



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

**Propuesta de creación de
un departamento de riesgos en la empresa
Intertronic Internacional, S.L :
Necesidad, rentabilidad y funcionalidad.**

**AUTORA: REBECA DELGADO CAÑAVÉRAS
TUTORA: SOFÍA ESTELLÉS MIGUEL**

Agradecimientos

A mis padres, por estar a mi lado en todo momento, por apoyarme en todas mis decisiones y por su sacrificio para darme la oportunidad de poder realizar unos estudios universitarios.

A mi hermano y mi cuñada, que han sufrido conmigo y siempre me han animado durante toda la carrera y sobre todo al final de la misma, por lo que han sido un gran apoyo para mí.

Al resto de mi familia, por todo el apoyo incondicional que me han demostrado durante todos estos años para completar mi formación.

A mis amigos, por su apoyo, sus palabras de ánimo cuando me han sido necesarias, y por sus tantos y tantos momentos compartidos.

A mis compañeros de Facultad, que desde el primer momento se convirtieron en amigos, gracias a ellos por todos los ratos inolvidables en la facultad y fuera de ella, por todo lo compartido, por lo que hemos vivido y por lo que nos queda por vivir.

A mis “jefa” en la empresa Intertronic, la cual me ha ayudado a conseguir los datos necesarios, discurriendo conmigo los porqués y viendo cual era la mejor manera de enfocar este proyecto.

A María Soledad Pérez Yuste, por toda su ayuda facilitada de forma desinteresada en la realización de este trabajo y por el interés mostrado.

Y por supuesto, a mi directora de proyecto Sofía Estellés Miguel, que me ha guiado y aconsejado en cada momento para la elaboración de este proyecto, gracias a ella esto ha sido posible.

Gracias por el tiempo, dedicación e interés mostrados en la realización de este trabajo final de carrera.

A todos... ¡MUCHÍSIMAS GRACIAS!

Índice

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Resumen	8
1.2. Objeto trabajo final de carrera	9
1.3. Justificación de las asignaturas.....	10
1.4. Objetivos.....	12
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1. Antecedentes y situación actual.....	13
2.1.1. Antecedentes	13
2.1.2. Situación actual	18
2.2. Análisis del entorno	26
2.2.1. PORTER.....	26
2.2.2. El sector de los automatismos	28
3. LA EMPRESA: INTERTRONIC INTERNACIONAL, S.L.	35
3.1. Misión, valores y visión.	35
3.2. Localización y distribución en planta.....	35
3.3. Organización y RR.HH.	37
3.4. Identificación e interacción de procesos.....	39
3.5. Situación actual de la empresa.....	43
3.5.1. Análisis económico – financiero.....	43
3.5.2. DAFO.....	73
3.6. Análisis de la necesidad del gestor de riesgos.....	77
4. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DEL NUEVO DEPARTAMENTO	81
4.1. Funciones del gestor de riesgos	81
4.2. Perfil del gestor de riesgos	81

4.3. Herramientas para la gestión	83
4.4. Relación con los otros departamentos.....	83
5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN PARA CREAR EL NUEVO DEPARTAMENTO.....	84
5.1. En términos económicos	84
5.2. En términos de relación con los clientes	91
6. CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS	98

Índice de tablas:

Tabla 1: Situación demográfica empresarial en España entre 2007 y 2010.	14
Tabla 2: Evolución del comportamiento de pagos por sectores (en días).....	17
Tabla 3: Resumen del calendario de aplicación de la ley 15/2010 contra la morosidad.....	18
Tabla 4: Resumen del calendario de aplicación de la ley 15/2010 contra la morosidad.....	20
Tabla 5: Tramo de comportamiento de pagos por trimestres.....	20
Tabla 6: Evolución los comportamientos de pagos por autonomías (en días)	22
Tabla 7: Dimensión empresarial por segmentos.....	30
Tabla 8: Procesos operativos.....	40
Tabla 9: Procesos de soporte	41
Tabla 10: Procesos estratégicos	42
Tabla 11: Tabla del activo del Balance de Situación de Intertronic Internacional S.L.....	44
Tabla 12: Tabla del Pasivo del Balance de Situación de Intertronic Internacional S.L.	45
Tabla 13: Análisis de la situación patrimonial de la empresa.	46
Tabla 14: Ratios de liquidez de Intertronic Internacional S.L.....	51
Tabla 15: Datos con lo que se calcula el ratio de liquidez.....	51
Tabla 16: Datos con lo que se calcula el ratio de tesorería.....	52
Tabla 17: Datos con lo que se calcula el ratio de disponibilidad	52
Tabla 18: Ratios de endeudamiento de Intertronic Internacional S.L	54
Tabla 19: Datos con los que se calcula el ratio de endeudamiento.....	54
Tabla 20: Datos con los que se calcula el ratio de autonomía.	54
Tabla 21: Datos con los que se calcula el ratio de solvencia o garantía.	55
Tabla 22: Datos con los que se calcula el ratio de calidad de la deuda.	55
Tabla 23: Datos con los que se calcula el ratio de gastos financieros sobre ventas.....	56
Tabla 24: Datos con los que se calcula el ratio de coste de la deuda.	56
Tabla 25: Datos con los que se calcula la cobertura de gastos financieros.	57
Tabla 26: Masas patrimoniales del balance con sus variaciones calculadas.	58
Tabla 27: EOAF Intertronic Internacional S.L	58
Tabla 28: Cuenta de pérdidas y ganancias de Intertronic Internacional S.L.....	61
Tabla 29: Cuenta de pérdidas y ganancias estructurada para el análisis.....	62
Tabla 30: Ratios de rotación de activos de Intertronic Internacional S.L.	64
Tabla 31: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo total.....	64
Tabla 32: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo no corriente.	65
Tabla 33: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo corriente.	65

Tabla 34: Datos para el cálculo del ratio de rotación de las existencias.....	65
Tabla 35: Datos para el cálculo del ratio de rotación de los clientes.....	66
Tabla 36: Datos plazo de cobro clientes.....	67
Tabla 37: Cálculo de la rentabilidad económica.	67
Tabla 38: Cálculo de la rentabilidad financiera.	68
Tabla 39: Cálculo del plazo de existencias.	70
Tabla 40: Cálculo del plazo de cobro de clientes.	71
Tabla 41: Cálculo del plazo de pago a proveedores.....	71
Tabla 42: Cálculo de los ciclos de maduración y de caja de la empresa.	72
Tabla 43: Cálculo de los ciclos de maduración y de caja de la empresa para el año 201X.....	84
Tabla 44: Valores ficticios de 201X del saldo de clientes y del efectivo en 201X.	85
Tabla 45: Ratios de liquidez de Intertronic Internacional S.L para 2012 y 201X.....	86
Tabla 46: Datos con lo que se calcula el ratio de disponibilidad	87

Índice de gráficos:

Gráfico 1: Tramo de comportamiento de pagos por trimestres.....	16
Gráfico 2: Evolución del plazo medio de pagos (en días).....	19
Gráfico 3: Tramo de comportamiento de pagos por trimestres.....	20
Gráfico 4: Evolución los comportamientos de pagos por autonomías	23
Gráfico 5: Tramo de comportamiento de pago por autonomías (2T – 2013).....	24
Gráfico 6: Comportamiento de pagos según el tamaño de la empresa (2T - 2013).....	25
Gráfico 7: Evolución retraso de pago por tamaño de las empresas (En días)	25
Gráfico 8: Estructura de las masas patrimoniales y el fondo de maniobra en 2011	47
Gráfico 9: Estructura de las masas patrimoniales y el fondo de maniobra en 2012	47
Gráfico 10: Gráfico X: Partidas del activo del balance de situación. (Porcentaje sobre el total de activo).....	48
Gráfico 11: Partidas del patrimonio neto y el pasivo del balance de situación. (Porcentaje sobre el total de patrimonio neto más el pasivo).	50
Gráfico 12: Fórmula del cálculo del plazo de cobro.....	66
Gráfico 13: Fórmula del cálculo del plazo de existencias.....	70
Gráfico 14: Ciclos de maduración y de caja de 2011.....	73
Gráfico 15: Ciclos de maduración y de caja de 2012.....	73

