguido es identificar el coste con la causa que ha originado su aparición.

En los registros de la contabilidad financiera se han encontrado deficiencias a la hora de conocer la procedencia de los costes. Algunas subcuentas recogen costes sin especificar cual ha sido su aplicación. Para eliminar estas deficiencias se ha agrupado algunos conceptos obteniendo las tipologías de costes de la Tabla 20. Clasificación de costes por su naturaleza.

El concepto de costes de materiales presenta una particularidad. Debido a incorrecciones en la contabilidad financiera en la cuenta (629) *Otros servicios* aparecen contabilizados compras de material para distintos pedidos, así como material de oficina para administración, en lugar de reflejarse en la cuenta del subgrupo 60

correspondiente²³. Para evitar confusiones se incluirá el coste de material registrado en *Otros servicios* en el concepto Materiales.

Tabla 20. Clasificación de costes por su naturaleza

Tipologías de costes	Cuentas agrupadas
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Compra mercaderías • Compra de materiales (en la cuantía contabilizada en <i>Otros servicios</i>)
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y salarios • Seguridad social a cargo de la empresa • Otros gastos de personal • Gastos de formación del personal (en la cuantía contabilizada en <i>Otros servicios</i>)
Arrendamientos y cánones	
Reparación y conservación	
Servicios profesionales independientes	
Transportes	
Servicios bancarios	
Publicidad	
Suministros	
Otros servicios ²⁴	
Gastos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses deudas a largo plazo
Amortizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación amortización inmo. Material
Otros tributos	

Por otra parte en el concepto de Mano de obra se han agrupado todos los gastos de personal en que la empresa incurre: sueldos y salarios, otros gastos de personal como dietas y gastos de formación del personal (también existen gastos de personal contabilizados en la cuenta (629) *Otros servicios*) y el gasto de Seguridad social a cargo de la empresa, a excepto el de los socios.

3.3.2.2 Clasificación por su capacidad de identificación con el objeto de coste

Los costes pueden identificarse como directos o indirectos respecto a una unidad de referencia, la cual recibe el nombre de objeto de coste. Un coste será directo cuando se pueda asignar de forma inequívoca a un objeto de coste, lo que recibe el nombre de afectación. En cambio un coste será indirecto si no se pueden afectar a un pedido de forma inequívoca al ser compartido por productos, teniendo que recurrir a criterios de reparto subjetivos para su asignación.

²³ Consultar en el Anexo 13. Libro Mayor

²⁴ Deducido el valor correspondiente a compra de materiales y a mano de obra.

En el modelo de costes ABC propuesto en el trabajo define a las actividades que representan la prestación de servicios al cliente como el objeto de coste. La clasificación de los costes como directos o indirectos vendrá determinada si es posible la afectación o no del coste a alguna de las actividades de prestación de servicios.

En el concepto de materiales existe una parte que se puede identificar a servicios concretos, representando la mayor parte del coste de materiales. Se trata de los consumos de materiales necesarios para la realización del pedido. Por su parte los costes indirectos de materiales recogen compras de material que no se han registrado en cuentas específicas de cada servicio. En esta situación se encuentra la compra de materiales reflejada en la cuenta (600) *Compra de mercaderías* del PGC y de la cuenta (629) *Servicios exteriores* compras de materiales para exposiciones sin especificar a cual de ellas se imputa y compras de material por parte de administración.

Es importante recordar que la actividad de la empresa es la prestación de servicios, por lo que no dispone de inventarios. Únicamente se adquiere lo necesario, siendo de igual valor las compras y el consumo de materiales. En definitiva el coste de los materiales se limitará al coste de adquisición, al no existir costes de posesión en almacén.

El coste de Seguridad Social a cargo de la empresa se ha imputado a cada trabajador en función del salario bruto, dado que la mayoría de trabajadores tiene la misma categoría profesional. De esta forma se ha sumado al coste de mano de obra de cada trabajador, facilitando así su afectación a las distintas actividades.

El coste de mano de obra directa estará formado por el coste de mano de obra de los trabajadores que se dedican a la prestación de servicios (salario bruto y lo correspondiente a Seguridad Social a cargo de la empresa) y las dietas que se pueden identificar con una actividad concreta (Infoestiu). Por su parte los costes indirectos de mano de obra están compuestos con el salario del personal de administración, gastos de formación y otros gastos de personal.

El resto de conceptos no presentan dificultad para su clasificación, su mayoría como costes indirectos. Únicamente los conceptos de *Servicios profesionales independiente*, *Publicidad* y *Transportes* presentan una parte identificable con una actividad concreta. En el caso de *Servicios Profesionales Independientes* existe una afectación la actividad 1310. En el caso de *Publicidad* y *Transportes* parte de su coste total se afecta a la actividad 1310 y las exposiciones 2010 y 2020

Tabla 21. Clasificación por su capacidad de identificación

	Directos	Indirectos	TOTAL
Materiales	7413,06	3233,92	10646,98
Mano de obra	246992,86	50648,39	297641,25
Arrendamientos y cánones		1982,76	1982,76
Reparación y conservación		285,8	285,8
Servicios profesionales independientes	2461,3	10703,58	13164,88
Transportes	1073,78	1747,82	2821,6
Servicios bancarios		1280,7	1280,7
Publicidad	890,93	944,64	1835,57
Suministros		3926,39	3926,39
Otros servicios		162,53	162,53
Gastos financieros		1060,71	1060,71
Amortizaciones		2524,23	2524,23
Otros tributos		635,43	635,43
TOTAL	258831,93	79136,9	337968,83

3.3.2.3 Clasificación por su comportamiento respecto al volumen respecto al objeto de coste

La clasificación de los costes entre variables y fijos depende de su comportamiento respecto al nivel de actividad. Se consideran costes fijos aquellos costes que permanecen invariables ante un incremento del nivel de actividad. En el caso de los costes variables su valor guarda una relación directa con el nivel de actividad al que se refiere. En el caso que no haya actividad la empresa no incurrirá en ninguno de estos costes.

En la Tabla 22. Clasificación costes variables y fijos se ofrece la clasificación de los costes de la empresa entre costes fijos y costes variables, la cual guarda muchas similitudes con la clasificación según su capacidad de identificación.

El coste de materiales variable incluye todos los consumos de material que son afectados a alguno de los pedidos e incluyendo además aquellos consumos que, a pesar de saber que son costes de producción, no son identificados de forma inequívoca a una actividad. La parte de costes fijos están compuestos únicamente por el material consumido en el departamento de administración.

Tabla 22. Clasificación costes variables y fijos

	Variables	Fijos	TOTAL
Materiales	9299,09	1347,89	10646,98
Mano de obra	246992,86	50648,39	297641,25
Arrendamientos y cánones		1982,76	1982,76
Reparación y conservación		285,8	285,8
Servicios profesionales independientes	2461,3	10703,58	13164,88
Transportes	1073,78	1747,82	2821,6
Servicios bancarios		1280,7	1280,7
Publicidad	890,93	944,64	1835,57
Suministros		3926,39	3926,39
Otros servicios		162,53	162,53
Gastos financieros		1060,71	1060,71
Amortizaciones		2524,23	2524,23
Otros tributos		635,43	635,43
TOTAL	260717,96	77250,87	337968,83

Algo similar a los materiales ocurre en el coste de mano de obra. Se incluye en los costes variables, además de las retribuciones directas, la Seguridad Social a cargo de la empresa del personal dedicado a la prestación de servicios. Son claramente un coste variable puesto que se calculan a partir de la base de cotización de los trabajadores. Por otra parte el coste fijo de mano de obra recoge los salarios del personal de administración, dietas y gastos de formación.

Es importante recordar que dentro de las cargas obligatorias indicadas no se incluye el coste de los trabajadores de administración. Estos trabajadores, que a la vez son socios de la empresa, son trabajadores por cuenta propia y no satisfacen sus obligaciones con la Seguridad Social a través de la empresa.

Observando el resto de conceptos se deduce la existencia de una relación entre los costes directos y los costes variables. Es obvio que un coste directo se asigna por la

existencia de un producto (en el modelo propuesto una actividad de prestación de servicios). Si no existiera una prestación de servicios ese coste no se produciría, por tanto cumple las características de un coste variable.

En la *Tabla 23. Reclasificación de los costes* se muestran los resultados obtenidos tras aplicar los distintos criterios de clasificación al conjunto de costes de la empresa. En primer lugar se realiza una distinción entre costes directos y costes indirectos. Dentro de cada uno de ellos se identifican los costes correspondientes al producto y los costes correspondientes al periodo. Y finalmente dentro de los anteriores se señalan cuáles dependen del nivel de actividad y cuáles no, es decir, se diferencia entre costes variables y costes fijos. En todos los casos se trabaja con costes históricos.

En cuanto a su localización en la empresa, solo se cuenta con dos departamentos: administración, el cual está situado en las instalaciones de la empresa y producción, cuya actividad no se realiza en las instalaciones de la empresa, sino en las del propio cliente. Debido a esta situación es muy difícil observar costes indirectos de fabricación al no realizarse la actividad en el local de la empresa.

Tabla 23. Reclasificación de los costes

	DIRECTO				INDIRECTO				TOTAL
	Producto		Periodo		Producto		Periodo		
	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	
Materiales	7413,06				1886,03			1347,89	10646,98
Mano de obra	246992,86							50648,39	297641,25
Arrendamientos y cánones								1982,76	1982,76
Reparación y conservación								285,8	285,8
Servicios profesionales independientes	2461,3							10703,58	13164,88
Transportes	1073,78							1747,82	2821,6
Servicios bancarios								1280,7	1280,7
Publicidad	890,93							944,64	1835,57
Suministros								3926,39	3926,39
Otros servicios								162,53	162,53
Gastos financieros								1060,71	1060,71
Amortizaciones								2524,23	2524,23
Otros tributos								635,43	635,43
TOTAL	258831,93	0	0	0	1886,03	0	0	77250,87	337968,83

Tabla 24. Localización del coste

CONCEPTO	COSTE PRODUCCIÓN	COSTE DEL PERIODO	TOTAL
	Producción	Administración	
Directos			
Materiales	7413,06		
Mano de obra	246992,86		
Servicios profesionales independientes	2461,3		
Transportes	1073,78		
Publicidad	890,93		
TOTAL DIRECTOS	258831,93		258831,93
Indirectos variables			
Materiales	1886,03		
Mano de obra	0		
Total indirectos variables	1886,03		1886,03
Indirectos fijos			
Materiales		1347,89	
Mano de obra		50648,39	
Arrendamientos y cánones		1982,76	
Reparación y conservación		285,8	
Servicios profesionales independientes		10703,58	
Transportes		1747,82	
Servicios bancarios		1280,7	
Publicidad		944,64	
Suministros		3926,39	
Otros servicios		162,53	
Gastos financieros		1060,71	
Amortizaciones		2524,23	
Otros tributos		635,43	
Total indirectos fijos		77250,87	77250,87
TOTAL INDIRECTOS	1886,03	77250,87	79136,9
TOTAL CENTROS	260717,96	77250,87	337968,83

3.3.3 Determinación de los generadores de costes por actividad

En la siguiente etapa se definen para cada actividad los generadores de coste más apropiados, lo cuáles permitirán imputar los costes las actividades secundarias.

3.3.3.1 Definición concepto de generador

El concepto de generador de coste, como indica Sáez, procede del término inglés cost-driver. Su traducción literal puede ser por causante, generadores o inductores de coste. Todos estos términos hacen “*referencia directa a aquellos factores que dentro de cada actividad, causan, generan o inducen el coste*” (Sáez, 1993, pág. 230).

A través de la utilización de generadores de coste, el modelo ABC pretende eliminar la subjetividad en el reparto de los costes indirectos. Permiten establecer relaciones de causa-efecto más claras que otras formas de imputar los costes indirectos. Un ejemplo puede ser el empleo de las unidades de mano de obra en sistemas de coste por secciones a al hora de repartir los costes indirectos de fabricación a los productos. Con la utilización de generadores de coste se evita la homogeneidad que presenta la mano de obra a la hora de repartir los costes. Esto se consigue estableciendo un generador de coste por cada una de las actividades, lo que permite una mayor precisión en el cálculo del coste de los productos. (Sáez, 1993, pág. 230).

Elegir el generador de costes más apropiado puede resultar problemático. Se debe escoger aquel que represente de forma más clara la relación causa efecto entre costes, actividades y productos. Además el generador de coste debe ser fácil de medir y de observar para evitar complicaciones en su cálculo.

En teoría los generadores de coste deberían definirse para cada actividad con la finalidad de imputar los costes de cada actividad a cada uno de los productos. Sin embargo en el sistema de costes propuesto solo se repartirán los costes de las actividades secundarias. El motivo es el objeto de coste definido. La empresa está interesada en conocer el resultado de las distintas líneas de servicios con las que cuenta. Estas líneas coinciden con las actividades principales del modelo de costes propuesto.

Se está pues ante una de las ventajas del sistema ABC: este modelo permite establecer el coste de los objetos del coste sin tratarse necesariamente de productos.

En definitiva solo se determinarán los generadores de coste para actividades secundarias para el posterior reparto de sus costes a las actividades principales, las cuales son el objeto de coste.

3.3.3.2 Problemática en la elección del generador

Una vez estudiado el proceso productivo de la empresa y analizando las distintas actividades que lo componen los generadores más adecuados para cada una de las actividades secundarias se muestran en la *Tabla 25. Asignación de generadores de coste*

Tabla 25. Asignación de generadores de coste ideales

Centro de actividades	Actividades secundarias	Generador de coste
Administración y dirección	Dirección comercial	Complejidad del servicio
	Diseño servicio	Complejidad del servicio
	Selección de personal	Complejidad del servicio
	Gestión laboral	Nº empleados
	Facturación	Nº facturas
	Contabilidad	Duración anual
Infraestructura	Infraestructura	Volumen facturación

Para la actividad de *Dirección comercial*, *Diseño de servicio* y *Selección de personal* se ha elegido como generador de costes la complejidad del servicio. La empresa ha comprobado a lo largo de los años la existencia de cuatro niveles de complejidad en los servicios que ofrece a sus clientes: exposiciones, servicios realizados por adjudicación que llevan un proyecto asociado, nuevos servicios y servicios frecuentes.

En primer lugar los servicios que más esfuerzo suponen para la empresa son las exposiciones. El desarrollo de estos servicios lleva asociado un gran número de tareas (diseño, aprovisionamiento de materiales, realización y montaje y desmontaje) realizadas en su totalidad por los miembros de la empresa y personal especializado en la

temática de las exposiciones para la realización de tareas complementarias a la exposición en sí.

En segundo lugar se encuentran aquellos servicios prestados a instituciones públicas que, para optar a su contratación, es necesario presentar un proyecto. Estos servicios necesitan de un esfuerzo mayor en las actividades de: *Dirección comercial* por las gestiones a realizar con el cliente para conocer los requisitos y realizar los pasos oportunos, *Diseño de actividades* para adecuar el servicio que ofrece la empresa a las especificaciones del cliente y *Selección de personal* para elegir el trabajador idóneo entre los posibles candidatos y hacerlo partícipe del diseño de la actividad.

En un menor nivel se encuentran la realización de servicios nuevos. Estos servicios no requieren un elevado esfuerzo por parte de la empresa en relación con los ejemplos anteriores, pero sí algo superior al último nivel de la jerarquía: servicios realizados con frecuencia por la empresa de los cuales se conocen todos los parámetros a seguir en cada una de las actividades secundarias de la empresa.

A pesar de definirse los generadores anteriormente descritos como los más apropiados, su cálculo para el ejercicio 2002 es harto complicado por la falta de registros en la empresa. El generador que presenta más inconvenientes es la complejidad del servicio.

Para valorar las unidades de este generador es necesario un control del esfuerzo que dedica cada trabajador de administración a cada uno de los servicios. En la actualidad la empresa no ha mantenido un control exhaustivo sobre este aspecto, lo que dificulta de forma clara el cálculo del costes y obliga a buscar alternativas.