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1: Retraso de pagos por Comunidades	21
Ilustración 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	26
Ilustración 3: Segmentación por tipo de producto/servicio.	29
Ilustración 4: Segmentación del sector por tipo de actividad.....	29
Ilustración 5: distribución de las empresas del sector de automatismos en la comunidad valenciana.	30
Ilustración 6: Fachada Intertronic Internacional S.L	36
Ilustración 7: Organigrama.....	38
Ilustración 8: Variación fondo de maniobra.....	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

Desde el final de la crisis de principios de los años 90 del pasado siglo, la economía española tuvo más de una década expansiva de crecimiento sostenido. Sin embargo, desde 2008 la economía española viene sufriendo un decrecimiento que ha dado lugar a un largo período de recesión. Actualmente, las perspectivas de futuro para la economía española no son muy buenas y aunque se han realizado cambios para combatir la crisis, estos no han sido suficientes para salir de esta situación desfavorable en la que se encuentra el país.

Cabe destacar que durante los primeros años de la crisis, el gran sector financiero se mostraba como uno de los más robustos del mundo, pero la prolongación de la crisis demostró la debilidad estructural de un gran número de entidades financieras, que requirieron rescates financieros e intervención pública.

Con la crisis financiera y debido a la restricción del crédito bancario, las empresas acuden en mayor medida a financiarse mediante sus proveedores a través de alargar sus días de pago, y aunque existe una normativa que regula este plazo, el cual ha sido reducido en estos años atrás, no siempre las empresas lo cumplen. Sobre todo las grandes empresas, con mayor poder sobre la decisión de pago, aprovechan su situación frente a los proveedores más pequeños y no cumplen estos requisitos para así crear un beneficio propio.

La situación recesiva de la economía actual, está influyendo en la gestión de crédito de los clientes y en la morosidad que sufren los proveedores, pues las empresas no logran cobrar de forma adecuada, ni consiguen un flujo de cobros que les permita realizar su actividad sin tensiones de liquidez, ni sufrir pérdidas por la morosidad o insolvencia de sus deudores. España está en el grupo de países europeos donde el sector privado más tiempo se toma para pagar sus facturas.

Existen ejemplos de empresas, en las que alcanzando un nivel extraordinario de ventas, han tenido que finalizar sus actividades empresariales. Esto, ha sido provocado por el descuido del crédito otorgado a sus clientes y la gestión del cobro de las ventas. No hay que olvidar que, unos de los factores claves para el buen funcionamiento de las empresas es su capacidad de generar tesorería, y esta capacidad es proporcional a la gestión del realizable.

Toda esta situación de incremento de retrasos y de morosidad por parte de los clientes, favorece y hace necesario la creación de un nuevo departamento para la gestión de riesgos de clientes en la Empresa Intertronic Internacional, S.L. Este nuevo departamento aportará un mayor control sobre los pagos de los clientes de la empresa, del cómo y del cuándo. Además, toda necesidad de cambio, lleva

consigo el estudio de la rentabilidad del mismo, pues no todos los cambios son beneficiosos para la empresa. Por ello, será necesario estudiar la repercusión de la creación del nuevo departamento así como sus ventajas y desventajas. Asimismo, se definirán las funciones a realizar por el gestor de riesgos.

El presente trabajo tiene como objeto el diseño, desarrollo e implantación de un nuevo departamento en la empresa. Para ello es necesario, en primer lugar, analizar la necesidad de instaurar este departamento en la empresa debido a la situación económica que rodea a las empresas españolas, mediante un análisis situación actual del entorno y de la empresa. En segundo lugar, realizar un estudio sobre la viabilidad del nuevo departamento, y por último enumerar y definir las funciones asignadas al departamento, así como el perfil del responsable y las herramientas necesarias para llevar a cabo el desarrollo de la actividad.

Cabe destacar que toda situación de incremento de retrasos y de morosidad por parte de los clientes, favorece y hace necesario un mayor control sobre los pagos de los clientes de la empresa, del cómo y del cuándo. Pero no es tarea de un solo departamento, pues en el caso de que existiera alguna incidencia, será necesario hacer llegar el problema al departamento que pueda solucionarlo.

Es Intertronic Internacional, S.L una empresa dinámica y con grandes relaciones entre departamentos, lo que favorecerá la acogida del nuevo departamento entre los que ya conforman la empresa.

“Hablar de la crisis es promoverla, callar en la crisis es exaltar el conformismo. Por ello trabajemos duro. Acabemos con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no luchar por superarla”

Albert Einstein

1.2. Objeto trabajo final de carrera

El presente trabajo tiene como objeto principal el diseño, desarrollo e implantación de un nuevo departamento en la empresa Intertronic Internacional S.L, el cual le proporcione una mejor gestión de los pagos de los clientes, para conseguir el control de los posibles riesgos de la forma más eficiente posible.

1.3. Justificación de las asignaturas

Capítulo del TFC	Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual.
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Dirección Estratégica y Política de la empresa Economía Española y Mundial Introducción a los sectores empresariales
Breve justificación	En este capítulo, se trata de analizar de forma global la situación del mercado español, así como el sector en el que se encuentra la empresa. Se trata de buscar las influencias externas e internas que pueden favorecer o perjudicar la situación de la empresa.

Capítulo del TFC	Capítulo 3: La empresa: Intertronic Internacional S.L.
Asignaturas relacionadas	Contabilidad General y Analítica Dirección de Producción y Logística Dirección de Recursos Humanos Dirección Estratégica y Política de la empresa
Breve justificación	Es este capítulo, se hace referencia a la situación actual de la empresa, a su organización, a su visión y misión, a todo aquello de lo que se compone. Porque con esta imagen más específica de la empresa, se pueden detectar las necesidades de mejora de la misma, así como las necesidades que ya están cubiertas que pueden ser mejoradas.

Capítulo del TFC	Capítulo 4: Desarrollo de la actividad del nuevo departamento.
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos Dirección Estratégica y Política de Empresa Dirección comercial Gestión de Calidad
Breve justificación	Este capítulo, enumera las tareas que serán cubiertas por el nuevo departamento, así como el perfil del candidato a llevar la dirección del mismo. Además se hace referencia a las herramientas informáticas o materiales necesarias para el desarrollo de las funciones y se analiza la interconexión con los demás departamentos de la empresa.

Capítulo del TFC	Capítulo 5: Análisis de la inversión para crear el nuevo departamento
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Analítica Contabilidad General y Analítica Dirección Financiera Matemáticas financieras
Breve justificación	Es este capítulo, se realiza un análisis matemático de los ingresos y costes que supone el nuevo departamento, así como se halla el resultado final para la empresa. Se trata de una estimación a nivel monetario de lo que este departamento supondría para la empresa.

1.4. Objetivos

El objetivo principal del presente trabajo, como se ha comentado anteriormente, es la incorporación a la empresa Intertronic Internacional de un nuevo departamento para la gestión de los riesgos en los pagos de los clientes. Los objetivos que se van a desarrollar para obtener el objeto del presente trabajo son los siguientes:

- Analizar la situación actual.
- Detectar la necesidad de control, por parte de la empresa, sobre la gestión de los cobros de los clientes.
- Identificar las variables externas a la empresa que afectan a su actividad: sector, factores de influencia y competencia, todo ello para determinar las posibles oportunidades y amenazas, presentes y futuras, que se pueden presentar en la empresa.
- Conocer los recursos de los que dispone la empresa, ya sean organizativos, económicos o físicos, para así determinar las debilidades y fortalezas que caracterizan actualmente a la organización.
- Definir y desarrollar las funciones a realizar por el gestor de riesgos, así como el perfil que debe tener la persona que pasaría a ocupar el puesto. Además de enumerar las herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones.
- Analizar los beneficios cuantitativos y cualitativos que suponen para la empresa la incorporación de este nuevo departamento.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Antecedentes y situación actual

2.1.1. Antecedentes

En 2008 la economía española sufrió los primeros coletazos de una crisis que había empezado un año antes a nivel internacional. Lo que parecía que en un principio era un mero ajuste se convirtió en una gran crisis.

La gran crisis económica azotó de manera desigual al mundo a pesar de la globalización; y su recuperación será heterogénea. Pues como se han visto en los años posteriores a la crisis, los países desarrollados tratan de salir de la crisis aunque a pesar de llevar varios años luchando, muchos países todavía tienen crecimientos cercanos a cero o incluso negativos. Mientras que los países emergentes, lograron tener crecimientos positivos en 2008 y 2009, debido a que estaban desligados al comportamiento de los países más avanzados.

Tras un largo período expansivo con un exceso de demanda interna dirigida principalmente al consumo, las principales economías del mundo se vieron afectadas por una crisis sin precedentes. La contracción del crédito, la casi paralización del mercado interbancario y posteriormente, la quiebra de Lehman Brothers dieron lugar a una profunda crisis del sistema financiero internacional. Durante los dos años posteriores numerosos rescates de entidades bancarias por parte de Gobiernos se anunciaron en todo el mundo para salvaguardar un modelo económico sustentado, en gran parte, en la salud del sistema financiero.

Posteriormente, una política monetaria expansiva por parte del Banco Central Europeo y la Reserva Federal y las inyecciones de liquidez en el sistema proporcionaron un fuerte estímulo a la economía. No obstante, el difícil acceso al crédito sigue siendo uno de los principales factores que limitan el crecimiento de algunos sectores. En algunas economías, el aumento de la deuda y del déficit público ha contribuido a añadir nuevos riesgos a la recuperación.

En España, La crisis económica y financiera obligó al Gobierno español a tomar medidas de choque. Para ello se pusieron en marcha una batería de planes de estímulo elevando el gasto público, y en consecuencia el déficit. El saldo financiero en España pasó de registrar un superávit del 2,2% del PIB a un déficit del 9,5% en 2009, según los datos del Banco de España.

El sistema financiero español demostró ser uno de los más solventes de las economías desarrolladas, aunque para generar entidades más solventes y eficientes

que aseguren la correcta funcionalidad del sistema a largo plazo se están realizando una serie de reformas.

El deterioro de la actividad económica en España ha influido directamente en los balances de las empresas. Como consecuencia de la crisis y de los factores derivados, las empresas españolas han sufrido y han luchado durante los años siguientes por sobrevivir. Como se puede observar en la siguiente tabla, la situación de deterioro queda claramente reflejada en las cifras de demografía empresarial, ya que se aprecia una reducción de casi un 50% de empresas creadas en 2010 respecto a 2007.

Tabla 1: Situación demográfica empresarial en España entre 2007 y 2010.

	2007	2008	2009	2010
Sociedades creadas	145.337	107.010	79.617	80.524
Capital invertido en las constituciones	15.274.055.041	8.430.600.912	4.723.256.711	7.535.149.081
Concursos	1.000	2.713	5.054	5.407
Disoluciones	26.569	20.798	21.875	22.435

Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

Todas las Comunidades españolas sufrieron una reducción en la creación de Sociedades, aunque fueron especialmente significativas en La Rioja, Extremadura y Castilla la Mancha.

A nivel sectorial, destacó el incremento de constituciones empresariales en sectores como la agricultura, la sanidad y en la industria manufacturera, al contrario que en los sectores de energía, actividades inmobiliarias y construcción, los cuales tuvieron niveles ínfimos de creación de empresas.

Se puede destacar el capital invertido en las constituciones, pero analizando los datos, se puede observar que estas inversiones corresponden en su mayoría a la reestructuración y no a creación de nuevas de empresas

Una de las cifras más relevantes es el número de concursos, que aumentó en un 506,60%, alcanzando cifras históricas. El aumento de Concursos entre 2008 y 2010 afectó a todas las Comunidades, especialmente a Extremadura, Canarias y Murcia; siendo Cataluña la Comunidad donde más se registraron.

Mientras que el número de disoluciones se mantiene en unas cifras similares durante los cuatro años, aunque se observaron aumentos significativos en Galicia y el País Vasco.

Las empresas españolas aunque han tratado de adecuar sus estructuras a la nueva coyuntura económica con una racionalización de sus estructuras de costes y fuertes reducciones del tamaño de sus plantillas y la búsqueda de una mayor diversificación e internacionalización de sus negocios no han conseguido compensar el deterioro de su actividad y, por tanto, de sus ingresos.

Debido a que las empresas han sufrido una disminución del beneficio obtenido en los años de crisis, sus derivados problemas de liquidez que les han impedido en ocasiones cumplir con sus compromisos financieros y que ha derivado en un acelerado deterioro de su perfil de riesgo. Además de que esto ha influenciado en su comportamiento de pagos.

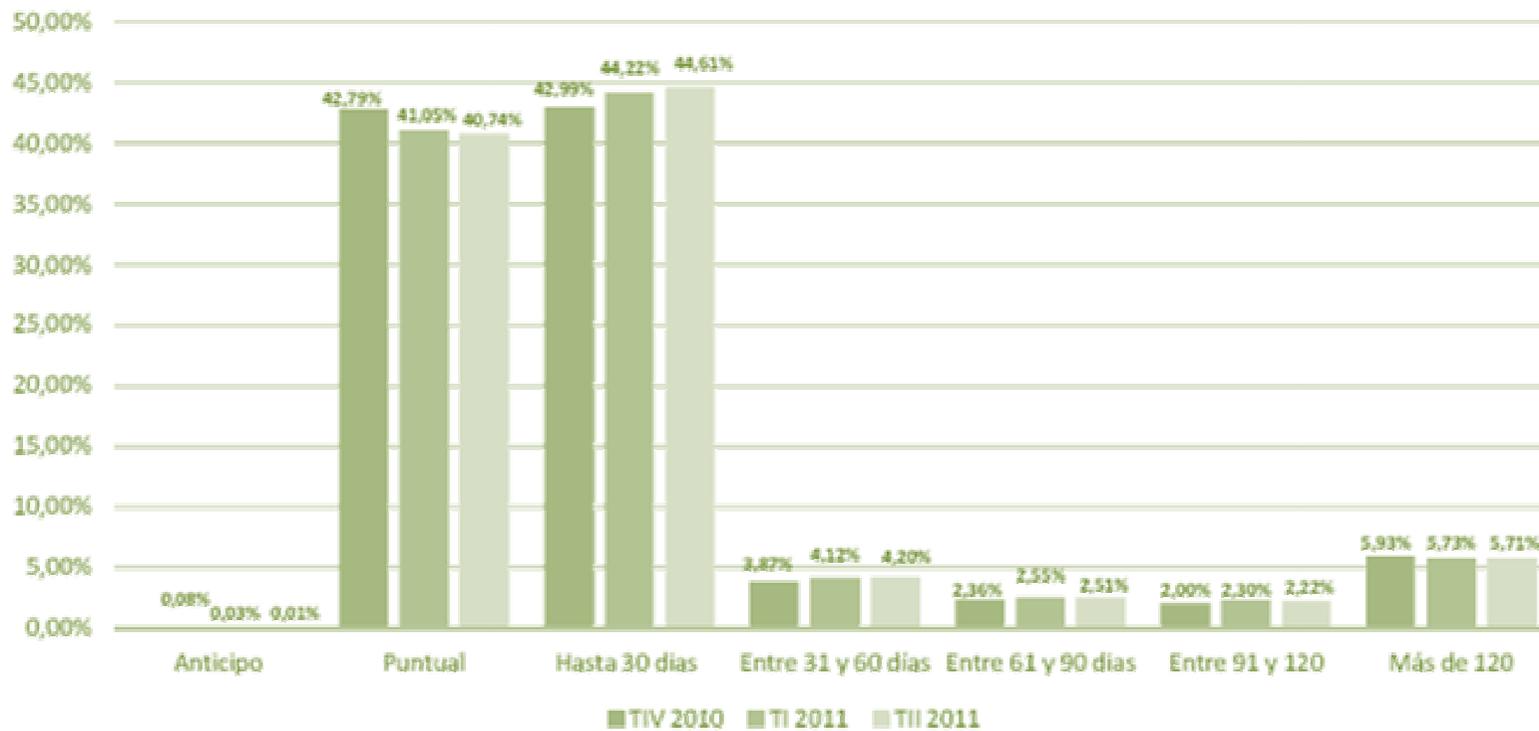
En la página siguiente se puede observar, en la Gráfico 1, el tramo de comportamiento de pagos desde el último trimestre del año 2010 hasta el segundo de 2011.