Tabla 26. Generadores de coste

Centro de actividades	Actividades secundarias	Generador de coste
Administración y dirección	Dirección comercial	Duración anual
	Diseño servicio	Nº de servicios prestados
	Selección de personal	Nº de empleados
	Gestión laboral	Nº de empleados
	Facturación	Nº de facturas
	Contabilidad	Duración anual
Infraestructura	Infraestructura	Volumen facturación

3.3.3.3 Duración del servicio

Las actividades de *Contabilidad y Dirección comercial*, dada su gran dificultad para encontrar un generador de coste, se ha optado por utilizar la duración anual por línea de servicio, es decir, por actividad principal partiendo de la premisa que existe una homogeneidad entre las distintas líneas de servicio. De esta forma se presupone que a mayor duración de la actividad existe una mayor dedicación en las actividades indicadas: en contabilidad aparecen más hechos contables a registrar y en dirección comercial una mayor gestión en las relaciones con clientes y proveedores.

3.3.3.4 Número de servicios prestados

A la hora de repartir el coste de la actividad de diseño de servicios se ha elegido como generador de coste el número de servicios prestados. Se parte de la premisa de existencia de una homogeneidad entre los distintos servicios. A mayor número de servicios se dedica mayor esfuerzo en el diseño de la actividad.

3.3.3.5 Número de empleados

Para las actividades *Gestión laboral y Selección de personal* se ha definido como generador el número de empleados. La imputación del coste derivado de la confección de nóminas y contratos a cada actividad principal dependerá del número empleados contratados es cada una. Aquellas actividades principales que cuentan con mayor número de empleados se le deberán imputar una mayor parte del coste acumulado de esta actividad.

Por otra parte se ha considerado que a mayor número de empleados contratados se ha necesitado mayor tiempo dedicado a la selección de nuevos empleados y/o a mantener reuniones de coordinación con ellos.

3.3.3.6 Número de facturas

Para asignar el generador de coste de la actividad de facturación se podría haber recurrido al mismo generador de coste que la actividad de Contabilidad al tener la misma naturaleza. Sin embargo se tiene la suficiente información para utilizar como generador el número de facturas correspondientes a cada línea de servicio (actividad principal).

3.3.3.7 Facturación por línea de servicio

Es obvia la gran dificultad de asignar los generadores de costes a las actividades a nivel de empresa, caso de las actividades del centro de actividades de *Administración y dirección*. Sin embargo la mayor dificultad se presenta en el centro de actividades de Infraestructura. En principio no se aprecia ningún causante de coste del centro de actividades de *Infraestructura* respecto a los servicios de la empresa. Para solucionar este problema se ha decidido que las actividades principales absorban mayor o menor coste en función del nivel de facturación. De esta forma se evita que servicios poco importantes ofrecidos por la empresa presenten un margen negativo por absorber el mismo coste que otros más importantes dentro de la actividad de explotación de la empresa.

3.3.4 Distribución costes del centro entre las actividades

Normalmente en los sistemas de costes basados en las actividades en esta etapa solo se distribuyen los costes indirectos de cada centro entre las actividades. Sin embargo, para simplificar los pasos y dado que los objetos de coste son las actividades principales, en este apartado se van a asignar tanto los costes directos como los costes indirectos.

3.3.4.1 Costes mano de obra

Los costes de mano de obra de la empresa afectables a las actividades principales incluyen: el salario bruto del trabajado y la parte correspondiente a la Seguridad Social a cargo de la empresa. El criterio de reparto de las cargas de Seguridad Social ha sido su salario, el cual no varía prácticamente de su base de cotización.²⁵

El Coste de mano de obra del personal de administración incluye el coste de salario bruto y las dietas percibidas por cada uno de ellos. Estos trabajadores no

²⁵A partir de este concepto se calcula las cargas sociales aplicándole un porcentaje del 26,30%, porcentaje de contingencias comunes aplicable a la base de cotización del trabajador para el cálculo de la Seguridad Social a cargo de la empresa. Fuente: www.seg-social.com

representan para la empresa carga alguna frente a la Seguridad Social al ser trabajadores autónomos y no satisfacer sus obligaciones a través de la empresa.

A los costes de cada trabajador anteriormente comentados debe incluirse una serie de costes sobre los cuales la empresa no tiene control. Estos costes corresponden a gastos de formación y diversos gastos de personal no especificados en contabilidad. Se ha optado por repartir de forma equitativa entre todos los trabajadores, tanto producción como administración, ya que su cuantía no es muy elevada. Por otra parte existe un coste de mano de obra afectable a un centro de actividad determinado, el 1310. Este coste directo correspondiente a las dietas de trabajadores de la actividad Infoestiu.

A la hora de asignar los costes de mano de obra a cada una de las actividades aparece una dificultad importante. Dentro de la empresa aparecen trabajadores que realizan la prestación en distintos centros de actividades. El reparto de los costes salariales de estos trabajadores se ha realizado en función de las horas anuales trabajadas en cada uno de los servicios, a excepción del trabajador 52. Este trabajador participó en dos actividades, una de las cuales percibió una cantidad fija por la realización de un audiovisual, por lo que se ha optado por asignar el salario bruto que corresponde a cada actividad directamente y no en función de horas. De esta forma se ha asignado el coste de mano de obra imputable a cada servicio a su centro de actividad correspondiente.

En el caso del personal de administración ha ocurrido una situación parecida. A pesar que sus costes se acumulan en el mismo centro de actividad, *0100. Dirección y administración*, dos trabajadores realizan diversas actividades incluidas en este centro de coste. El reparto de su coste salarial se ha realizado en función de su dedicación a cada una de las actividades. Esta información se ha obtenido mediante entrevista a los trabajadores.

3.3.4.2 Coste materiales

Los costes afectables a los centros de actividad, aparte de los costes de mano de obra, no son muy numerosos. Como se observa en la *Tabla 27. Distribución costes indirectos* existen costes de materiales en varios centros de actividad principales.

Dentro del concepto de costes de materiales aparecen, como en la mano de obra, coste directos y costes que, por falta de control, no pueden afectarse a centros de actividad concretos, a pesar de ser costes de las actividades principales. Un ejemplo es la partida denominada *Materiales de exposiciones*, la cual se ha decidido repartirla de forma equitativa entre las actividades de exposiciones 2020, 2010 y 2030. De forma similar la partida *Material de talleres* ha sido repartida entre los distintos talleres ofrecidos por la empresa. Por último la cantidad contabilizada como *Compra de mercaderías* se ha decidido, a falta de información, repartirla por igual entre los centros de actividad de todas las actividades principales.

3.3.4.3 Otros conceptos de coste

La mayoría de conceptos de coste restantes se localizan en centros de actividad de 0101 Infraestructura y 0100 Dirección y administración. Únicamente una porción de los costes de publicidad, transporte y servicios profesionales se localizan en el centro de actividad 1310 Infoestiu y de transportes en los centros de actividad 2010 y 2020 de exposiciones.

En el centro de actividad *0100 Dirección y administración* se acumula la totalidad de costes de administración, excepto los acumulados en el centro de actividades de Infraestructura. Los costes de mano de obra del personal de administración se acumulan principalmente en las actividades secundarias; los costes de profesionales independientes en la actividad de *Gestión laboral*; los costes de publicidad y los costes de transporte no afectables en la actividad de *Dirección Comercial*.

El resultado de lo expuesto anteriormente se recoge en la tabla siguiente, Tabla 27. Distribución costes indirectos

Tabla 27. Distribución costes indirectos

	Mat. directos	Mat. I ndirectos	Mano de obra	Arrend.	Reparación y cons.	Servicios prof. Ind.	Transportes	Serv. bancarios	Publicidad	Suministros	Otros serv.	Gastos fin.	Amort.	Otros tributos	Total
Administración y dirección	0	0	49818,19	0	0	10703,58	1747,82	0	944,64	0	0	0	0	0	63214,23
Dirección comercial			21905,31						944,64						22849,95
Diseño servicio			12397,33												12397,33
Selección de personal			8275,68												8275,68
Gestión laboral			1035,81			10703,58									11739,39
Facturación			4143,23												4143,23
Contabilidad			2060,83				1747,82								3808,65
Infraestructura		1347,89		1982,76	285,8			1280,7		3926,39	162,53	1060,71	2524,23	635,43	13206,44
Fotografía 1		31,01	4043,14												4074,15
Fotografía 2	312,4	31,01	1721,59												2065,01
Servicio informadores		31,01	25043,44												25074,46
Formación para la participación		31,01	14888,21												14919,23
Animador 1		31,01	11892,75												11923,77
Animador 2		31,01	12211,90												12242,92
Servicio información gente joven		31,01	13539,00												13570,02
Servicio auxiliar		31,01	4955,35												4986,36
Punto de información	2690,89	31,01	799,80												3521,70
Taller artes plásticas		100,39	19479,62												19580,01
Taller pintura l óleo y sobre tela		100,39	6919,60												7019,98
Intervención artística		31,01	0,00												31,01
Animación calle		31,01	991,02												1022,03
Campamentos urbanos 1		31,01	9993,38												10024,40
Campamentos urbanos 2	2495,38	31,01	8734,93												11261,33
Animadores jugant al carrer		31,01	825,79												856,81
Animación navidad biblioteca		31,01	0,00												31,01
Animador sociocomunitario		31,01	17241,10												17272,11
Centro de documentación		31,01	7795,42												7826,43

Diseño e implantación de un Sistema de costes en una empresa de servicios

	Mat. directos	Mat. I Ndirectos	Mano de obra	Arrend.	Reparación v cons.	Servicios prof. Ind.	Transportes	Serv. bancarios	Publicidad	Suministros	Otros serv.	Gastos fin.	Amort.	Otros tributos	Total
Educación compensatoria		31,01	12715,24												12746,25
Monitoría educación medioambiental		31,01	1194,49												1225,50
Curso quiromasaje		31,01	278,25												309,26
Curso de TAI-CHI		31,01	482,64												513,65
Curso corte y confección		31,01	3301,24												3332,25
Curso escritura creativa		31,01	410,48												441,50
Curso de informática		31,01	6107,69												6138,71
Curso de ecología doméstica		31,01	528,10												559,11
Curso de castellano para inmigrantes		31,01	1477,74												1508,75
Curso habilidades socioculturales		31,01	295,15												326,16
Curso La imagen ...		31,01	605,57												636,58
Curso de atención ...		31,01	698,64												729,66
Informática EPA		31,01	7050,92												7081,93
Gimnasia rítmica		31,01	11269,28												11300,29
Infoestiu	798,35	31,01	4399,97			2461,3	996,33		823,9						9510,86
Realización audiovisual		31,01	0,00												31,01
Ludoteca familiar	1025,93	31,01	12562,29												13619,23
Ludoteca infantil		31,01	2354,01												2385,03
EMTM		31,01	10168,35												10199,37
Colegios		31,01	8303,65												8334,67
Tercera edad		31,01	858,87												889,88
Taller animación lectura		31,01	561,90												592,91
Diseño y maquetación		31,01	134,44												165,45
Taller de maquillaje y máscaras		31,01	315,79												346,81
Jornadas de orientación		31,01	257,99												289,00
Exposición 1	5,85	127,57					31,04								164,46
Exposición 2	69,85	127,57	414,32				46,41		67,03						725,18
Exposición en proyecto	14,41	127,57													141,98

3.3.5 Reclasificación actividades

Dentro de esta etapa se pretende agrupar las actividades localizadas en los distintos centros con el fin de simplificar el proceso de cálculo. Según el modelo propuesto, siendo el objeto de costes los centros de actividad correspondientes a actividades principales, no es factible esta etapa del sistema ABC.

Las únicas actividades con idéntico generador de costes se localizan en el mismo centro de actividad, 0100. Dirección y administración. Su agrupación no supone una ventaja significativa.

3.3.6 Cálculo del coste de los generadores

El cálculo del coste de los generadores supone el paso previo al reparto del coste de los centros de actividad secundarios a los principales, que son los objetos de coste. En la *Tabla 28. Número unidades por generador* se presentan los generadores de coste elegidos y su valor total.

Tabla 28. Número unidades por generador

Actividades secundarias	Generador de coste	Unidades totales
Dirección comercial	Duración anual en horas	17810,96
Diseño servicio	Nº servicios	76
Selección de personal	Nº empleados	98
Gestión laboral	Nº empleados	98
Facturación	Nº facturas	299
Contabilidad	Duración anual	17810,96
Infraestructura	Volumen facturación	353631,94

El siguiente paso será conocer cuantas unidades del generador de coste consumen cada una de los objetos de coste. Conociendo el total de unidades del generador y el número de unidades consumidas por cada centro principal se conoce el coste de las actividades secundarias correspondientes.

3.3.7 Reparto de costes actividades secundarias

Una vez definidos las unidades que corresponden a cada actividad solo queda repartir el coste acumulado de las actividades secundarias en función de las unidades consumidas por cada actividad principal.

En la *Tabla 29. Reparto de costes de actividades secundarias* aparece la distribución de cada una de las actividades secundarias entre las distintas actividades principales. La actividad Dirección comercial reparte, al igual que contabilidad, su coste en función de la duración anual de la actividad. Existen actividades como *Intervención artística* o *Diseño y maquetación*, que las cuales no disponen de una duración concreta ya que el presupuesto se realizó por la prestación en sí y no por su duración. En los casos de exposiciones, al ser realizadas las gestiones íntegramente por los socios tampoco se tiene constancia de su duración.

Por otra parte, en las actividades realizadas por los socios tampoco existen empleados contratados, y por tanto no se les imputan costes de actividades cuyo generador es el número de empleados.

Por último indicar la existencia de una actividad principal bajo el nombre de Exposición en proyecto. Al tratarse de exposición en curso, y preparada íntegramente por los socios, no es posible imputarle coste alguno de las actividades secundarias de acuerdo con el modelo planteado.

Tabla 29. Reparto de costes de actividades secundarias

	Comercial	Diseño servicio	Selección de personal	Gestión laboral	Facturación	Contabilidad	Infraestructura	Total
	22.849,95	12.397,33	8.275,68	11.739,39	4.143,23	3.808,65	13.206,44	76.420,67
Fotografía 1	198,85	652,49	84,45	119,79	124,71	33,14	210,50	1.423,93
Fotografía 2	84,67	163,12	84,45	119,79	97,00	14,11	91,08	654,23
Servicio informadores	1.806,34	163,12	168,89	239,58	152,43	301,08	1.127,47	3.958,92
Formación para la participación	2.155,30	163,12	84,45	119,79	166,28	359,25	680,84	3.729,03
Animador 1	1.970,56	163,12	168,89	239,58	180,14	328,45	808,24	3.858,99
Animador 2	1.970,56	163,12	84,45	119,79	166,28	328,45	727,41	3.560,06
Servicio información gente joven	2.155,30	163,12	168,89	239,58	194,00	359,25	688,92	3.969,05
Servicio auxiliar	1.026,33	163,12	168,89	239,58	152,43	171,07	140,39	2.061,81
Punto de información	76,97	163,12	168,89	239,58	55,43	12,83	270,60	987,43
Taller artes plásticas	1.744,76	163,12	253,34	359,37	138,57	290,82	767,20	3.717,18
Taller pintura l óleo y sobre tela	615,80	163,12	84,45	119,79	124,71	102,64	319,30	1.529,81
Intervención artística	0,00	163,12	0,00	0,00	13,86	0,00	44,89	221,87
Animación calle	5,13	163,12	337,78	479,16	13,86	0,86	49,59	1.049,49
Campamentos urbanos 1	123,16	163,12	675,57	958,32	55,43	20,53	440,11	2.436,24
Campamentos urbanos 2	195,00	163,12	675,57	958,32	13,86	32,50	566,74	2.605,11
Animadores jugant al carrer	17,52	163,12	337,78	479,16	27,71	2,92	42,98	1.071,21
Animación navidad biblioteca	12,83	163,12	84,45	119,79	0,00	2,14	31,46	413,79
Animador sociocomunitario	2.155,30	163,12	84,45	119,79	180,14	359,25	1.037,23	4.099,27
Centro de documentación	641,46	163,12	168,89	239,58	110,86	106,92	368,18	1.799,00
Educación compensatoria	436,19	163,12	422,23	598,95	69,28	72,70	599,48	2.361,96
Monitoría educación	205,27	163,12	84,45	119,79	27,71	34,21	56,61	691,16