Se puede observar que el pago anticipado es casi inexistente en los tres trimestres, mientras que en los pagos puntuales que representan en los tres trimestres un valor similar, destaca el decremento sufrido en el paso de los trimestres. Al contrario que en los pagos hasta 30 días en los que el valor aumenta con el paso del tiempo.

A partir de 30 días de demora, los valores son semejantes entre los tres trimestres y son poco significativos en comparación con los que tienen menos demora.

A continuación se puede ver como los sectores de Administración, Actividades Inmobiliarias, y Construcción, encabezan el ranking de retraso en pagos sobre las condiciones pactadas en los tres trimestres.

Gráfico 1: Tramo de comportamiento de pagos por trimestres.



Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

Tabla 2: Evolución del comportamiento de pagos por sectores (en días).

	4T - 2010	1T - 2011	2T- 2011
Agricultura e industrias extractivas	20,07	21,03	31,37
Industria manufacturera	17,69	18,57	18,50
Energía	20,36	20,40	19,83
Construcción	34,74	33,48	29,38
Comercio	16,13	17,14	17,69
Transportes y Comunicación	21,33	21,24	20,76
Hostelería	28,44	27,71	27,35
Intermediación financiera	19,93	21,47	19,71
Actividades inmobiliarias	36,53	33,20	43,68
Servicios empresariales	22,46	22,62	21,98
Administración	39,73	40,36	38,93
Educación	22,21	21,05	19,31
Actividades sanitarias	23,03	23,80	23,62
Otros servicios	21,84	22,56	23,25
Media	20,87	21,29	21,18

Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

En comparación con el primer trimestre 2011, se observa que el sector Inmobiliario ha sufrido un empeoramiento, la demora sube 33,20 a 43,68 días, mientras que el sector de la Construcción existe una mejora, ya que la demora pasa de 33,48 a 29,38 días.

También el sector de la Administración mejora en 1,42 días, situándose por debajo de los 40 días. Mientras que los sectores con menor demora en los pagos son la industria manufacturera, la energía, la agricultura y la intermediación financiera.

En 2010 nace la ley 15/2010 debido a la gran morosidad que existe en España, la cual empieza regulando el plazo de las administraciones públicas que tienen que reducir su plazo de pago a 45 días desde el 7 de julio de 2010.

Tabla 3: Resumen del calendario de aplicación de la ley 15/2010 contra la morosidad

	Del 07/07/2010 al 31/12/2010	Del 07/07/2010 al 31/12/2011
Plazo de pagos de las empresas privadas	-	85 días
Plazo de pagos de las Administraciones Públicas (contrato de obras)	-	120 días
Plazo de pagos de las Administraciones Públicas (otros casos)	45 días	Desde el 01/01/2011 50 días

Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

2.1.2. Situación actual

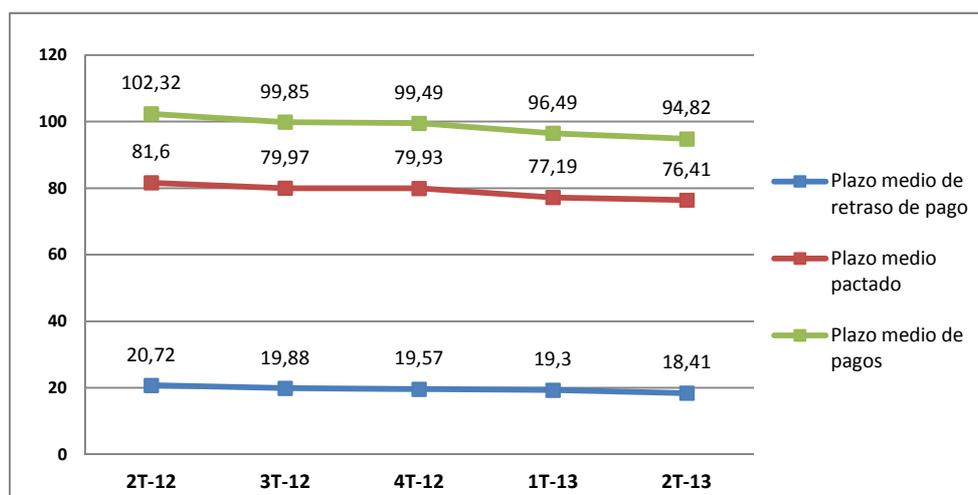
Aunque la situación actual parece haber sufrido una mejora respecto a los primeros años de la crisis española, no se debe olvidar, que España sigue en recesión, que las empresas siguen cerrando y que la recuperación económica sigue un curso muy lento.

A continuación se refleja que los datos de comportamiento de pagos siguen globalmente una evolución favorable hasta el segundo trimestre de 2013, último trimestre del que por ahora se disponen de datos, y se muestran en diferentes análisis, por trimestres, por comunidades autónomas y por tamaño de empresas. Todos los datos en este apartado están referidos a España.

Distribución del retraso de los pagos por trimestres:

En el gráfico 2, se puede observar la evolución en el comportamiento de los pagos, los cuales siguen una evolución favorable hasta los últimos datos estudiados de 2013, los cuales corresponden al segundo trimestre.

Gráfico 2: Evolución del plazo medio de pagos (en días)



Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

El plazo medio de pago de las empresas españolas en 2013 tiene una tendencia descendente, lo que es favorable para las empresas que deben recibir los pagos. Como se puede observar en el segundo trimestre del año 2013 se sitúa en 94,82 días, mejorando 1,66 días respecto al primer trimestre de ese año, y mejorando en 4,67 días respecto al mismo trimestre del año anterior. Esta mejora se observa tanto en el plazo medio de pago pactado como la media de retraso de pagos.

El plazo medio de retraso de pago, el cual es la diferencia entre el plazo medio de pagos y el plazo medio pactado, también tiene una tendencia favorable, lo que se debe a que la diferencia entre el plazo medio de pagos y el plazo medio pactado ha evolucionado de forma descendente a lo largo de 2012 y 2013, pues este plazo pasa de 20,72 días a 18,41 días siendo la diferencia entre ellos de 2,31 días.

También en el plazo medio de pagos pactados se aprecia una mayor disminución del segundo trimestre de 2013 respecto al de 2012, siendo la diferencia entre ellos de 5,19 días.

Lo que se concluye de estos datos es que, al haber una disminución de los plazos medios de pagos, sean cuales sean, las empresas proveedoras que son las que deben recibir los pagos, lo hacen antes que en 2012, lo que supone una mejora para ellas.

No obstante, comparando el plazo medio de pagos con el plazo marcado por la ley 15/2010, lejos queda de estas cifras el plazo con el que las empresas privadas españolas realizan sus pagos de el plazo marcado por esta ley. Y debido a que el plazo medio de pago de las empresas se ha ido reduciendo con los años pero el plazo exigido por ley ha disminuido en mayor proporción, la diferencia entre ambas cifras cada día es mayor.

Las empresas proveedoras tratan de que sus clientes se adapten a los pagos que exige la ley, pero muchos de esos clientes se aprovechan de su poder de compra y de la “dependencia” que tienen de ellos las empresas proveedoras, por ello este plazo de pagos siguen siendo superior al exigido por la ley.

Tabla 4: Resumen del calendario de aplicación de la ley 15/2010 contra la morosidad

	Del 07/07/2010 al 31/12/2011	Del 01/01/2012 al 31/12/2012	A partir del 01/01/2013
Plazo de pagos de las empresas privadas	85 días	75 días	60 días

Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

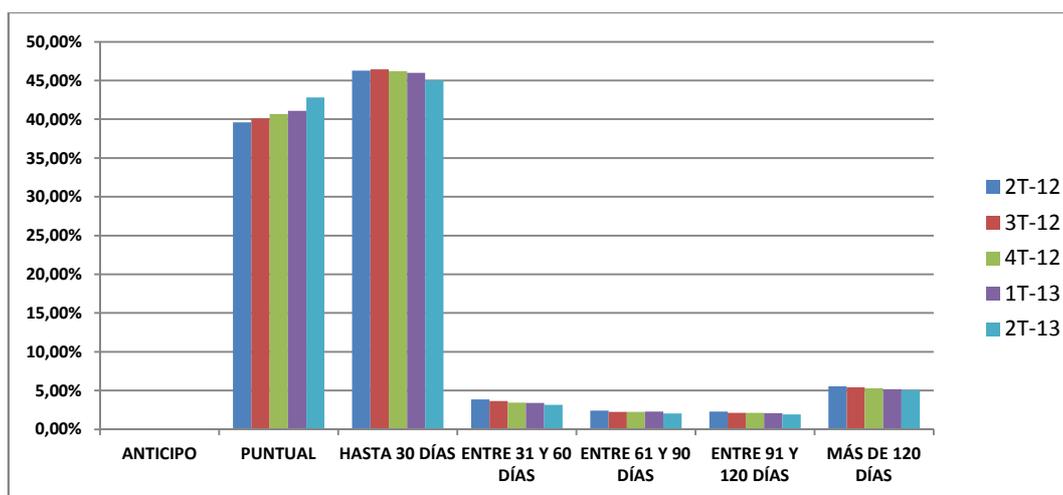
A continuación se puede observar, en la tabla 5, como el porcentaje de pagos puntuales está mejorando durante este segundo trimestre de 2013 y representa un 42,82%. Los plazos hasta 30 días se están manteniendo alrededor del 46% en el último año, y la suma de los plazos superiores a 30 días pasa de 13,93% en el primer trimestre del año a 12,18% en el segundo trimestre.

Tabla 5: Tramo de comportamiento de pagos por trimestres

	ANTICIPO	PUNTUAL	HASTA 30 DÍAS	ENTRE 31 Y 60 DÍAS	ENTRE 61 Y 90 DÍAS	ENTRE 91 Y 120 DÍAS	MÁS DE 120 DÍAS
2T-12	0,01%	39,61%	46,27%	3,86%	2,43%	2,28%	5,54%
3T-12	0,01%	40,08%	46,46%	3,66%	2,23%	2,13%	5,43%
4T-12	0,01%	40,68%	46,19%	3,46%	2,23%	2,12%	5,31%
1T-13	0,01%	41,07%	45,99%	3,39%	2,29%	2,07%	5,18%
2T-13	0,01%	42,81%	45,01%	3,17%	2,05%	1,91%	5,05%

Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

Gráfico 3: Tramo de comportamiento de pagos por trimestres



Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

Los plazos superiores a 30 días se mantienen a lo largo del último año en un porcentaje similar, siendo el de mayor plazo, el de más de 120 días, el de mayor porcentaje respecto a los otros, con un importe que se mantienen alrededor del 5%, aunque se ha reducido en pequeñas cantidades a lo largo de los trimestres.

Distribución geográfica de los pagos:

Sigue existiendo una dicotomía Norte/ Sur en el comportamiento de pagos de las empresas españolas: las comunidades autónomas que se encuentran en el sur de España (excepto Ceuta y Melilla), pagan con un retraso promedio superior a la media nacional

Las Comunidades que pagan con los mayores retrasos son: la Comunidad Canaria que registra 29,67 días de retraso sobre las condiciones pactadas, la siguen Andalucía y Murcia con 26,25 días y 23,81 días de demora respectivamente. Las comunidades más cumplidoras son: País Vasco con 10,78 días Navarra, con 10,84 días, y Melilla con 11,49 días.

Se observa que los plazos de retraso medio en pagos de las comunidades en el segundo trimestre de 2013 respecto al primer trimestre del mismo año, se puede apreciar una disminución de los plazos en todas las comunidades menos en Murcia, comunidad que sufre un ligero incremento en ese trimestre.

Ilustración 1: Retraso de pagos por Comunidades



Fuente : Informa (Programa DUN TRADE)

Tabla 6: Evolución los comportamientos de pagos por autonomías (en días)

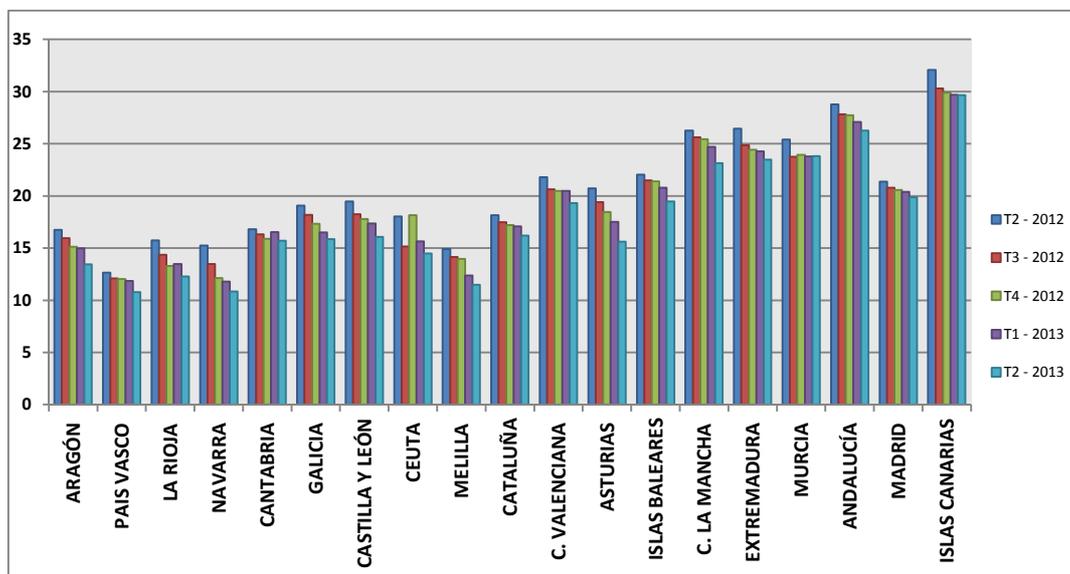
	ARAGÓN	PAIS VASCO	LA RIOJA	NAVARRA	CANTABRIA	GALICIA	CASTILLA Y LEÓN	CEUTA	MELILLA	CATALUÑA
T2 - 2012	16,75	12,65	15,75	15,26	16,82	19,06	19,48	18,03	14,9	18,15
T3 - 2012	15,94	12,11	14,36	13,47	16,33	18,2	18,24	15,16	14,15	17,48
T4 - 2012	15,12	12,05	13,3	12,13	15,89	17,34	17,78	18,15	13,95	17,22
T1 - 2013	14,97	11,84	13,47	11,79	16,53	16,51	17,37	15,64	12,37	17,08
T2 - 2013	13,43	10,78	12,28	10,84	15,71	15,86	16,07	14,49	11,49	16,2