	Comercial	Diseño servicio	Selección de personal	Gestión laboral	Facturación	Contabilidad	Infraestructura	Total
Curso quiromasaje	15,39	163,12	84,45	119,79	13,86	2,57	16,77	415,94
Curso de TAI-CHI	38,23	163,12	84,45	119,79	41,57	6,37	28,47	482,01
Curso corte y confección	246,32	163,12	84,45	119,79	97,00	41,06	164,48	916,21
Curso escritura creativa	25,66	163,12	84,45	119,79	27,71	4,28	21,60	446,61
Curso de informática	372,05	2.773,09	84,45	119,79	235,57	62,01	327,49	3.974,44
Curso de ecología doméstica	33,36	163,12	84,45	119,79	55,43	5,56	27,69	489,39
Curso de castellano	92,37	326,25	84,45	119,79	83,14	15,40	82,86	804,25
Curso habilidades socioculturales	41,05	163,12	84,45	119,79	69,28	6,84	26,75	511,28
Curso La imagen de la mujer	25,66	163,12	84,45	119,79	41,57	4,28	21,61	460,47
Curso de atención domiciliaria	79,54	163,12	84,45	119,79	41,57	13,26	40,12	541,85
Informática EPA	508,03	163,12	84,45	119,79	83,14	84,68	340,71	1.383,93
Gimnasia rítmica	205,27	163,12	84,45	119,79	152,43	34,21	481,08	1.240,34
Infoestiu	196,29	1.468,11	1.351,13	1.916,63	124,71	32,72	604,27	5.693,86
Realización audiovisual	0,00	0,00	84,45	119,79	13,86	0,00	6,54	224,63
Ludoteca familiar	898,04	163,12	168,89	239,58	346,42	149,69	713,58	2.679,32
Ludoteca infantil	184,74	163,12	168,89	239,58	83,14	30,79	84,96	955,22
EMTM	1.128,97	163,12	168,89	239,58	152,43	188,18	444,41	2.485,57
Colegios	969,88	163,12	591,12	838,53	138,57	161,66	431,13	3.294,01
Tercera edad	125,08	163,12	84,45	119,79	110,86	20,85	76,88	701,03
Taller animación lectura	51,32	163,12	84,45	119,79	41,57	8,55	47,83	516,63
Diseño y maqueta	0,00	489,37	0,00	0,00	41,57	0,00	36,23	567,17
Taller de maquillaje y máscara	15,39	163,12	84,45	119,79	13,86	2,57	15,39	414,57
Jornadas de orientación	0,00	163,12	84,45	119,79	13,86	0,00	20,80	402,02
Exposición 1	0,00	163,12	0,00	0,00	27,71	0,00	46,44	237,27

	Comercial	Diseño servicio	Selección de personal	Gestión laboral	Facturación	Contabilidad	Infraestructura	Total
Exposición 2	0,00	326,25	0,00	0,00	27,71	0,00	29,16	383,12
Exposición en proyecto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	22.849,95	12.397,33	8.275,68	11.739,39	4.143,23	3.808,65	13.206,44	76.420,67

3.3.8 Cálculo de los resultados y análisis

Una vez repartidos la totalidad de los costes indirectos solo queda determinar el resultado para cada una de las actividades principales. En primer lugar se determinará un margen como diferencia de las ventas de cada línea de servicio y el coste propio de la actividad principal correspondiente. A continuación se ofrece el cálculo del resultado por línea de servicio deduciendo de ese margen bruto el coste correspondiente de las actividades secundarias.

Dado el gran número de actividades principales se ha decidido representar en el mismo gráfico aquellas actividades de similares características. El propósito es facilitar la comparación de los resultados entre estas actividades.

3.3.8.1 Fotografía

En este apartado se presentan los resultados de los cursos de fotografía ofertados por la empresa. Estos servicios son ofrecido únicamente a dos clientes, siendo la distinción entre *0201 Fotografía 1* y *0204 Fotografía 2* por la prestación del servicio a un cliente u otro.

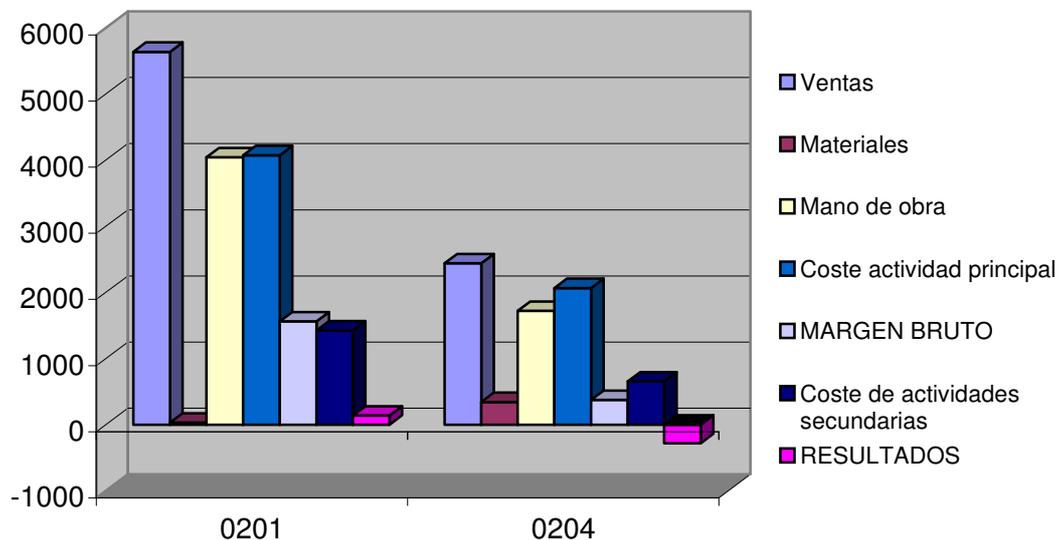


Gráfico 12. Resultado Fotografía

El servicio *0201 Fotografía 1* presenta un margen bruto positivo. Este margen se calcula como diferencia entre las ventas del servicio y el coste de la actividad principal. El coste de la actividad principal, compuesto por los costes directos, representa un 72%

de las ventas, siendo casi su totalidad coste de mano de obra. De acuerdo con el modelo de costes propuesto este servicio se le imputarían 1423,93€ de las distintas actividades secundarias obteniendo un resultado para la línea de servicio de 138,46€, un 2% sobre ventas.

En lo que respecta a la línea de servicio 0204 *Fotografía 2* el resultado en términos relativos es menor. El porcentaje sobre ventas del coste de mano de obra es similar. Sin embargo aparece un coste de materiales, que representa el 14% sobre ventas, que incrementa el coste de la actividad principal hasta representar el 85% de las ventas, el cual reduce el margen bruto al 15%. Este bajo margen bruto queda neutralizado al imputarse los costes correspondientes de las actividades secundarias.

3.3.8.2 Gestión de servicios

Las líneas de servicios agrupadas en este epígrafe corresponden a los servicios prestados por informadores y animadores. Son servicios cuya prestación suele realizarse por adjudicación.

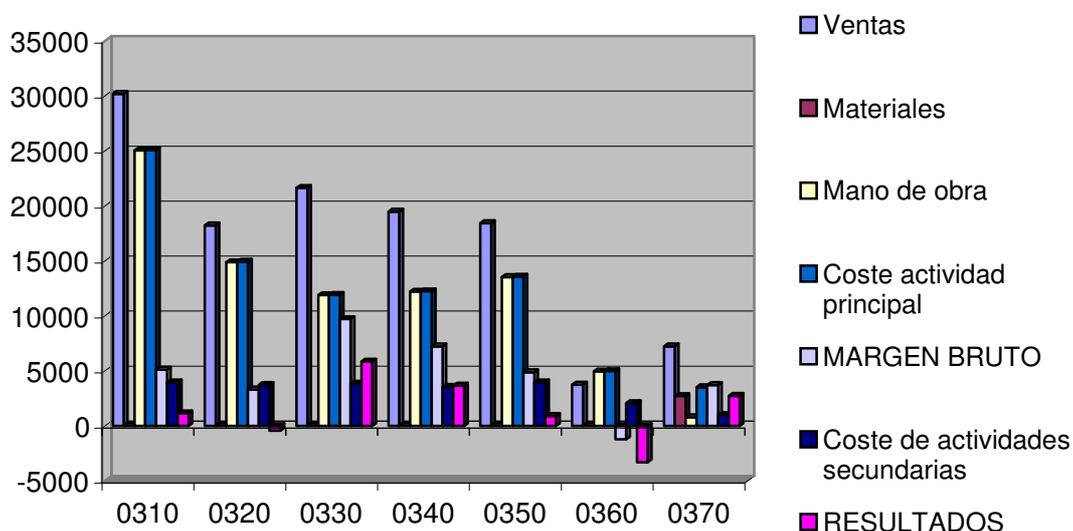


Gráfico 13. Resultado Gestión de servicios

Las líneas de servicio de animación, 0330 y 0340, presentan un amplio margen bruto para la empresa con un 45% y un 37% sobre ventas. Sin embargo es la línea de servicio 370 *Punto de información* la que mayor margen presenta al deducir los costes directos a sus ventas con un 51% sobre ventas. En cambio la línea de servicio 0360

Servicio auxiliar presenta un margen negativo por existir desviaciones en el coste presupuestado de mano de obra y el coste tras la prestación del servicio.

Una vez imputados los costes de las actividades secundarias la línea de servicio *0320 Formación para la participación* presenta un resultado negativo. Este servicio presenta cargas similares que otros con mayor margen bruto como las líneas *0320* y *0340*. En situación idéntica se encuentra el servicio *0360 Servicio auxiliar* al absorber más coste que su margen bruto.

3.3.8.3 Artes plásticas

Observando los gráficos de los servicios de artes plásticas llama la atención el reducido margen bruto con el que trabaja la empresa, a excepción de *430 Intervención artística*. Sin embargo este último servicio se trata de una intervención artística realizada por un socio, por lo que no existe un coste explícito y por tanto reflejado en contabilidad aunque si se puede suponer la existencia de un coste de oportunidad.

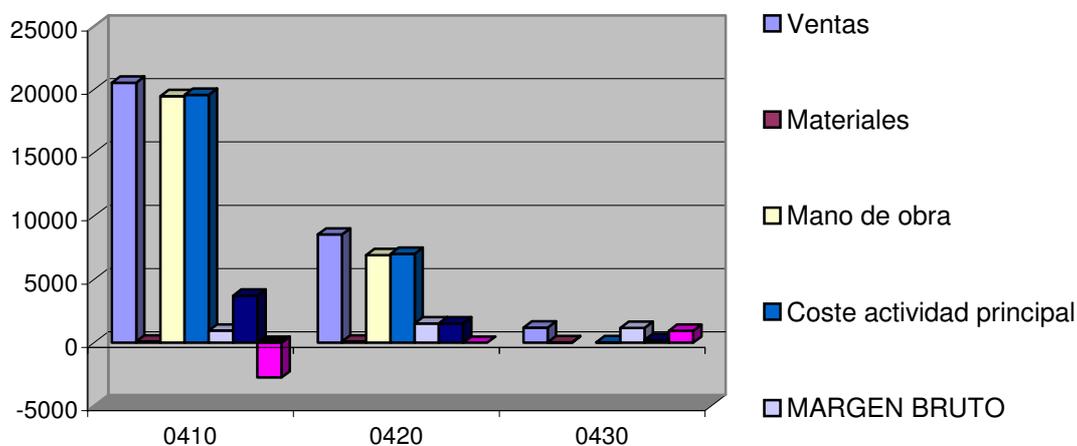


Gráfico 14. Artes plásticas

El margen bruto de la línea *410* es solo un 5% de las ventas, el cual es superado ampliamente por los costes correspondientes de las actividades secundarias. Por su parte la línea de servicios *420* presenta un margen bruto sobre ventas del 18%, el cual es neutralizado también al imputarle los costes de los generadores.

3.3.8.4 Campamentos y animación

Los servicios de campamentos y animación son servicios que presentan muchas dificultades a la dirección por el elevado número de trabajadores y la coordinación que debe existir entre ellos. Estos servicios normalmente se prestan en épocas de vacaciones escolares.

El margen bruto de estos servicios se sitúa alrededor del 25% de las ventas en las actividades principales de 510 Animación calle, 540 Campamentos urbanos 2 y 1002 Animación biblioteca. Algo inferior es el margen de 530 Campamentos urbanos 1 con un 15%. El servicio restante, 1001 Animación biblioteca recoge anomalías contables al reflejar el coste de la mano de obra, y por tanto el coste más importante de la actividad.

Posteriormente el esfuerzo que implican estos servicios a Administración se refleja en resultados negativos o muy bajos, caso de la línea de servicio 540 comparándolo con su margen bruto, a la hora de imputar los costes de actividades secundarias. El elevado número de empleados asigna mayor coste en las actividades de selección de personal y gestión laboral.

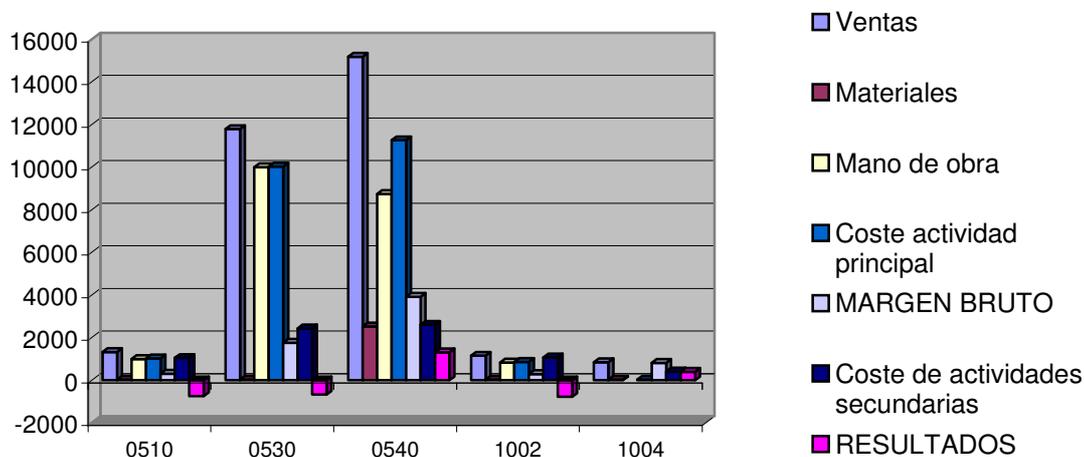


Gráfico 15. Campamentos y animación

3.3.8.5 Educación social

En estos servicios se incluye a trabajadores que o bien se integrarán en la plantilla de los ayuntamientos como animador de educación social, o bien trabajadores que imparten cursos de esta temática.

Estos servicios presentan un margen bruto sobre ventas del 21%, a excepción del servicio 710 *Animador sociocomunitario* que alcanza un 39%. Una vez imputados los costes de los distintos generadores se observa que ese margen bruto de 21% no es suficiente en varias actividades, presentando nuevamente resultados negativos o demasiados bajos en relación con las ventas, por lo que la empresa debería replantearse su realización.

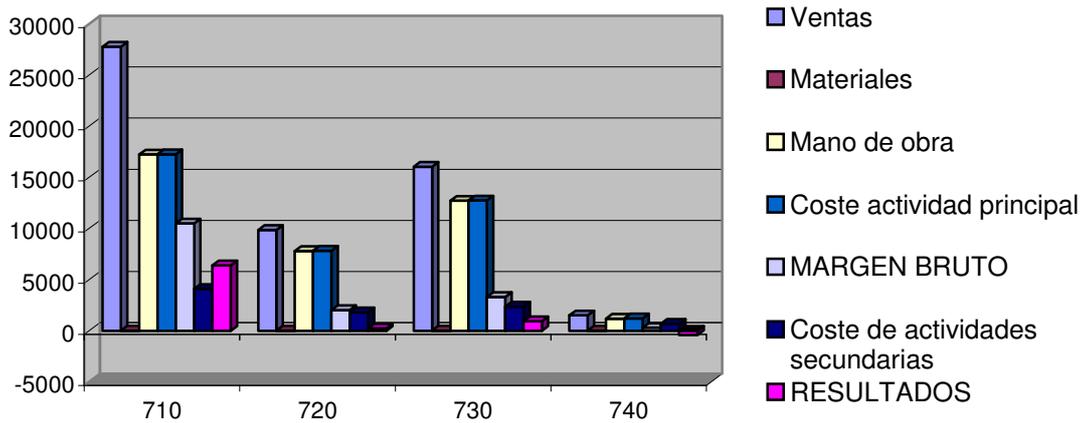


Gráfico 16. Educación social

3.3.8.6 Cursos

El siguiente gráfico muestra los resultados de los distintos cursos que ofrece la empresa, todos de temáticas muy heterogéneas. Estos servicios en su conjunto representan una parte muy pequeña del importe total de la facturación de la empresa. A pesar de que el margen bruto oscila entre el 22% y el 33%, siempre se está hablando de importes muy bajos. Esa situación lleva a presentar en muchos casos resultados negativos al deducir los costes de las actividades secundarias al margen bruto.

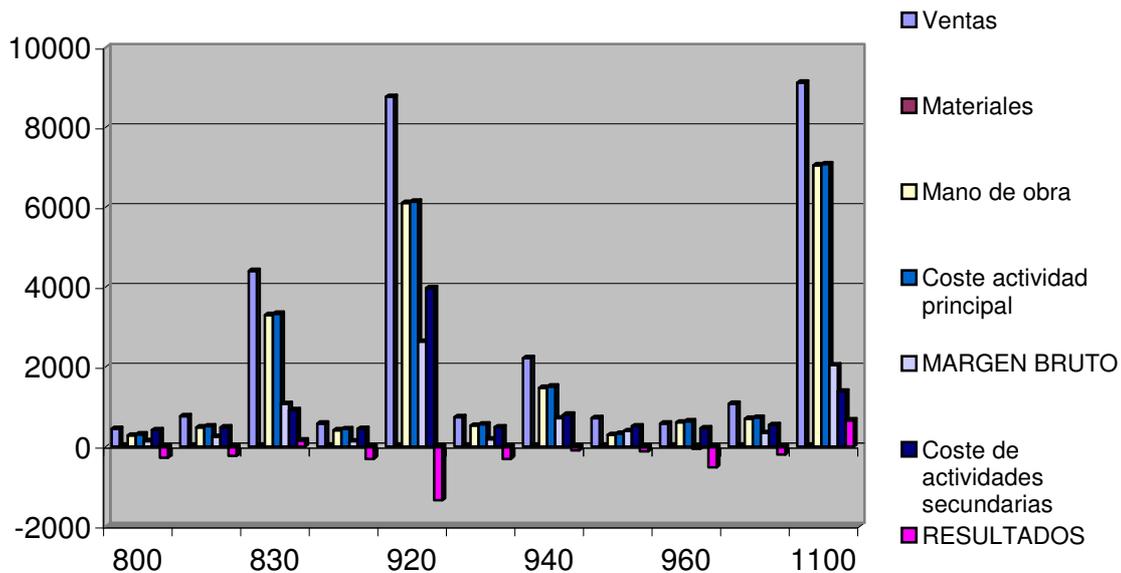


Gráfico 17. Cursos

3.3.8.7 Actividades deportivas

Dentro de la política de la empresa no se incluye incorporar cursos de actividades deportivas. Únicamente se presta un servicio de este tipo y tal vez porque fue de los primeros, sirviendo de trampolín para optar a otros servicios posteriormente.

Como se observa en el gráfico este servicio presenta un margen bruto muy bajo por el elevado coste de mano de obra. El margen representa solo un 12% sobre las ventas, reduciéndose al 3% al imputarle los costes de las actividades secundarias.

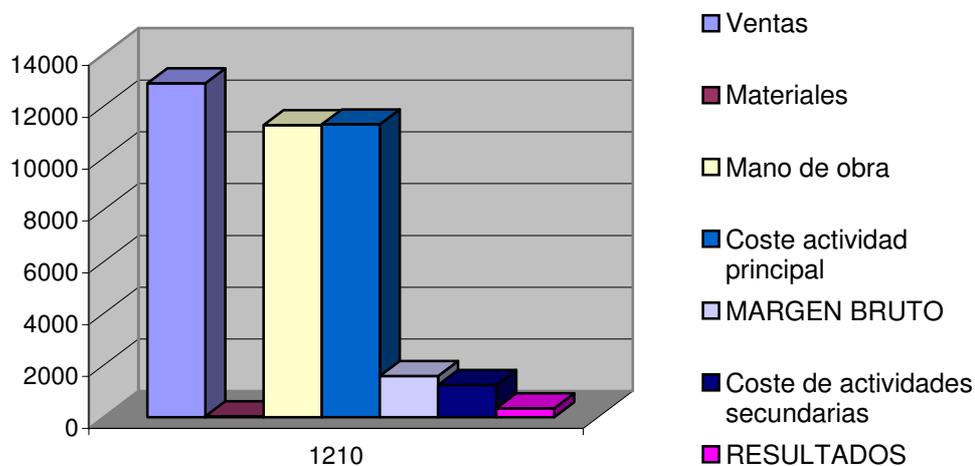


Gráfico 18. Actividades deportivas

3.3.8.8 Infoestiu

Uno de los servicios más solicitados de la empresa son las ferias de información turística *Infoestiu*. Esta línea de servicio, a diferencia de la mayoría de las anteriores, aglutina conceptos de coste como transporte del material, publicidad y servicios de profesionales independientes.

Su margen bruto es relativamente elevado, un 41% sobre sus ventas. Sin embargo el servicio supone un elevado esfuerzo a la dirección, por lo que sus resultados se reducen hasta un 6% sobre sus ventas. A pesar de todo se trata de un servicio muy demandado por los clientes, por lo que afinando más en el cálculo de los generadores tal vez se obtenga un resultado más positivo para la empresa..

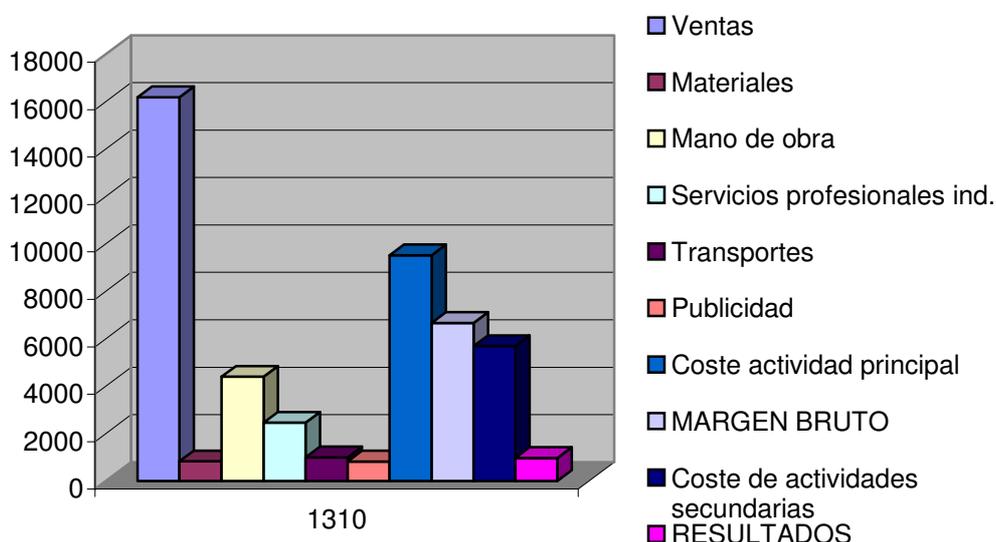


Gráfico 19. Infoestiu

3.3.8.9 Ludoteca

Dentro de los servicios de ludoteca podemos distinguir dos líneas de servicio en función del lugar donde se presta el servicio. La línea 1410 se realiza en las dependencias de un ayuntamiento, mientras que la línea 1420 se realiza en un colegio público. En cualquier caso ambas son prestadas en la misma población con cargo al ayuntamiento.

La primera ludoteca presenta un margen bruto del 29% sobre ventas y un resultado final del 15% sobre ventas. En principio es un servicio interesante para la

empresa.

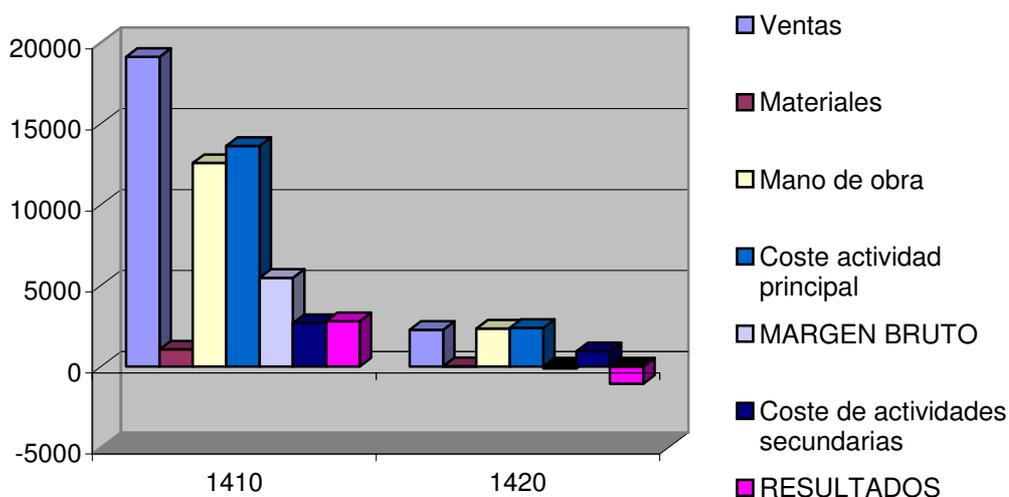


Gráfico 20. Ludoteca

En lo que respecta al servicio prestado en el colegio público resulta contradictorio que, reuniendo las mismas características que el anterior, presente un margen bruto negativo por un sobrecoste en la mano de obra. Este valor negativo lógicamente se verá incrementado al deducir los costes de las actividades secundarias.

3.3.8.10 Teatro

Dentro de los servicios relacionados con actividades teatrales destacan dos con un amplio margen bruto: la línea de servicio *1530 Teatro de tercera edad* y *1540 Taller de animación a la lectura* con un 57% y 54% sobre ventas respectivamente. Las otras dos líneas de servicio presentan *1510 Escuelas Municipal de Teatro* un 14% sobre ventas y *1520 Teatro en colegios* un 28%.

Una vez asignados los costes a través de los generadores las dos actividades con mayor margen presentan un resultado positivo con un 23% sobre ventas en la 1530 y un 13% en la 1540. Las otras dos líneas de servicio se encuentran más penalizadas por el elevado número de trabajadores, por lo que la 1520 presenta un leve resultado negativo y la 1510 se queda con resultado negativo del 7% sobre sus ventas.

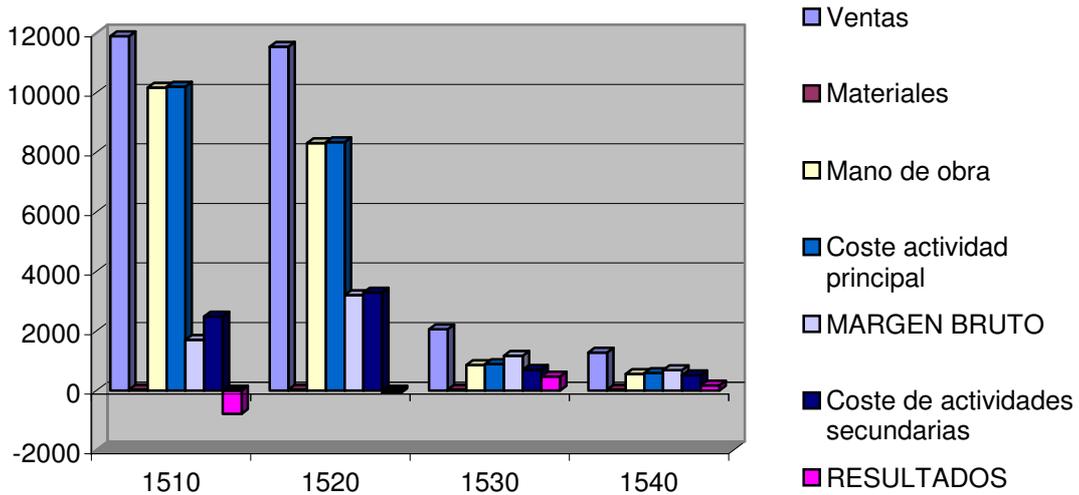


Gráfico 21. Teatro

3.3.8.11 Talleres

Dentro de este grupo se encuentran dos talleres *1620 Taller de maquillaje y máscaras* y *1630 Jornadas de orientación académica*, y un trabajo de diseño y maquetación. Este último reúne las mismas características que el audiovisual: recibir una contraprestación con independencia de las horas dedicadas..

Las líneas *1620* y *1630* presentan un valor de facturación bajo, por lo que el margen bruto positivo que presentan es mucho menos que el coste que asimilan de las actividades secundarias, dando lugar a resultados negativos. Sólo la línea *1610* presenta un resultado positivo.

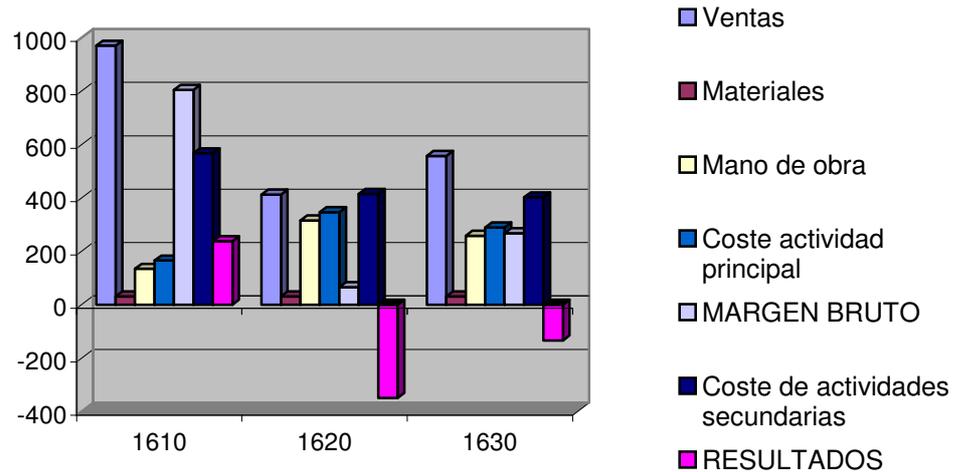


Gráfico 22. Talleres

3.3.8.12 Exposiciones

Las exposiciones son sin duda los servicios más rentables a largo plazo. Para la preparación de una exposición se necesita una gran inversión inicial tanto de dinero como de tiempo. En el ejercicio en que se prepara la exposición el margen que presentará será muy negativo. Sin embargo en ejercicios posteriores sus gastos directos serán muy inferiores a la facturación de la exposición.

La exposición 2030 es un claro ejemplo de la inversión inicial presentando un margen negativo. Una puntualización a realizar es que la empresa registra los costes de materiales de la exposición normalmente en una cuenta del subgrupo 22 del Plan General contable, ya que las piezas terminadas se consideran un activo. Por tanto se tiene que suponer que se tratan de materiales auxiliares de poca importancia los registrados en la cuenta de materiales, aparte de los materiales indirectos asignados.

La exposición 2010 es el ejemplo de exposición ya finalizada y preparada para ser ofrecida al cliente. El margen bruto que presenta es próximo al 87% de sus ventas. El coste que le corresponde de las actividades secundarias debería ser tal vez mayor. Vuelve a aparecer el problema de falta de registros en la empresa sobre la duración de la exposición y la dedicación en horas de los socios a la línea de servicio.

Por último la exposición 2020 se encuentra a medio camino de las anteriores. La finalización de la etapa de producción finalizó en ese mismo año y a su vez ya fue ofrecida al cliente. En todo caso los costes incurridos fueron mayores a los ingresos.