	C. VALENCIANA	ASTURIAS	ISLAS BALEARES	C. LA MANCHA	EXTREMADURA	MURCIA	ANDALUCÍA	MADRID	ISLAS CANARIAS
T2 - 2012	21,79	20,73	22,05	26,25	26,46	25,4	28,77	21,37	32,08
T3 - 2012	20,63	19,4	21,48	25,61	24,86	23,75	27,83	20,8	30,29
T4 - 2012	20,48	18,47	21,4	25,44	24,44	23,93	27,74	20,58	29,91
T1 - 2013	20,47	17,51	20,8	24,71	24,26	23,79	27,09	20,4	29,7
T2 - 2013	19,32	15,63	19,46	23,15	23,49	23,81	26,25	19,87	29,67

Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

Dependiendo de la Comunidad, el retraso medio en pagos sobre los términos pactados puede variar hasta 18,88. Esta diferencia, entre la Comunidad con mayor y la de menor retraso, está disminuyendo, habiendo sido de 19,43 días en el segundo trimestre 2012. Aunque aumenta con respecto al trimestre anterior, que era de 17,91 días de diferencia.

Gráfico 4: Evolución los comportamientos de pagos por autonomías



Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

También se puede observar en el gráfico 5, representado a continuación, la distribución de los plazos de pago por autonomías: las comunidades con mayor proporción de pagos puntuales son: Aragón con 54,30%, País Vasco con 50,16% y La Rioja, con 49,95% de sus pagos, siendo la media nacional de 42,82%.

En todas las comunidades se refleja un ínfimo porcentaje de pagos anticipados, siendo la comunidad del País Vasco la que consigue tener el porcentaje más alto en este periodo de pago.

Gráfico 5: Tramo de comportamiento de pago por autonomías (2T – 2013)



Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

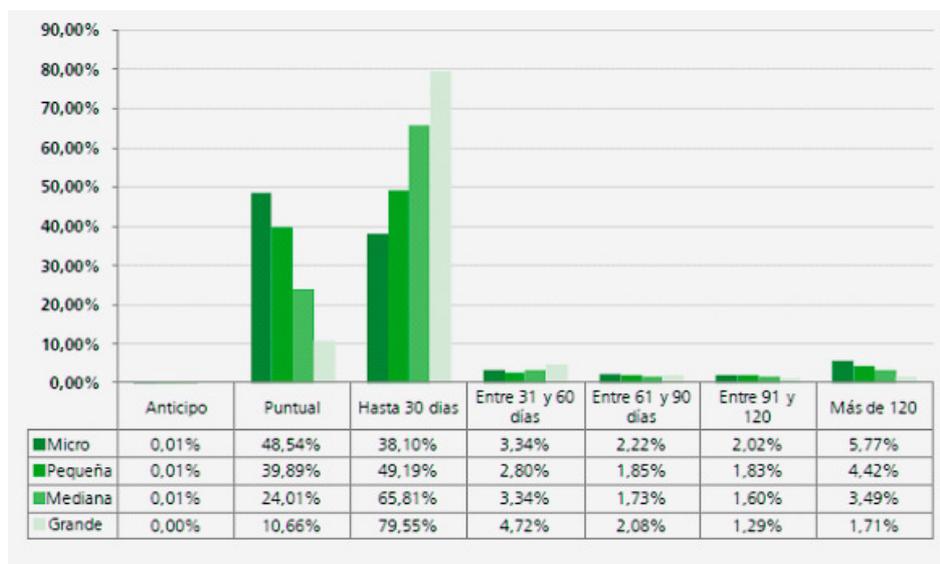
Distribución de los pagos por tamaños de empresas:

Desde hace un año, se puede observar una mejora que afecta a todos los tamaños de las empresas.

Las microempresas, siendo las que tienen el mayor porcentaje de retraso en los pagos de más de 30 días en comparación con el resto, son las que mayor porcentaje tienen también de pagos puntuales, lo que no les favorece, ya que las empresas de mayor tamaño no pagan tan puntualmente como ellas, por lo que se sirven de las microempresas para financiarse, y como consecuencia de ello son las que deben tener más cuidado con los pagos para no quedarse con demasiados pagos a largo plazo ya que repercute muy negativamente en su activo más líquido.

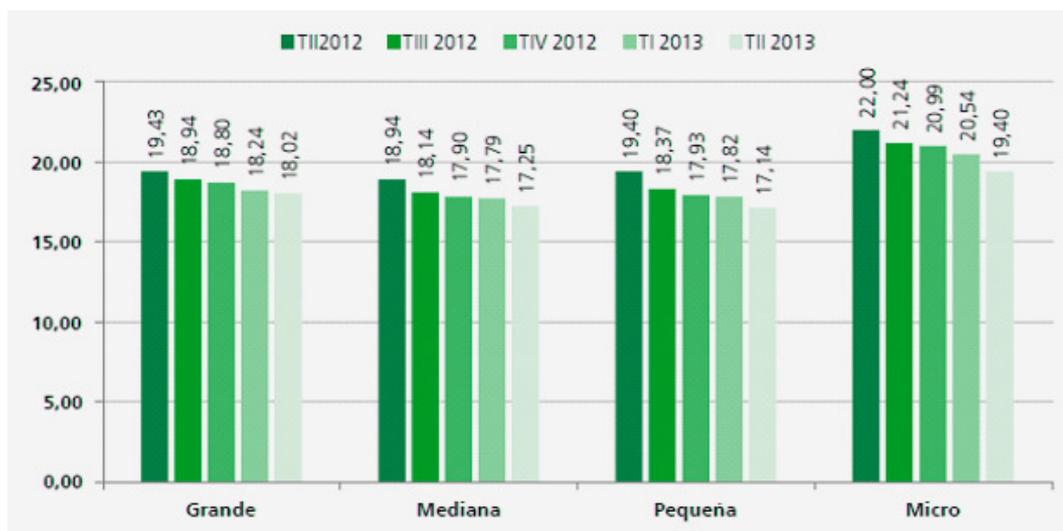
Las empresas de mayor tamaño se aprovechan de su poder de compra para pagar lo más tarde posible, por lo que queda reflejado que contra más tamaño tiene la empresa, menor es el porcentaje de pagos puntuales, lo que le favorece a la empresa debido a que es la que paga, pero repercute negativamente en las empresas que deben recibir estos pagos.

Gráfico 6: Comportamiento de pagos según el tamaño de la empresa (2T - 2013)



Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

Gráfico 7: Evolución retraso de pago por tamaño de las empresas (En días)



Fuente: Informa (Programa DUN TRADE)

Mientras las empresas pequeñas reducen su retraso medio en 2,26 y las medianas y grandes en 1,69 y 1,41 días respectivamente. El gráfico 7 refleja la disminución de los retrasos a lo largo de los trimestres. Quedando reflejado que las microempresas son las de mayor retraso en los pagos, debido en muchas ocasiones a su falta de liquidez, como hemos comentado antes, provocado por el retraso que sufren en los cobros que deben recibir de las empresas de mayor tamaño.