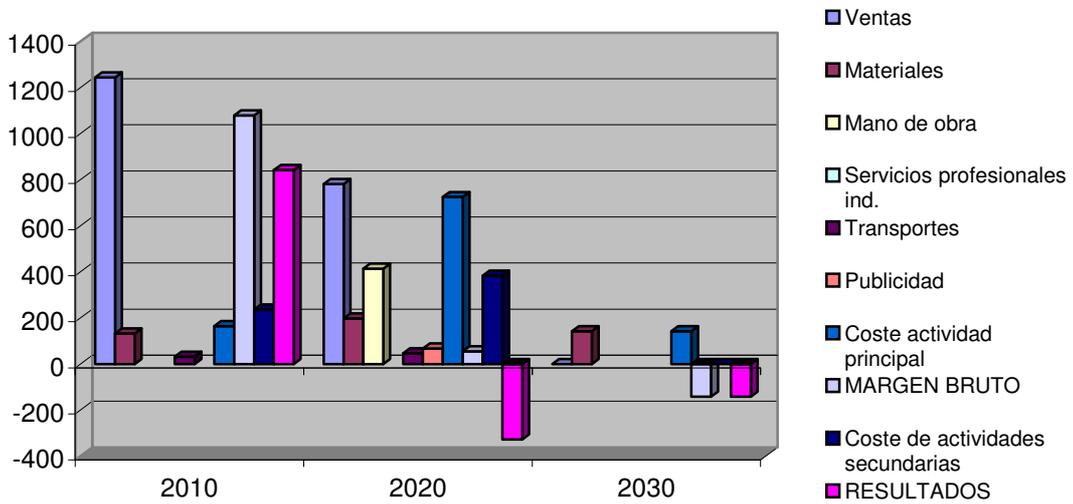


Gráfico 23. Exposiciones

4 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

4.1 CONCLUSIONES

Culturama S.L. es un claro ejemplo del tejido empresarial valenciano, formado por empresas de reducida dimensión con una gran capacidad de generar empleo. A diferencia de muchas de las pymes de nueva creación, la empresa ha conseguido consolidarse como muestran sus ocho años de existencia, superando la barrera crítica de los cinco primeros años.

El ámbito de actuación de la empresa es principalmente comarcal, bien si cabe realiza algunos servicios puntuales en otros puntos de la Comunidad Valenciana. Este ámbito local se debe principalmente a las características del sector en el que opera, el sector de servicios socioculturales. Este sector no es muy conocido y no se caracteriza por obtener grandes beneficios. Sin embargo se encuentra en expansión como muestra el crecimiento de la facturación de la empresa en los últimos años.

Una de las principales rasgos que define a este sector son sus clientes. Los clientes principales son entidades locales y otras instituciones públicas. La obligación de prestar servicios sociales y culturales de estas entidades provoca la necesidad de contratar a empresas para poder satisfacer las demandas de los ciudadanos. De forma paradójica estos mismo clientes son competidores potenciales. Además de posibles empresas competidoras, las instituciones públicas o entidades sin ánimo de lucro ofrecen productos sustitutivos que pueden cubrir las mismas necesidades dentro de este sector. Esta situación afecta negativamente en la negociación de la empresa con los clientes, teniendo estos un gran poder de negociación sobre la empresa.

Por otra parte en el sector de servicios socioculturales no existen barreras de entrada significativas. La inversión inicial no es elevada, y la amenaza de sustitutivos y de nuevos competidores es muy elevada. Para hacer frente a esta situación la empresa busca en primer lugar diferenciarse de los competidores mejorando la calidad de su servicio. Para conseguirlo la empresa busca siempre una diversificación horizontal de su

gama de servicios. De esta forma se busca ofrecer distintos servicios dirigidos al mismo segmento de clientes.

El que los principales clientes sean entidades de derecho público condiciona en gran parte el funcionamiento de la empresa. La contratación de servicios por parte de estas entidades incluye dificultades a la hora de optar al servicio. Toda contratación de estas entidades se realiza conforme al Texto Refundido de la Ley de Contratación de las Administraciones Públicas. Esta ley condiciona la forma de actuar de la empresa para optar al servicio en función de las características del servicio, principalmente económicas. Además la empresa está siempre bajo riesgos totalmente ajenos a su actividad, como puede ser riesgo político o en función de los presupuestos anuales de la entidad pública.

La existencia de clientes regulados por el derecho público también influye de forma notable dentro de la gestión financiera de la empresa. A pesar de tratarse de clientes de indudable cobro, las entidades públicas suelen presentar plazo de pago de las facturas a causa de su elevada complejidad en la gestión y el exceso de burocracia. La influencia de trabajar con este tipo de clientes han comenzado a influir en la situación económico-financiera de la empresa a partir del año 2000, coincidiendo con el fuerte incremento de la actividad de la empresa.

Desde sus comienzos, la dirección ha seguido una política de autofinanciación por enriquecimiento. En los primeros años no ha solicitado recursos ajenos a largo plazo para financiarse. El único exigible que existía era las deudas de explotación a corto plazo. La actividad, y por tanto su facturación, se ha mantenido estable y en valores muy similares hasta el año 1999. En el año 2000 la empresa ya apuntaba un leve crecimiento respecto a los años anteriores. Sin embargo fue en los años 2001 y 2002 cuando sufrió un vertiginoso incremento de su actividad que afectó considerablemente a su estabilidad financiera.

La situación económica-financiera en el año 2000 no dista mucho de años anteriores. Existía un exceso de liquidez, lo cual significa una pérdida de rentabilidad por la existencia de activos ociosos. La empresa con este exceso de liquidez, y sin intención de realizar inversiones, no precisaba de financiación ajena. El pasivo del

balance reflejaba un exceso de autonomía y la inexistencia de deuda a largo plazo, siendo todo el exigible a corto y de explotación. Con esta política de no realizar inversiones y la no necesidad de elevado activo para prestar los servicios, los estados financieros presentaban una alta rentabilidad económica y un elevado valor de rotación del activo.

En el año 2001 se produce un incremento considerable de la actividad. El exceso de liquidez se reduce, dando paso a un incremento del realizable que hace depender en gran medida de la calidad y del plazo de cobro a clientes. El exceso de capitalización de años anteriores se reduce, disminuyendo el excesivo porcentaje de los capitales propios respecto al exigible.

Otra consecuencia positiva del mayor endeudamiento de la empresa es el aumento de la rentabilidad financiera para los socios, pasando del 23% del año 2000 al 28%. Por su parte la rentabilidad económica continúa en valores similares.

En el año 2002 la situación financiera se encuentra claramente condicionada por el incremento de actividad, una inversión importante en inmovilizado y por el plazo de cobro a clientes. La empresa no fue capaz de soportar la tensión financiera con la política que había seguido hasta ese momento. El elevado plazo de cobro a clientes como entidades e instituciones públicas presento problemas para poder hacer frente a los pagos a corto plazo. Se tuvo que recurrir a financiación ajena para atender a estos pagos a corto plazo mediante una póliza de crédito.

Otro aspecto que influyó de forma importante en la situación económica de la empresa fue la adquisición de un local, con la finalidad de realizar actividades prescindiendo de intermediarios. Para acometer esta inversión se solicitó financiación a largo plazo, la cual ha incrementado considerablemente el endeudamiento de la empresa. La adquisición del nuevo local hizo disminuir la rotación del activo de la empresa, influyendo de forma determinante en disminución tanto de la rentabilidad económica como de la rentabilidad financiera, ya que todavía no se utiliza para la prestación de servicios.

Este brusco cambio en la política de financiación, dejando a un lado la exclusividad de la autofinanciación, se ve reflejado en el grado de endeudamiento de la

empresa. El exceso de capitalización de otros ejercicios se ha transformado en un pérdida de autonomía excesiva.

Incrementar los beneficios es una de las propuestas para evitar la descapitalización. Sin embargo la empresa presenta en el año 2002 peores resultados de explotación que los años 2000 y 2001. El elevado incremento de las ventas no se ha visto ratificado en un incremento del resultado de explotación. Incluso el porcentaje del BAI sobre ventas ha disminuido respecto a otros años. Existen gastos de explotación incrementados de forma alarmante. Cabe pensar una menor eficiencia de la empresa a la hora de realizar la actividad de explotación.

Toda la información anterior es obtenida de la contabilidad financiera. Su propósito principal es satisfacer las necesidades de información de grupos muy heterogéneos, y no orientan como mejorar la eficiencia en el proceso productivo. La contabilidad analítica permite satisfacer esta necesidad de información de la dirección para la toma de decisiones, que no puede suplir la contabilidad financiera por su carácter externo, suministrando información del coste de los servicios prestados.

Para conocer el coste de los servicios prestados, la contabilidad analítica se basa en el diseño y cálculo de lo que se denomina sistema de costes. A la hora de elegir el sistema de costes más apropiado se ha tenido en cuenta dos características claves del proceso productivo. En primer lugar la existencia de servicios cuya prestación no presenta fecha de finalización al realizarse durante el periodo estipulado en la contratación. Este periodo puede ser varios años en el caso de adjudicaciones por concurso. Esta situación impide la utilización de un sistema de costes por pedido, el cual parece el más útil a priori, al no existir una fecha de entrega o finalización del producto.

El segundo factor es el elevado volumen de los costes de estructura de la empresa respecto a los de producción. Los sistemas de costes completo no contemplan la posibilidad de incluir estos costes dentro del coste de los productos. Con estos datos se ha determinado como más apropiado la utilización de un sistema de costes basados en las actividades, buscando en todo momento adaptar las teorías de la contabilidad de costes a la empresa objeto de estudio.

Una primera aportación del trabajo ha sido la identificación de las actividades de la empresa para el cálculo del sistema ABC. Esta identificación se logra mediante el estudio del proceso productivo y desmenuzándolo en unidades de nivel inferior denominadas actividades. La principal clasificación de las actividades en el sistema ABC es en función de su participación en la consecución del output. En la empresa objeto de estudio se han definido tantas actividades principales como líneas de servicios ofrece la empresa. Precisamente estas actividades principales serán el objeto de coste para la empresa, por lo que se buscará conocer los costes y márgenes por cada línea de servicio.

Dentro de las actividades secundarias se han encontrado aquellas necesarias para la dirección y gestión de la empresa: *Dirección Comercial*, *Diseño de servicio*, *Selección de personal*, *Gestión laboral*, *Facturación* y *Contabilidad*. Además se incluye una actividad de *Infraestructura*, la cual recoge aquellos costes indirectos de difícil vinculación con las distintas actividades del proceso productivo, como pueden ser suministros del departamento de administración o tributos.

El siguiente paso, y más importante, es buscar la causalidad de los costes acumulados en las distintas actividades secundarias a través de generadores o inductores de coste para su posterior reparto a las actividades principales. Para las actividades de *Dirección Comercial* y *Contabilidad* se ha elegido como generados la duración del servicio utilizando el total de horas anuales. Para la actividad de *Diseño de servicio* se utilizará el número de servicio prestados. Para las actividades de *Selección de personal* y *Gestión laboral* el número de empleados. Por último, la absorción de los costes de infraestructura se realizará en función del volumen de facturación.

Los generadores de coste propuestos anteriormente son lo más apropiados con el nivel de información que dispone la empresa en la actualidad. Sin embargo, analizando con más detenimiento el sistema productivo de la empresa y analizando de forma más exhaustiva las relaciones de causalidad, se llega a identificar unas relaciones de causalidad que se adaptan más a la información que dispone la empresa. Esta diferenciación entre lo ideal y lo aplicable, debe buscar adaptar un sistema de costes a un ejercicio ya finalizado. Sería conveniente diseñar el sistema de costes con

anterioridad al comienzo del ejercicio y establecer qué registros son necesarios para realizar el cálculo del sistema de costes.

La principal diferencia entre los generadores cuyo cálculo es posible y los considerados como más ajustados a la realidad de la empresa, radica en la elección del generador para las actividades secundarias *Dirección comercial, Diseño de servicio y Selección de personal*. El generador más apropiado y además común a todas ellas es la complejidad del servicio.

La empresa ha comprobado a lo largo de los años la existencia de cuatro niveles de complejidad en los servicios que ofrece a sus clientes: exposiciones, servicios realizados por adjudicación que llevan un proyecto asociado, nuevos servicios y servicios frecuentes. Los servicios que más esfuerzo suponen para la empresa son las exposiciones y aquellos que llevan asociado un proyecto para poder optar a la adjudicación. En un nivel inferior encontramos servicios que se prestan por primera vez. Estos servicios requieren un esfuerzo elevado solo en la actividad de diseño. En el nivel más bajo se encuentran aquellos servicios realizados con frecuencia por la empresa, los cuales presentan poca dificultad y reducido esfuerzo para su prestación.

En el trabajo se ha propuesto unos generadores de coste apropiados con la disponibilidad de información de la empresa. Para poder afinar más en el cálculo del coste deberá utilizar los generadores propuestos en función de la complejidad del servicio. Sin embargo para mejorar el sistema de costes deberá establecer mecanismos para medir las unidades de generador en función de la complejidad del servicio.

Un paso intermedio entre la identificación de los generadores y su cálculo es la distribución de los costes entre las distintas actividades. Uno de los objetivos del sistema de costes basado en las actividades es poder asignar los costes de forma directa a las actividades identificadas dentro del proceso productivo. Una vez asignados los costes de la empresa a las distintas actividades y determinados los generadores y sus unidades, solo queda el reparto de los costes de las actividades secundarias a las primarias. En este caso se ha comentado que el objeto de coste son las propias actividades principales, de forma que solo se realiza un reparto, el de las actividades

secundarias a las primarias. Este reparto de los costes de cada actividad secundaria se realizará en función de las unidades de generador consumidas por la actividad principal.

En último lugar se ha alcanzado una serie de resultados de cada una de las líneas de servicio o actividades principales. Como se puede observar en el apartado de **3.3.8 Cálculo de resultados y análisis** existe un gran número de actividades que presentan un margen bruto positivo, pero que al imputarle los costes de las actividades secundarias correspondientes bajan de forma alarmante su margen, neutralizándolo en el mejor de los casos. Esto puede indicar que muchas actividades, que con un sistema de costes por pedido, por ejemplo, presentarían un amplio margen de beneficio, aplicando un sistema de costes basado en las actividades no resultarían rentables para la empresa.

4.2 PROPUESTAS DE MEJORA

Culturama S.L. trabaja en un sector en el que no existen grandes empresas consolidadas o con un gran cartel. En sus actividades el cliente suele ser un intermediario (Ej. ayuntamiento), el cual es el que se encarga de ofrecer el servicio al cliente final. Con esa política se ha adquirido un local para ofrecer cursos, intentando promocionar la empresa para poder prescindir de posibles intermediarios. Para la promoción se puede estudiar la aparición de logotipos de la empresa en eventos que organiza la empresa en la actualidad (Ej. Infoestiu) o distribuir información de la empresa en los cursos que imparte. Al mismo tiempo que la empresa se promociona al cliente final puede ayudar a darse a conocer otros clientes potenciales que sigan actuando como intermediarios.

Otro aspecto muy importante a tratar es la mejora de la situación económica de la empresa. Una primera medida es la reducción del elevado plazo de cobro de clientes. La empresa debe utilizar métodos de incentivación a los clientes para reducir el plazo de cobro, como por ejemplo descuentos por pronto pago, o negociar con los clientes otras formas de cobro que permitan disponer de líquido a un coste financiero asumible, como por ejemplo efectos comerciales que puedan ser descontados.

La rentabilidad, tanto económica como financiera de la empresa, ha disminuido de forma considerable por la adquisición del nuevo local. Desde su adquisición este local no ha participado en la generación de beneficios al no realizarse actividad productiva en él. La empresa debe rentabilizar esta inversión en inmovilizado fijo prestando servicios en el propio local. Deben justificar el endeudamiento de la empresa y a su vez participar en la generación de nuevas ventas.

El endeudamiento de la empresa también ha alcanzado niveles muy elevados, como indican los ratios y gráficos del balance en el apartado *2.1 Análisis del Balance de Situación*. La empresa al elevar tanto su nivel de endeudamiento presenta una descapitalización que es conveniente solucionar, bien con aportaciones de los socios o mejorando los resultados obtenidos por la empresa distribuyendo el beneficio a reservas para mejorar el exigible de la empresa.