Aunque la situación ha mejorado en cifras, no se puede pensar que ya está todo solucionado, las empresas deben seguir luchando porque se cumplan los plazos de pago, aunque no siempre los respetan cuando son las que deben realizar el pago. Y

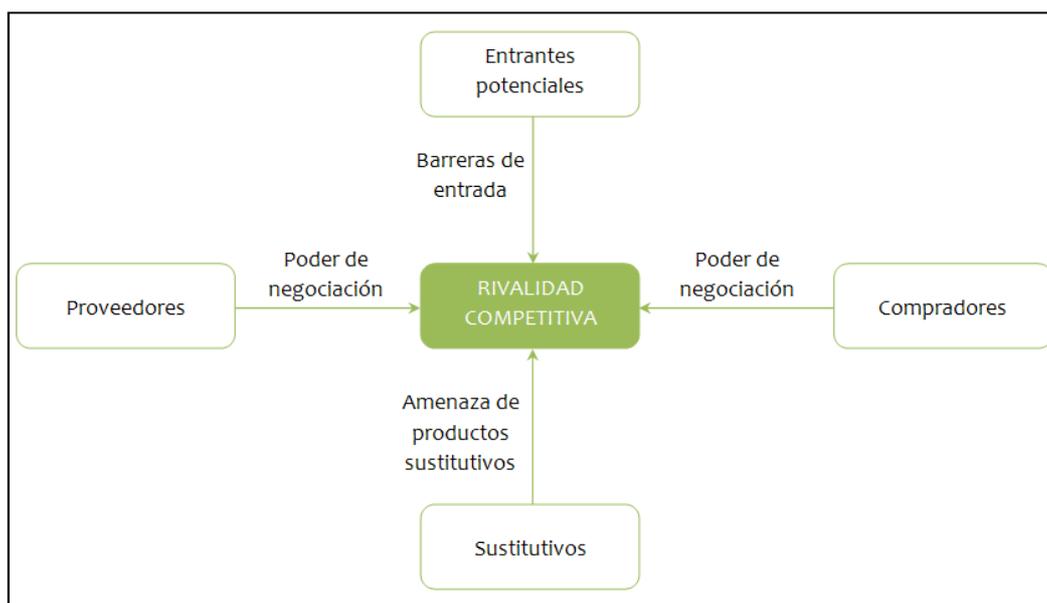
aunque se ha endurecido la ley contra la morosidad y existen medios para la reclamación de los pagos, muchas veces no son suficientes los procesos que se llevan a cabo para conseguir eliminar una deuda con retraso, y las empresas siguen teniendo la posibilidad de desaparecer sin saldar las deudas que han contraído durante su actividad.

2.2. Análisis del entorno

2.2.1. PORTER

El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado en 1979 por Michael E.Porter. El modelo nació para identificar y analizar las fuerzas que afectan un sector de la industria. Con este análisis, si se conoce el mercado, las influencias por las que se mueve y las fuerzas internas y externas, las cuales pueden generar conflictos y/o convergencias, se puede lograr proyectar una imagen de la situación actual con el fin de poder realizar una correcta planificación estratégica.

Ilustración 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Adaptación de Porter, M.E (1980)

✓ Barreras de entrada:

En el sector de la automatización podemos encontrar diferentes barreras de entrada para las empresas que quieren formar parte de este sector.

Una de las principales barreras de entrada es la **experiencia**. Es tan importante conocer al cliente como sus necesidades para tener una visión objetiva sobre los productos y/o servicios que van a tener una mejor acogida entre ellos. Para los

clientes es difícil confiar en proveedores nuevos, ya que sus procesos productivos dependen en gran medida del producto y/o servicio que adquieran.

Sólo se podrá captar la atención de estos clientes si se les ofrecen productos y/o servicios novedosos los cuales ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de la producción, siempre y cuando se demuestre que se tienen los conocimientos suficientes, pues si un cliente no siente que hay cierta seguridad en el éxito si realiza el cambio, jamás lo realizará.

A esta barrera, va relacionada otra también muy importante para entrar en el sector de la automatización, esta barrera es **la confianza del cliente**, pues el cliente debe permitir en muchas ocasiones la entrada del comercial en las instalaciones, ya que para encontrar una solución a determinados problemas que les surgen a los clientes, se necesita un producto a medida. Este proceso suele ser largo, pero si el proveedor ya conoce características del sistema de fabricación, el encontrar una solución que se adapte es mucho más rápido, además las molestias ocasionadas al cliente son menores, pues no se necesitan tantas pruebas, ni disponer de alguien que le explique al nuevo proveedor el funcionamiento y las particularidades. Y si el cliente ya recurrió a un proveedor, y éste le solucionó satisfactoriamente su problema, lo más lógico y sencillo es que recurra de nuevo a este proveedor.

Otra barrera que se puede encontrar una empresa al entrar en un nuevo mercado es la **reacción de las empresas ya existentes**, pues la entrada de una nueva empresa en un sector provoca una alerta en las que ya están en el sector, debido a que corren el riesgo de perder clientela. Por ello, las empresas que ya están en el sector si se sienten amenazados por algún producto y/o servicio de las empresas entrantes suelen recurrir a intentar igualar o mejorar, siempre que puedan, las ofertas que les puedan interesar a sus clientes. Esto, puede llegar a provocar una lucha que acabe en una guerra de precios, pero por norma general si esto se produce, la empresa que sale perdiendo es la nueva, pues en los inicios no puede competir de la misma manera que una empresa que ya está asentada en el sector.

✓ Amenaza de productos y servicios sustitutivos

En el sector del automatismo es posible ofrecer **productos que se asemejen** y puedan ser sustituidos fácilmente por otro de un proveedor diferente. Esto suele darse en productos sencillos, los que suelen ser a bajo precio y con los que es difícil competir en precio. Pero en este sector, existen muchos productos a medida, lo que dificulta la posibilidad de sustitución por otro producto de un nuevo proveedor.

La **renovación de la tecnología** que se puede ofrecer por los proveedores es muy costosa, tanto para el que invierte en su investigación como para el que la pretende adquirir y comercializar. Por lo que invertir en la creación o en la venta de nuevos productos más eficientes y/o eficaces tecnológicamente para sustituir a los que quedan casi o totalmente obsoletos, no es una opción que pueda realizarse por cualquier proveedor y en el momento que se quiera, sino que se trata de una

inversión de la que se tienen que realizar estudios de rentabilidad para saber si es viable para la empresa.

✓ Poder de negociación de los proveedores

En este sector, como antes se ha mencionado, debido a la personalización de los productos y/o servicios, los **costes de cambio de proveedor** suelen ser muy elevados. Por ello, si al cliente le satisface el trato recibido por un proveedor no requiere irse a otro aunque le ofrezca un precio inferior. Esto los proveedores lo saben, y por ello no ceden a todas las condiciones que tratan de imponerles los clientes.

Los clientes, tienen cierta **dependencia** de algunos proveedores, pues en la mayor parte de los casos no compran directamente al fabricante debido a que éstos exigen un determinado volumen en sus pedidos. Por lo que dependen, de que el intermediario les haga de proveedor. Y en algunos casos, ese intermediario modifica o personaliza los productos que adquiere del fabricante para individualizarlos y así deja de ser el producto estándar que se podría adquirir directamente del fabricante.

✓ Poder de negociación de los compradores

En algunos sectores donde el producto y/o servicio es estándar, los clientes pueden asociarse para **conseguir mejores condiciones** o precios inferiores, pero en este sector, donde los productos y /o servicios son por normal general a medida, el cliente no puede, en muchos casos, exigir un trato de favor, aunque siempre se puede negociar con el proveedor si el volumen de compra es lo suficientemente alto o el cliente supone un porcentaje elevado en los ingresos del proveedor.

2.2.2. El sector de los automatismos

La industria de automatismos en la Comunidad Valenciana, es un sector que ocupa un lugar relevante por su capacidad tecnológica, elevada productividad y como vehículo de las innovaciones de procesos en la industria valenciana. Se trata de un sector heterogéneo, dinámico y disperso.