Para mejorar los resultados de la empresa y evitar la descapitalización, es aconsejable realizar un mayor control de los costes en que incurre la empresa en la prestación de servicios. Para ello sería conveniente tomar las medidas oportunas para obtener los registros necesarios con el fin de implantar el sistema de costes que más se ajuste a la realidad de la empresa. Este objetivo se conseguirá si la dirección recopila y controla la información necesaria para facilitar el cálculo de los distintos generadores

En primer lugar la empresa debe realizar un mayor esfuerzo en el control de horas. Actualmente la empresa solo controla las horas de mano de obra directa, y no por servicio sino por trabajador, lo que dificulta la obtención de datos cuando existen trabajadores en distintos servicios. Además se ha comentado que los generadores que más se ajustan a la realidad de la empresa son aquellos que se basan en la complejidad del servicio, es necesario un control de horas del personal de administración. Para el cálculo del generador en base a la complejidad el control de horas debería ampliarse al personal de administración. De esta forma podría conocerse el esfuerzo que realizan para cada uno de los servicios y repartir los costes de las actividades secundarias de *Dirección Comercial, Diseño de actividades y Selección de personal*.

Otro registro a mejorar es la contabilidad financiera. Existen cuentas que presentan cierta ambigüedad y dificultan la asignación de los costes a las actividades (Ej. materiales de exposiciones, otros gastos de personal, etc.).

Una vez tomadas las medidas oportunas y obtenidos los registros necesarios el cálculo de resultados del sistema ABC permitirá conocer con exactitud cuál ha sido el coste de cada una de las líneas de servicio. Sin embargo, tal y como se ha observado en el apartado **3.3.8 Cálculo de resultados y análisis**, hay actividades que presentan un margen entre ventas y costes directos, sin imputarles los costes de las actividades secundarias, demasiado bajo. De igual forma existen servicios en los que los costes de mano de obra son mayores que las ventas. La empresa deberá replantearse si puede incrementar el margen de estas actividades. Si no es posible deberá analizar si se tratan de actividades estratégicas para acceder a otros servicios o bien puede prescindir de ellas.

Mediante el diseño e implantación de un sistema de costes se ha buscado suplir necesidades de información de la dirección respecto a la contabilidad analítica: desde conocer en profundidad su proceso productivo, hasta tener conocimiento de cuál es el coste de cada una de sus líneas de servicio y su rentabilidad. Este tipo de información se complementa con las recomendaciones obtenidas del análisis de los estados contables de los últimos años. De esta forma, el trabajo cumple con los objetivos que se marca a cualquier sistema de información contable.

5 BIBLIOGRAFÍA

(AECA, 1996): Principios de contabilidad de Gestión, Documento nº 3. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) 1996. Ed AECA

(Amat, 1998): Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. Amat, O. Capellades 1998. Ed Gestión 2000.

(Blanco, 1998): Contabilidad de costes: análisis y control. Blanco Dopico, I. Madrid, 1998. Ed Pirámide.

(Blanco et al., 2001): Contabilidad de costes. Blanco Dopico, I et al. Madrid, 2001. Ed Prentice

(Bueno et al., 1991): Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Eduardo Buenos Campos et al. Madrid 1991. Ed Pirámide.

(Castelló, 1998) Contabilidad Superior, Contabilidad de Costes. Castelló Taliani, E. Madrid, 1998. Ed Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España.

(Dalmau, 2002): Competencia y estrategia. Dalmau Porta, J. I. Valencia, 2002. Ed. Universidad Politécnica de Valencia.

(De Miguel, 1996): Estructura de las PYMES en la Comunidad Valenciana. De Miguel Fernández, Enrique. Valencia, 1996. Ed CIERVAL y CEPYMEV.

(De Miguel, 1998): Introducción a la gestión (Tomo I). De Miguel Fernández, Enrique. Valencia, 1998. Ed. Universidad Politécnica de Valencia

(Gamo, et al, 2002): Apuntes de Contabilidad de Costes. Gamo Sánchez, A., Canales Tatay, C., Salazar Olivas, J.M., De Borja Trujillo Ruiz, F., Hervás Oliver, J.L. Valencia, 2002. Ed. Universidad Politécnica de Valencia.

(Gómez, 1997): Estrategias para la competitividad de las PYMES. Gómez Gras, José María. Madrid, 1997. Ed. Mc Grawhill.

(Juliá y Server, 1998): Contabilidad Financiera Tomo I. Juliá Igual, JF y Server Izquierdo, R. Valencia, 1998. Ed Universidad Politécnica de Valencia.

(Kaplan, et al, 1999): Coste y efecto. Kaplan, R., Cooper, R. Madrid, 1999. Ed. Gestión 2000.

(Sáez, 1993): Cuestiones actuales de contabilidad de costes. Sáez torrecilla, Ángel. Madrid, 1993. McGraw-Hill.

(Tirado, 2003): Gestión de costes y mejora continua, Los sistemas de costes y de gestión basados en las actividades (ABC-ABM). Tirado Valencia, Pilar. Bilbao, 2003. Ed. DDB

6 ANEXOS

Anexo 1. Fundaciones y asociaciones

Fundaciones registradas

Año	Alicante	Castellón	Valencia	CV
1997	8	3	24	35
1998	5	1	22	28
1999	5	2	16	23
2000	9	2	13	24
2001	3	2	15	20
Asistenciales	2	0	4	6
Científicas	0	0	1	1
Culturales	1	2	8	11
Docentes	0	0	0	0
Medioambientales	0	0	0	0
Sociales	0	0	1	1
Hospitalarias o sanitarias	0	0	0	0
Económicas	0	0	1	1
Otras	0	0	0	0

Asociaciones registradas

Año	Alicante	Castellón	Valencia	CV
1997	539	201	933	1673
1998	568	175	729	1472
1999	550	229	787	1566
2000	535	185	995	1715
2001	482	228	787	1497
Asistencia social	40	17	71	128
Culturales	200	93	278	571
Medioambientales	26	10	14	50
Cooperación internacional	9	0	6	15
Participación social	92	0	103	195
Científicas y de investigación	10	0	14	24
Recreativas y de aficionados	49	25	148	222
Para el desarrollo económico y defensa de intereses	21	18	35	74
Juveniles	32	3	43	78
Otras	3	62	75	140

Fuente: Conselleria de Justícia i Administracions Públiques. Secretaria General. (11-12-2002)

Anexo 2. Balance Situación año 2000

ACTIVO

A) Accionistas (socios) por desembolsos no exigidos

B) Inmovilizado	6010,12
I. Gastos de investigación y desarrollo	
II. Concesiones, patentes, licencias, marcas y similares	
III. Inmovilizaciones materiales	-0,01
(225) Otras instalaciones	737,63
(226) Mobiliario	487,93
(282) Amort. Acu.	-1225,57
IV. Inmovilizaciones financieras	6010,13
(565) Fianzas	6010,13
V. Acciones propias	

C) Gastos a distribuir en varios ejercicios

D) Activo circulante	26935,38
I. Accionistas por desembolsos exigidos	
II. Existencias	
III. Deudores	12835,5
(430) Clientes	12835,04
(470) HP deudor	0,49
(472) HP IVA sop	-0,04
(473) HP retenciones	0,01
IV. Inversiones financieras temporales	
V. Acciones propias a corto plazo	
VI. Tesorería	14099,88
(570) caja	26,32
(572) banco	20083,68
(574) cta de ahorro	-6010,12
VII. Ajustes por periodificación	
TOTAL GENERAL (A+B+C+D)	32945,5

PASIVO

A) Fondos Propios	24229,92
I. Capital suscrito	3005,06
II. Prima de emisión	
III. Reserva de revalorización	
IV. Reservas	15662,44
(117) Reservas voluntarias	15662,42
(119) Conversión balance a euros	0,02
V. Resultados de ejercicios anteriores	
VI. Pérdidas y ganancias (beneficio o pérdida)	5562,42
VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio	
B) Ingresos a distribuir en varios ejercicios	
C) Provisiones para riesgos y gastos	
E) Acreedores a corto plazo	8715,58
(400) Acreedores	15,55
(465) Remuneraciones pdtes pago	697,53
(475) HP acreedor concep. Fiscales	5464,77
(476) SS acreedora	2537,75
(477) HP IVA rep	-0,02
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E)	32945,5

Anexo 3. Balance Situación año 2001

ACTIVO

A) Accionistas (socios) por desembolsos no exigidos

B) Inmovilizado	10258,29
I. Gastos de investigación y desarrollo	
II. Concesiones, patentes, licencias, marcas y similares	
III. Inmovilizaciones materiales	4101,56
(225) Otras instalaciones	2240,82
(226) Mobiliario	1744,15
(227) Equipos procesos información	2165,06
(229) Otro inmo. Material	1008,4
(282) Amort. Acu.	-3056,87
IV. Inmovilizaciones financieras	6156,73
(565) Fianzas	6156,73
V. Acciones propias	

C) Gastos a distribuir en varios ejercicios

D) Activo circulante	55682,89
I. Accionistas por desembolsos exigidos	
II. Existencias	
III. Deudores	40469,02
(430) Clientes	40468,61
(470) HP deudor	0,49
(472) HP IVA sop	-0,08
IV. Inversiones financieras temporales	6010,12
(548) imposiciones a plazo	6010,12
V. Acciones propias a corto plazo	
VI. Tesorería	9203,75
(570) caja	127,53
(572) banco	9076,22
VII. Ajustes por periodificación	
TOTAL GENERAL (A+B+C+D)	65941,18

PASIVO

A) Fondos Propios	33743,35
I. Capital suscrito	3010
II. Prima de emisión	
III. Reserva de revalorización	
IV. Reservas	21224,94
(117) Reservas voluntarias	21224,94
V. Resultados de ejercicios anteriores	
VI. Pérdidas y ganancias (beneficio o pérdida)	9508,41
VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio	
 B) Ingresos a distribuir en varios ejercicios	
 C) Provisiones para riesgos y gastos	
 D) Acreedores a largo plazo	
 E) Acreedores a corto plazo	32197,83
(400) Proveedores	-64,34
(410) Acreedores varios	8970,67
(465) Remuneraciones pdtes pago	11045,8
(475) HP acreedor concep. Fiscales	7419,11
(476) SS acreedora	4826,61
(477) HP IVA rep	-0,02
 TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E)	65941,18

Anexo 4. Balance Situación año 2002

ACTIVO

A) Accionistas (socios) por desembolsos no exigidos

B) Inmovilizado	102876,85
I. Gastos de investigación y desarrollo	
II. Concesiones, patentes, licencias, marcas y similares	
III. Inmovilizaciones materiales	96.720,12
(220) Terrenos	31.973,96
(221) Construcciones	62464,67
(225) Otras instalaciones	2240,82
(226) Mobiliario	1744,15
(227) Equipos proceso información	2817,5
(229) Otro inmo. Material	1060,12
(282) Amort. Acu.	5581,1
IV. Inmovilizaciones financieras	6156,73
(565) Fianzas	6.156,73
V. Acciones propias	
C) Gastos a distribuir en varios ejercicios	
D) Activo circulante	78826,84
I. Accionistas por desembolsos exigidos	
II. Existencias	
III. Deudores	58870,06
(430) Clientes	58838,18
(470) HP deudor	0,49
(472) HP IVA sop	31,39
IV. Inversiones financieras temporales	
V. Acciones propias a corto plazo	
VI. Tesorería	19956,78
(570) caja	1.844,47
(572) banco	18.112,31
VII. Ajustes por periodificación	
TOTAL GENERAL (A+B+C+D)	181703,69

PASIVO

A) Fondos Propios	44747,1
I. Capital suscrito	3010
II. Prima de emisión	
III. Reserva de revalorización	
IV. Reservas	30733,32
(117) Reservas voluntarias	30.733,35
(119) Conversión balance a euros	-0,03
V. Resultados de ejercicios anteriores	
VI. Pérdidas y ganancias (beneficio o pérdida)	11003,78
VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio	
 B) Ingresos a distribuir en varios ejercicios	
 C) Provisiones para riesgos y gastos	
D) Acreedores a largo plazo	82.509,42
(170) Deudas con ent. de crédito	82.509,42
 E) Acreedores a corto plazo	54.447,17
(400) Proveedores	4.054,26
(415) Acreedores por prestación de servicios	17.619,64
(465) Remuneraciones pdtes pago	10147,93
(475) HP acreedor concep. Fiscales	8.816,09
(476) SS acreedora	5.423,95
(520) Deudas a c/p con ent. Crédito	3.735,30
(521) Deudas a c/p	4.650,00
 TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E)	181.703,69

Anexo 5. Cuenta Pérdidas y Ganancias año 2000

DEBE

A) GASTOS	163422,26
1. Consumos	261,87
2. Gastos de personal	152225,07
a) Sueldos, salarios y asimilados	126901,93
b) Cargas sociales	25323,14
3. Dotaciones para amortización del inmovilizado	714,71
4. Variación de provisiones de tráfico	
5. Otros gastos de explotación	7947,57
I. Beneficios de explotación	
(B1-A1-A2-A3-A4-A5)	7817,21
6. Gastos financieros y gastos asimilados	
a) Por deudas con empresas del grupo	
b) Por deudas con empresas asociadas	
c) Por deudas con terceros y gastos asimilados	
d) Pérdidas de inversiones financieras	
7. Variación de las provisiones de inversiones financieras	
8. Diferencias negativas de cambio	0,72
II. Resultados financieros positivos	
(B2+B3-A6-A7-A8)	17,53
II. Beneficios de las actividades ordinarias	
(AI+AII-BI-BII)	7834,74
9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias	
12. Gastos extraordinarios	
13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	
IV. Resultados extraordinarios positivos	
(B4+B5+B6+B7+B8+-A9-A10-A11-A12-A13)	0
V. Beneficios antes de impuestos	
(AIII+AIV-BIII-BIV)	7834,74
14. Impuestos sobre sociedades	2272,32
15. Otros impuestos	
VI. Resultados del ejercicio (Beneficios)	
(AV-A14-A15)	5562,42

HABER

B) INGRESOS		168984,68
1. Ingresos de la explotación		168966,43
a) Importe de la cifra de negocio		168966,43
b) Otros ingresos de explotación		
I. Pérdida de explotación		
(A1+A2+A3+A4-B1)		
2. Ingresos financieros		17,77
a) En empresas del grupo		
b) En empresas asociadas		
c) En empresas fuera del grupo		17,77
d) Otros ingresos financieros		
3. Diferencias positivas de cambio		0,48
II. Resultados financieros negativos		
(A6+A7+A8-B2-B3)		
III. Pérdidas de las actividades ordinarias		
(B1+BII-AI-AII)		
4. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control		
5. Beneficios procedentes por operaciones con acciones y obligaciones propias		
6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio		
7. Ingresos extraordinarios		
8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios		
IV. Resultados extraordinarios negativos		
(A9+A10+A11+A12+A13-B4-B5-B6-B7-B8)		
V. Pérdidas antes de impuestos		
(BIII+BIV-AIII-AIV)		
VI. Resultado del ejercicio (Pérdidas)		
(BV+A14+A15)		

Anexo 6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias año 2001

DEBE

A) GASTOS	216134,59
1. Consumos	2,9
2. Gastos de personal	192449,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	149886,44
b) Cargas sociales	42562,56
3. Dotaciones para amortización del inmovilizado	1831,3
4. Variación de provisiones de tráfico	
5. Otros gastos de explotación	17907,33
I. Beneficios de explotación	
(B1-A1-A2-A3-A4-A5)	13441,29
6. Gastos financieros y gastos asimilados	
a) Por deudas con empresas del grupo	
b) Por deudas con empresas asociadas	
c) Por deudas con terceros y gastos asimilados	
d) Pérdidas de inversiones financieras	
7. Variación de las provisiones de inversiones financieras	
8. Diferencias negativas de cambio	-0,01
II. Resultados financieros positivos	
(B2+B3-A6-A7-A8)	11,18
II. Beneficios de las actividades ordinarias	
(AI+AII-BI-BII)	13452,47
9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias	
12. Gastos extraordinarios	
13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	
IV. Resultados extraordinarios positivos	
(B4+B5+B6+B7+B8+-A9-A10-A11-A12-A13)	0
V. Beneficios antes de impuestos	
(AIII+AIV-BIII-BIV)	13452,47
14. Impuestos sobre sociedades	3944,06
15. Otros impuestos	
VI. Resultados del ejercicio (Beneficios)	
(AV-A14-A15)	9508,41

HABER

B) INGRESOS	225642,99
1. Ingresos de la explotación	225631,82
a) Importe de la cifra de negocio	224789,6
b) Otros ingresos de explotación	842,22
I. Pérdida de explotación	
(A1+A2+A3+A4-B1)	
2. Ingresos financieros	11,17
a) En empresas del grupo	
b) En empresas asociadas	
c) En empresas fuera del grupo	11,17
d) Otros ingresos financieros	
3. Diferencias positivas de cambio	
II. Resultados financieros negativos	
(A6+A7+A8-B2-B3)	
III. Pérdidas de las actividades ordinarias	
(B1+BII-AI-AII)	
4. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
5. Beneficios procedentes por operaciones con acciones y obligaciones propias	
6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
7. Ingresos extraordinarios	
8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	
IV. Resultados extraordinarios negativos	
(A9+A10+A11+A12+A13-B4-B5-B6-B7-B8)	
V. Pérdidas antes de impuestos	
(BIII+BIV-AIII-AIV)	
VI. Resultado del ejercicio (Pérdidas)	
(BV+A14+A15)	

Anexo 7. Cuenta Pérdidas y Ganancias año 2002**DEBE**

A) GASTOS	336272,69
1. Consumos	1457,62
2. Gastos de personal	288110,12
a) Sueldos, salarios y asimilados	234295,55
b) Cargas sociales	53814,57
3. Dotaciones para amortización del inmovilizado	2524,23
4. Variación de provisiones de tráfico	
5. Otros gastos de explotación	44180,72
I. Beneficios de explotación	
(B1-A1-A2-A3-A4-A5)	17359,25
6. Gastos financieros y gastos asimilados	1060,71
a) Por deudas con empresas del grupo	
b) Por deudas con empresas asociadas	
c) Por deudas con terceros y gastos asimilados	1060,71
d) Pérdidas de inversiones financieras	
7. Variación de las provisiones de inversiones financieras	
8. Diferencias negativas de cambio	-0,03
II. Resultados financieros positivos	
(B2+B3-A6-A7-A8)	-1004,13
II. Beneficios de las actividades ordinarias	
(AI+AII-BI-BII)	16355,12
9. Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias	
12. Gastos extraordinarios	
13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	
IV. Resultados extraordinarios positivos	
(B4+B5+B6+B7+B8+-A9-A10-A11-A12-A13)	
V. Beneficios antes de impuestos	
(AIII+AIV-BIII-BIV)	16355,12
14. Impuestos sobre sociedades	4715,91
15. Otros impuestos	635,43
VI. Resultados del ejercicio (Beneficios)	
(AV-A14-A15)	11003,78

HABER

B) INGRESOS	353688,49
1. Ingresos de la explotación	353631,94
a) Importe de la cifra de negocio	353631,94
b) Otros ingresos de explotación	
I. Pérdida de explotación	
(A1+A2+A3+A4-B1)	
2. Ingresos financieros	56,55
a) En empresas del grupo	
b) En empresas asociadas	
c) En empresas fuera del grupo	56,55
d) Otros ingresos financieros	
3. Diferencias positivas de cambio	
II. Resultados financieros negativos	
(A6+A7+A8-B2-B3)	
III. Pérdidas de las actividades ordinarias	
(B1+BII-AI-AII)	
4. Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
5. Beneficios procedentes por operaciones con acciones y obligaciones propias	
6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
7. Ingresos extraordinarios	
8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	
IV. Resultados extraordinarios negativos	
(A9+A10+A11+A12+A13-B4-B5-B6-B7-B8)	
V. Pérdidas antes de impuestos	
(BIII+BIV-AIII-AIV)	
VI. Resultado del ejercicio (Pérdidas)	
(BV+A14+A15)	

Anexo 8. Ratios de balance y resultados

	2000	2001	2002
Ratios de liquidez			
Ratio de liquidez	3,09	1,73	1,45
Ratios de tesorería	3,09	1,73	1,45
Ratio de disponibilidad	1,62	0,29	0,37
Ratio FM sobre activo	0,55	0,36	0,13
Ratio FM sobre deudas c/p	2,09	0,73	0,45
FM	18219,80	23485,06	24379,67
Ratios endeudamiento	2000	2001	2002
Ratio endeudamiento	0,26	0,49	0,75
Ratio de autonomía	2,78	1,05	0,33
Ratio de solvencia	3,78	2,05	3,34
Ratio calidad deuda	1	1	0,40
Ratio gastos finan / vtas	0	0	0,01
Ratio coste de la deuda	0	0	0
Cobertura gastos finan.	>1	>1	>1
Capacidad devolución			0,18
Gastos financieros/Ventas	0	0	0,003
Ratios rotación activos	2000	2001	2002
Rotación del activo	5,13	3,41	1,95
Rotación activo fijo	28,11	21,91	3,44
Rotación activo circulante	6,27	4,04	4,49
Rotación de clientes	13,16	5,55	6,01
Coste por cliente	0,08	0,18	0,17
Ratios gestión cobro y pago	2000	2001	2002
Ratio plazo de cobro	27,73	65,71	60,73
Ratio plazo de pago			
Índice de Altman	2000	2001	2002
FM/activo	0,55	0,36	0,13
Reservas/activo	0,48	0,32	0,17
BAll/activo	0,24	0,20	0,10
CP/deudas	2,78	1,05	0,40
Ventas/activo	5,13	3,41	1,95
Z	8,91	5,59	2,90

Anexo 9. Ratios análisis de rentabilidad

Rentabilidad económica	19,24				
	2000				
2000 BAII/Activo	0,24				
(BAII/Vtas)x(Vtas/Activo)	0,05	5,13			0,24
	2001				
2001 BAII/Activo	0,20				
(BAII/Vtas)x(Vtas/Activo)	0,06	3,41			0,20
	2002				
2002 BAII/Activo	0,09				
(BAII/Vtas)x(Vtas/Activo)	0,05	1,95			0,09
 Rentabilidad financiera					
	2000				
2000 BN/Capit. Propios	0,23				
(BN/Vtas)x(Vtas/Act)x(Act/CP)	0,03	5,13	1,36		0,23
(Vtas/A)x(Baii/Vtas)x(Act/CP)x(BAI/BAII)x(BN/BAI)	5,13	0,05	1,36	0,71	0,23
	2001				
2001 BN/Capit. Propios	0,28				
(BN/Vtas)x(Vtas/Act)x(Act/CP)	0,04	3,41	1,95		0,28
(Vtas/A)x(Baii/Vtas)x(Act/CP)x(BAI/BAII)x(BN/BAI)	3,41	0,06	1,96	0,71	0,28
	2002				
2002 BN/Capit. Propios	0,25				
(BN/Vtas)x(Vtas/Act)x(Act/CP)	0,03	1,95	4,06		0,25
(Vtas/A)x(Baii/Vtas)x(Act/CP)x(BAI/BAII)x(BN/BAI)	1,95	0,05	3,82	0,70	0,25
 Apalancamiento financiero					
2000 (BAI/BAII)x(Act/CP)	1,00	1,36	1,36		
2001 (BAI/BAII)x(Act/CP)	1,00	1,95	1,96		
2002 (BAI/BAII)x(Act/CP)	0,94	4,06	3,82		

Anexo 10. Cuenta Resultados año 2000

	2000	
Vtas netas	168966,43	100,00%
- Gastos proporcionales de fabricación	122233,83	72,34%
Margen Bruto	46732,6	27,66%
- Amortizaciones	714,71	0,42%
- Gastos de estructura (sueldo)	30253,11	17,90%
Otros ingresos y gastos	-7947,57	4,70%
= BAI	7817,21	4,63%
Ingresos financieros	17,53	0,01%
= BAI	7834,74	4,64%
- Impuesto sociedades	2272,32	1,34%
Beneficio Neto	5562,42	3,29%

Anexo 11. Cuenta Resultados año 2001

	2001	
Vtas netas	224789,6	100,00%
- Gastos proporcionales de fabricación	159870,48	71,12%
Margen Bruto	64919,12	28,88%
- Amortizaciones	1831,3	0,81%
- Gastos de estructura (sueldo)	32581,42	14,49%
Otros ingresos y gastos	-17065,11	7,59%
= BAI	13441,29	5,98%
Ingresos financieros	11,18	0,00%
= BAI	13452,47	5,98%
- Impuesto sociedades	3944,06	1,75%
Beneficio Neto	9508,41	4,23%

Anexo 12. Cuenta de Resultados año 2002

	2002	
Vtas netas	353631,94	100,00%
- Gastos proporcionales de fabricación	248286,85	70,21%
Margen Bruto	105345,09	29,79%
- Amortizaciones	2524,23	0,71%
- Gastos de estructura (sueldo)	41916,32	11,85%
Otros ingresos y gastos	-44180,72	12,49%
= BAI	16723,82	4,73%
Ingresos financieros	-1004,13	0,28%
= BAI	15719,69	4,45%
- Impuesto sociedades	4715,91	1,33%
Beneficio Neto	11003,78	3,11%

Anexo 13. Libro Mayor

			DEBE	HABER
(600) Compra mercaderías			1.457,62	
	600000000000	Compra mercaderías	1.457,62	
(621) Arrendamientos y cánones			1.982,76	
	621000000000	Arrendamientos	1.982,76	
(622) Reparaciones y conservación			285,80	
	622000000000	Reparaciones y conservación	285,80	
(623) Servicios de profesionales independientes			13.164,88	
	623000000000	Servicios profesionales independientes	8.903,58	
	623000000100	Servicios gestión	1.800,00	
	623000001310	servicios profesionales infoestiu	2.461,30	
(624) Transportes			2.821,60	
	624000000000	Transportes	1.198,37	
	624000000100	Transporte gestión	451,43	
	624000000101	Otros gastos transporte	98,02	
	624000001310	Transporte infoestiu	996,33	
	624000002010	Transporte exposición pioneras	31,04	
	624000002020	Transporte exposición monstruos	46,41	
(626) Servicios bancarios y similares			1.280,70	
	626000000000	Servicios bancarios y similares	1.280,70	
(627) Publicidad, propaganda y relaciones públicas			1.835,57	
	627000000000	Publicidad y propaganda	356,51	
	627000000100	Publicidad empresa	496,10	
	627000000101	Otros gastos publicidad	92,03	
	627000001310	Publicidad infoestiu	823,90	
	627000002020	Publicidad exposición monstruos	67,03	
(628) Suministros			3.926,39	
	628000000000	Electricidad	288,45	
	628000000001	Teléfono	3.439,03	
	628000000002	Agua	84,72	
	628000000003	Limpieza local	114,19	
(629) Otros servicios			9.387,89	
	629000000000	Otros servicios	162,53	
	629000000001	Material de oficina	0,90	
	629000000002	Material talleres	138,75	
	629000000100	Material oficina	932,23	

	62900000101	Materiales diversos	414,76	
	62900000200	Gastos formación personal	36,00	
	62900000204	Fotografía Manises	312,40	
	62900000370	Material punto de información	2.690,89	
	62900000540	Material campamento urbano aldaia	2.495,38	
	62900001310	Material infoestiu	798,35	
	62900001410	Material ludoteca familiar	1.025,93	
	62900002002	Material exposiciones	289,66	
	62900002010	Material exposición pioneras	5,85	
	62900002020	Material exposición monstruos	69,85	
	62900002030	Material exposición en proyecto	14,41	
(630) Impuesto sobre beneficios			4.715,91	
	63000000000	Impuesto de sociedades	4.715,91	
(631) Otros tributos			635,43	
	63100000000	Impuestos estatales	635,43	
(640) Sueldos y salarios			234.295,55	
	64000000101	T1 100	17.814,00	
	64000000102	T2 100	17.481,04	
	64000000103	T3 100	5.985,85	
	64000000201	T 201 Y 204	4.502,37	
	64000000310	T1 310	9.982,45	
	64000000311	T2 310	9.589,91	
	64000000320	T1 320	11.636,72	
	64000000330	T1 330	8.753,83	
	64000000331	T2 330	535,00	
	64000000340	T1 340	9.543,91	
	64000000350	T1 350	9.763,14	
	64000000351	T2 350	813,02	
	64000000352	T3 350	3.241,91	
	64000000353	T4 350	622,03	
	64000000370	T1 370	182,40	
	64000000371	T2 370	432,00	
	64000000410	T1 410	7.915,31	
	64000000411	T2 410	5.347,76	
	64000000413	T3 410	5.405,45	
	64000000414	T4 410	1.953,00	
	64000000530	VARIOS 530	7.809,08	
	64000000540	VARIOS 540	6.825,00	
	64000000710	T1 710	13.476,62	
	64000000720	T1 720	4.177,81	
	64000000721	T2 720	1.907,00	
	64000000730	T1 730	2.190,53	
	64000000731	T2 730	2.190,53	
	64000000732	T3 730	3.021,00	

64000000733	T4 730	1.062,40	
64000000734	T5 730	1.451,00	
64000000740	T1 740	928,55	
64000000802	T1 800	212,07	
64000000820	T1 820	371,90	
64000000830	T1 830	2.575,98	
64000000905	T1 930	407,45	
64000000910	T1 910	1.471,03	
64000000920	T1 920	4.770,56	
64000000960	T1 960	468,03	
64000000970	T1 970	540,81	
64000001000	VARIOS 510	769,44	
64000001002	VARIOS 1002	640,24	
64000001110	T1 1110	5.508,14	
64000001210	T1 1210	8.806,80	
64000001311	T1 1310	1.620,00	
64000001312	T2 1310	656,18	
64000001313	T3 1310	1.020,00	
64000001410	T1 1410	5.274,00	
64000001411	T2 1410	4.769,19	
64000001412	T3 1410	841,70	
64000001413	T4 1410	988,06	
64000001511	T1 1510	3.596,68	
64000001512	T2 1510	4.448,84	
64000001520	T1 1520	585,54	
64000001521	T2 1520	2.046,70	
64000001522	T3 1520	624,43	
64000001526	T4 1520	2.401,96	
64000001527	T5 1520	178,36	
64000001528	T6 1520	378,77	
64000001529	T7 1520	910,53	
64000001540	T1 1540	433,88	
64000001630	T1 1630	196,23	
64000002104	T1 1620	241,43	
(642) Seguridad social a cargo de la empresa		53.814,57	
64200000000		53.814,57	
(644) Otros gastos de personal		9.495,13	
64400000000	Gastos de personal	189,61	
64400000001	Gastos formación	211,41	
64400000101	Dietas Admon 1	2.895,11	
64400000102	Dietas Admon 2	3.120,20	
64400000103	Dietas Admon 3	2.915,17	
64400001310	Dietas infoestiu	163,63	
(662) Intereses de deudas a largo plazo		1.060,71	

			2.524,23	
(682) Dotación amort. Inmo. Material				
(705) Prestación de servicios				353631,94
	70500000201	Fotografía 1		5636,54
	70500000204	Fotografía 2		2439
	70500000301	Servicio informadores 1		9073,92
	70500000310	Gestión CIJ		21116,6
	70500000320	formación para la participación		18231,06
	70500000330	Animador 1		21642,43
	70500000340	Animador 2		19478,04
	70500000350	Servicio información gente joven		18447,25
	70500000360	Servicio auxiliar		3759,18
	70500000370	Punto de información		7246,02
	70500000410	Taller artes plásticas		20543,5
	70500000420	Taller pintura l óleo y sobre tela		8550
	70500000430	Intervención artística		1202,02
	70500000510	Animación calle		1327,76
	70500000530	Campamentos urbanos 1		11785,04
	70500000540	Campamentos urbanos 2		15175,7
	70500000710	Animador sociocomunitario		27774,12
	70500000720	Centro de documentación		9858,81
	70500000730	Educación compensatoria		16052,35
	70500000740	Monitoría educación medioambiental		1515,88
	70500000800	Curso quiromasaje		449
	70500000820	Curso de TAI-CHI		762,46
	70500000830	Curso corte y confección		4404,21
	70500000910	Curso escritura creativa		578,52
	70500000920	Curso de informática		8769,16
	70500000930	Curso de ecología doméstica		741,39
	70500000940	Curso de castellano para inmigrantes		2218,72
	70500000950	Curso habilidades socioculturales		716,16
	70500000960	Curso La imagen de la mujer en las artes		578,54
	70500000970	Curso de atención domiciliaria a las personas		1074,27
	70500001002	Animadores jugant al carrer		1150,93
	70500001004	Animación navidad biblioteca		842,53
	70500001110	Informática EPA		9123,35
	70500001201	Gimnasia rítmica		12881,86
	70500001310	Infoestiu		16180,68
	70500001320	Realización audiovisual		175
	70500001410	Ludoteca familiar		19107,69
	70500001420	Ludoteca infantil		2274,87
	70500001510	EMTM		11900,02
	70500001520	Colegios		11544,45
	70500001530	Tercera edad		2058,61
	70500001540	Taller animación lectura		1280,75
	70500001610	Diseño y maquetación productos gráficos		970,17

	705000001620	Taller de maquillaje y máscaras		412,15
	705000001630	Jornadas de orientación académica y profesional		557,01
	705000002010	Exposición 1		1243,46
	705000002020	Exposición 2		780,76
(769) Otros ingresos financieros				56,58
	769000000000	Otros ingresos financieros		56,58
		Beneficio	342.684,74	353688,52

Anexo 14. Costes mano de obra

Nº trabajador	Salario bruto	SS a cargo emp.	Dietas	Otros gastos personal	Gastos formación	Coste MO	Centro de actividades		
		53814,57		189,61	247,41				
Trabajador 1	17814,00		2895,11	3,06	3,99	20716,16	100		
Trabajador 2	17481,04		3120,20	3,06	3,99	20608,29	100		
Trabajador 3	5985,85		2915,17	3,06	3,99	8908,07	100		
Trabajador 4	4502,37	1255,31		3,06	3,99	5764,73	201	204	
Trabajador 5	9982,45	2783,21		3,06	3,99	12772,71	310		
Trabajador 6	9589,91	2673,77		3,06	3,99	12270,73	310		
Trabajador 7	11636,72	3244,44		3,06	3,99	14888,21	320		
Trabajador 8	8753,83	2440,66		3,06	3,99	11201,54	330		
Trabajador 9	535,00	149,16		3,06	3,99	691,21	330		
Trabajador 10	9543,91	2660,95		3,06	3,99	12211,90	340		
Trabajador 11	9763,14	2722,07		3,06	3,99	12492,26	350		
Trabajador 12	813,02	226,68		3,06	3,99	1046,75	350		
Trabajador 13	3241,91	903,88		3,06	3,99	4152,84	360		
Trabajador 14	622,03	173,43		3,06	3,99	802,51	360		
Trabajador 15	182,40	50,86		3,06	3,99	240,30	370		
Trabajador 16	432,00	120,45		3,06	3,99	559,49	370		
Trabajador 17	7915,31	2206,87		3,06	3,99	10129,23	410		
Trabajador 18	5347,76	1491,01		3,06	3,99	6845,82	410		
Trabajador 19	5405,45	1507,10		3,06	3,99	6919,60	420		
Trabajador 20	1953,00	544,52		3,06	3,99	2504,57	410		
Trabajador 21	7809,08	2177,26		3,06	3,99	9993,38	530		
Trabajador 22	6825,00	1902,88		3,06	3,99	8734,93	540		

Trabajador 23	13476,62	3757,43		3,06	3,99	17241,10	710		
Trabajador 24	4177,81	1164,82		3,06	3,99	5349,68	720		
Trabajador 25	1907,00	531,69		3,06	3,99	2445,74	720		
Trabajador 26	2190,53	610,74		3,06	3,99	2808,32	730		
Trabajador 27	2190,53	610,74		3,06	3,99	2808,32	730		
Trabajador 28	3021,00	842,29		3,06	3,99	3870,34	730		
Trabajador 29	1062,40	296,21		3,06	3,99	1365,66	730		
Trabajador 30	1451,00	404,55		3,06	3,99	1862,60	730		
Trabajador 31	928,55	258,89		3,06	3,99	1194,49	740		
Trabajador 32	212,07	59,13		3,06	3,99	278,25	800		
Trabajador 33	371,90	103,69		3,06	3,99	482,64	820		
Trabajador 34	2575,98	718,21		3,06	3,99	3301,24	830		
Trabajador 35	407,45	113,60		3,06	3,99	528,10	930		
Trabajador 36	1471,03	410,14		3,06	3,99	1888,22	910	940	
Trabajador 37	4770,56	1330,08		3,06	3,99	6107,69	920		
Trabajador 38	468,03	130,49		3,06	3,99	605,57	960		
Trabajador 39	540,81	150,78		3,06	3,99	698,64	970		
Trabajador 40	769,44	214,53		3,06	3,99	991,02	510		
Trabajador 41	640,24	178,51		3,06	3,99	825,79	1002		
Trabajador 42	5508,14	1535,73		3,06	3,99	7050,92	1110		
Trabajador 43	8806,80	2455,43		3,06	3,99	11269,28	1210		
Trabajador 44	1620,00	451,67		3,06	3,99	2078,72	1310		
Trabajador 45	656,18	182,95		3,06	3,99	846,18	1310		
Trabajador 46	1020,00	284,39		3,06	3,99	1311,44	1310		
Trabajador 47	5274,00	1470,45		3,06	3,99	6751,50	1410	950	950
Trabajador 48	4769,19	1329,70		3,06	3,99	6105,94	1410		
Trabajador 49	841,70	234,68		3,06	3,99	1083,42	1420		

Trabajador 50	988,06	275,48		3,06	3,99	1270,59	1420		
Trabajador 51	3596,68	1002,79		3,06	3,99	4606,52	1510		
Trabajador 52	4448,84	1240,38		3,06	3,99	5696,27	1510	1320	1610
Trabajador 53	585,54	163,25		3,06	3,99	755,84	1520		
Trabajador 54	2046,70	570,64		3,06	3,99	2624,39	1520		
Trabajador 55	624,43	174,10		3,06	3,99	805,58	1520		
Trabajador 56	2401,96	669,69		3,06	3,99	3078,70	1520	1530	
Trabajador 57	178,36	49,73		3,06	3,99	235,14	1520		
Trabajador 58	378,77	105,61		3,06	3,99	491,42	1520		
Trabajador 59	910,53	253,87		3,06	3,99	1171,44	1520		
Trabajador 60	433,88	120,97		3,06	3,99	561,90	1540		
Trabajador 61	196,23	54,71		3,06	3,99	257,99	1630		
Trabajador 62	241,43	67,31		3,06	3,99	315,79	1620		
TOTAL	234295,55	53814,57	8930,48	189,61	247,41	297477,62			

Anexo 15. Unidades de los generadores

		<i>Duración</i>	<i>Nº Facturas</i>	<i>Trab.</i>	<i>Volumen facturación</i>	<i>Nº servicios</i>
0201	Fotografía 1	155	9	1	5636,54	4
0204	Fotografía 2	66	7	1	2439	1
0310	Servicio informadores	1408	11	2	30190,52	1
0320	formación para la participación	1680	12	1	18231,06	1
0330	Animador 1	1536	13	2	21642,43	1
0340	Animador 2	1536	12	1	19478,04	1
0350	Servicio información gente joven	1680	14	2	18447,25	1
0360	Servicio auxiliar	800	11	2	3759,18	1
0370	Punto de información	60	4	2	7246,02	1
0410	Taller artes plásticas	1360	10	3	20543,5	1
0420	Taller pintura l óleo y sobre tela	480	9	1	8550	1
0430	Intervención artística	0	1	0	1202,02	1
0510	Animación calle	4	1	4	1327,76	1
0530	Campamentos urbanos 1	96	4	8	11785,04	1
0540	Campamentos urbanos 2	152	1	8	15175,7	1
1002	Animadores jugant al carrer	13,66	2	4	1150,93	1
1004	Animación navidad biblioteca	10	0	1	842,53	1
0710	Animador sociocomunitario	1680	13	1	27774,12	1
0720	Centro de documentación	500	8	2	9858,81	1
0730	Educación compensatoria	340	5	5	16052,35	1
0740	Monitoría educación medioambiental	160	2	1	1515,88	1
0800	Curso quiromasaje	12	1	1	449	1
0820	Curso de TAI-CHI	29,8	3	1	762,46	1

		<i>Duración</i>	<i>Nº Facturas</i>	<i>Trab.</i>	<i>Volumen facturación</i>	<i>Nº servicios</i>
0830	Curso corte y confección	192	7	1	4404,21	1
0910	Curso escritura creativa	20	2	1	578,52	1
0920	Curso de informática	290	17	1	8769,16	17
0930	Curso de ecología doméstica	26	4	1	741,39	1
0940	Curso de castellano para inmigrantes	72	6	1	2218,72	2
0950	Curso habilidades socioculturales	32	5	1	716,16	1
0960	Curso La imagen de la mujer en las artes	20	3	1	578,54	1
0970	Curso de atención domiciliaria	62	3	1	1074,27	1
1110	Informática EPA	396	6	1	9123,35	1
1210	Gimnasia rítmica	160	11	1	12881,86	1
1310	Infoestiu	153	9	16	16180,68	9
1320	Realización audiovisual	0	1	1	175	0
1410	Ludoteca familiar	700	25	2	19107,69	1
1420	Ludoteca infantil	144	6	2	2274,87	1
1510	EMTM	880	11	2	11900,02	1
1520	Colegios	756	10	7	11544,45	1
1530	Tercera edad	97,5	8	1	2058,61	1
1540	Taller animación lectura	40	3	1	1280,75	1
1610	Diseño y maquetación productos gráficos	0	3	0	970,17	3
1620	Taller de maquillaje y máscaras	12	1	1	412,15	1
1630	Jornadas de orientación académica	0	1	1	557,01	1
2010	Exposición 1	0	2	0	1243,46	1
2020	Exposición 2	0	2	0	780,76	2
2030	Exposición en proyecto	0	0	0	0	0
		17810,96	299	98	353631,9	76

Anexo 16. Resultados en unidades monetarias

		Ventas	Costes directos	Costes actividades secundarias	Margen
0201	Fotografía 1	5636,54	4074,15	1423,93	138,46
0204	Fotografía 2	2439	2065,01	654,23	-280,23
0310	Servicio informadores	30190,52	25074,46	3958,92	1157,15
0320	formación para la participación	18231,06	14919,23	3729,03	-417,19
0330	Animador 1	21642,43	11923,77	3858,99	5859,68
0340	Animador 2	19478,04	12242,92	3560,06	3675,06
0350	Servicio información gente joven	18447,25	13570,02	3969,05	908,18
0360	Servicio auxiliar	3759,18	4986,36	2061,81	-3288,99
0370	Punto de información	7246,02	3521,70	987,43	2736,89
0410	Taller artes plásticas	20543,5	19580,01	3717,18	-2753,69
0420	Taller pintura l óleo y sobre tela	8550	7019,98	1529,81	0,20
0430	Intervención artística	1202,02	31,01	221,87	949,14
0510	Animación calle	1327,76	1022,03	1049,49	-743,76
0530	Campamentos urbanos 1	11785,04	10024,40	2436,24	-675,59
0540	Campamentos urbanos 2	15175,7	11261,33	2605,11	1309,27
1002	Animadores jugant al carrer	1150,93	856,81	1071,21	-777,08
1004	Animación navidad biblioteca	842,53	31,01	413,79	397,73
0710	Animador sociocomunitario	27774,12	17272,11	4099,27	6402,74
0720	Centro de documentación	9858,81	7826,43	1799,00	233,37
0730	Educación compensatoria	16052,35	12746,25	2361,96	944,14
0740	Monitoría educación medioambiental	1515,88	1225,50	691,16	-400,78
0800	Curso quiromasaje	449	309,26	415,94	-276,20
0820	Curso de TAI-CHI	762,46	513,65	482,01	-233,20
0830	Curso corte y confección	4404,21	3332,25	916,21	155,75
0910	Curso escritura creativa	578,52	441,50	446,61	-309,59
0920	Curso de informática	8769,16	6138,71	3974,44	-1343,98
0930	Curso de ecología doméstica	741,39	559,11	489,39	-307,11
0940	Curso de castellano para inmigrantes	2218,72	1508,75	804,25	-94,28
0950	Curso habilidades socioculturales	716,16	326,16	511,28	-121,28
0960	Curso La imagen de la mujer en las artes	578,54	636,58	460,47	-518,51
0970	Curso de atención domiciliaria a las personas	1074,27	729,66	541,85	-197,23
1110	Informática EPA	9123,35	7081,93	1383,93	657,49
1210	Gimnasia rítmica	12881,86	11300,29	1240,34	341,23
1310	Infoestiu	16180,68	9510,86	5693,86	975,96
1320	Realización audiovisual	175	31,01	224,63	-80,64
1410	Ludoteca familiar	19107,69	13619,23	2679,32	2809,13
1420	Ludoteca infantil	2274,87	2385,03	955,22	-1065,38
1510	EMTM	11900,02	10199,37	2485,57	-784,92
1520	Colegios	11544,45	8334,67	3294,01	-84,23
1530	Tercera edad	2058,61	889,88	701,03	467,71
1540	Taller animación lectura	1280,75	592,91	516,63	171,21
1610	Diseño y maquetación productos gráficos	970,17	165,45	567,17	237,54

		Ventas	Costes directos	Costes actividades secundarias	Margen
1620	Taller de maquillaje y máscaras	412,15	346,81	414,57	-349,22
1630	Jornadas de orientación académica y profesional	557,01	289,00	402,02	-134,01
2010	Exposición 1	1243,46	164,46	237,27	841,73
2020	Exposición 2	780,76	725,18	383,12	-327,54
2030	Exposición en proyecto	0	141,98	0,00	-141,98
		353631,94	261548,16	76420,67	15663,11

Anexo 17. Resultados en porcentajes

		Ventas	Costes directos	Costes actividades secundarias	Margen
0201	Fotografía 1	100%	72%	25%	2%
0204	Fotografía 2	100%	85%	27%	-11%
0310	Servicio informadores	100%	83%	13%	4%
0320	Formación para la participación	100%	82%	20%	-2%
0330	Animador 1	100%	55%	18%	27%
0340	Animador 2	100%	63%	18%	19%
0350	Servicio información gente joven	100%	74%	22%	5%
0360	Servicio auxiliar	100%	133%	55%	-87%
0370	Punto de información	100%	49%	14%	38%
0410	Taller artes plásticas	100%	95%	18%	-13%
0420	Taller pintura l óleo y sobre tela	100%	82%	18%	0%
0430	Intervención artística	100%	3%	18%	79%
0510	Animación calle	100%	77%	79%	-56%
0530	Campamentos urbanos 1	100%	85%	21%	-6%
0540	Campamentos urbanos 2	100%	74%	17%	9%
1002	Animadores jugant al carrer	100%	74%	93%	-68%
1004	Animación navidad biblioteca	100%	4%	49%	47%
0710	Animador sociocomunitario	100%	62%	15%	23%
0720	Centro de documentación	100%	79%	18%	2%
0730	Educación compensatoria	100%	79%	15%	6%
0740	Monitoría educación medioambiental	100%	81%	46%	-26%
0800	Curso quiromasaje	100%	69%	93%	-62%
0820	Curso de TAI-CHI	100%	67%	63%	-31%
0830	Curso corte y confección	100%	76%	21%	4%
0910	Curso escritura creativa	100%	76%	77%	-54%
0920	Curso de informática	100%	70%	45%	-15%
0930	Curso de ecología doméstica	100%	75%	66%	-41%
0940	Curso de castellano para inmigrantes	100%	68%	36%	-4%
0950	Curso habilidades socioculturales	100%	46%	71%	-17%
0960	Curso La imagen de la mujer en las artes	100%	110%	80%	-90%
0970	Curso de atención domiciliaria a las personas	100%	68%	50%	-18%
1110	Informática EPA	100%	78%	15%	7%
1210	Gimnasia rítmica	100%	88%	10%	3%
1310	Infoestiu	100%	59%	35%	6%
1320	Realización audiovisual	100%	18%	128%	-46%
1410	Ludoteca familiar	100%	71%	14%	15%
1420	Ludoteca infantil	100%	105%	42%	-47%
1510	EMTM	100%	86%	21%	-7%
1520	Colegios	100%	72%	29%	-1%
1530	Tercera edad	100%	43%	34%	23%
1540	Taller animación lectura	100%	46%	40%	13%
1610	Diseño y maquetación productos gráficos	100%	17%	58%	24%

		Ventas	Costes directos	Costes actividades secundarias	Margen
1620	Taller de maquillaje y máscaras	100%	84%	101%	-85%
1630	Jornadas de orientación académica y profesional	100%	52%	72%	-24%
2010	Exposición 1	100%	13%	19%	68%
2020	Exposición 2	100%	93%	49%	-42%
2030	Exposición en proyecto	100%			