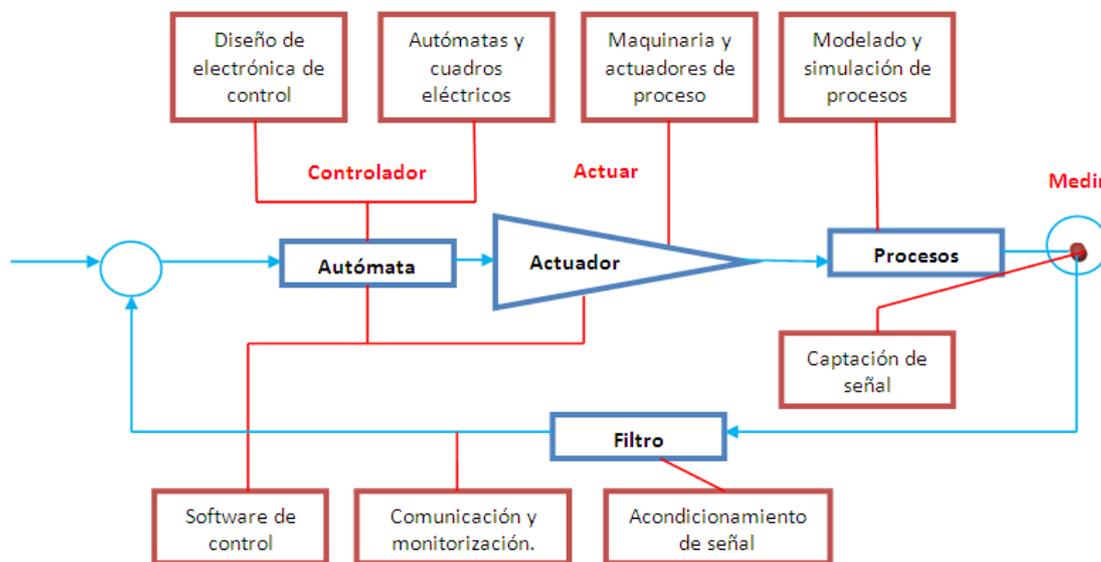
El sector de los automatismos se define como el sector que está formado por aquel conjunto de empresas que, como actividad principal: “aportan servicios y soluciones de diseño, fabricación y reparación de elementos electromecánicos, electrónicos y software para incorporar en maquinaria y bienes de equipo o proyectos “llave en mano” para el control de procesos industriales”.

La caracterización de la industria de automatismos presenta cierta dificultad ya que, dada la definición metodológica del sector, no existe un CNAE único asociado a este tipo de actividad empresarial, aunque la mayoría de ellos estarían recogidos en los códigos CNAE 29, 31 y 33, con especial incidencia en los epígrafes siguientes: 294

(Fabricación de maquinaria diversa para usos específicos); 312 (Fabricación de aparatos de distribución y control eléctricos); 332 (Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación, control, navegación y otros fines, excepto equipos de control para procesos industriales) y 333 (Fabricación de equipo de control de procesos industriales).

De acuerdo con el esquema habitual de control de procesos industriales, se han identificado los segmentos en el sector de automatismos, que se muestran en la ilustración siguiente:

Ilustración 3: Segmentación por tipo de producto/servicio.



Fuente: SOCINTEC - AZERTIA Consulting

Las actividades como el diseño de automatismos, la fabricación de maquinaria, los servicios de ingeniería, integración de sistemas e incluso instalaciones eléctricas, asiduamente se encuentran integradas a lo largo de la cadena de valor del sector (como se puede ver en la Ilustración 3), por lo que realizar una segmentación del sector tiene cierta dificultad.

Ilustración 4: Segmentación del sector por tipo de actividad



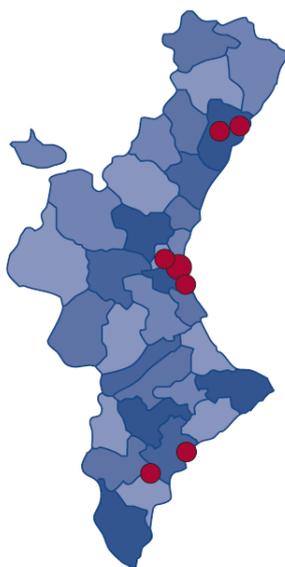
Fuente: SOCINTEC - AZERTIA Consulting

Estos subsectores suelen ser proveedores, tanto de los fabricantes de maquinaria como de los sectores cliente en la industria, de acuerdo con una cadena de valor

parcialmente integrada de forma vertical. En la ficha individual de cada empresa se indica tanto la actividad principal como secundaria de las mismas.

Como se puede ver en la ilustración siguiente, las empresas del sector se encuentran situadas mayoritariamente en la provincia de Valencia (67%), y más concretamente, en las principales zonas industriales, donde se encuentran los clientes más relevantes y los sectores de interés con mayores necesidades de automatización, como la factoría de *Ford* de Almussafes y otras industrias de implantación regional (mueble, agroalimentario, químico, etc.)

Ilustración 5: distribución de las empresas del sector de automatismos en la comunidad valenciana.



Fuente: SOCINTEC - AZERTIA Consulting

En general, las empresas del sector son Pymes de tamaño pequeño o incluso micro Pymes, salvo algunas excepciones. Su tamaño medio es similar a las empresas de bienes de equipo con una plantilla media de 21,4 empleados y 4,1 millones de € de facturación. En la tabla siguiente se muestra el análisis de la dimensión en el resto de los segmentos.

Tabla 7: Dimensión empresarial por segmentos.

Segmento	Plantilla promedio	Facturación media (miles €)	Número empresas	%
Fabricantes de equipos	33,5	9.636	44	23,4
Fabricante de maquinaria ³	29,9	2.609	23	14,4
Distribuidores	18,7	4.388	12	7,5
Ingenierías/Integradores	14,4	1.621	66	40,8
Sector	21,4	4.076	185	100

Fuente: SOCINTEC - AZERTIA Consulting

El sector de los automatismos representa aproximadamente el 0,73% de las empresas industriales de la Comunidad Valenciana y de sus ingresos de explotación, y ocupa alrededor del 1,54% de sus empleados.

Teniendo en cuenta los segmentos que se muestran en la Tabla 7, cabe destacar la importancia de las ingenierías e integradores de sistemas, que aunque posean una baja cifra de negocio relativa mantienen una plantilla de 1.000 empleos. Como se ha visto en dicha tabla, el tamaño medio de las empresas es de unos 21,4 empleados, que varía desde los 14,4 del segmento de integradores, hasta los 33,5 empleados en las empresas fabricantes de equipos eléctricos, electrónicos y de control.

Pero además, hay que destacar el impacto directo de este sector sobre el desarrollo de la industria valenciana, en términos de incremento de la productividad, y la cualificación profesional, por su especial implicación en la implantación de nuevas tecnologías para la automatización de la producción. Sin embargo, la productividad global de las empresas de automatismos, está ligeramente por debajo de los valores del sector de los bienes de equipo.

De acuerdo con la definición del sector, se pueden identificar 185 empresas de diversa tipología en la industria de la Comunidad Valenciana.

Las empresas multinacionales fabricantes de autómatas y accionamientos no tienen implantación industrial, sólo mantienen delegaciones comerciales con capacidad técnica. Sin embargo, Schneider Electric, con su planta de fabricación de Meliana es una excepción, aunque se trate de productos no directamente relacionados con el sector. Esta empresa, que recientemente ha adquirido a AEMSA, genera oportunidades de negocio por su actividad productiva para un conjunto de integradores de sistemas e ingenierías.

Por otra parte, en el sector también destaca la presencia de empresas especializadas en productos de nicho, como las soluciones domóticas de Fermax y Auta o los sistemas de gestión de tráfico de Etra. La misma situación ocurre con algunos fabricantes de maquinaria con evidentes capacidades técnicas en automatismos como Istobal o GH Electrotermia. Sólo estas cinco empresas anteriores representan el 20% en términos de empleo.

Según la segmentación por tipología de productos/servicios, la mayoría de las empresas se incluyen en la programación de autómatas o el diseño y fabricación de cuadros eléctricos (73%), con una importante contribución de software de control (59%) y comunicaciones, monitorización y telegestión (54%), que son actividades de alto valor añadido para las empresas.

Sin embargo, otro tipo de servicios, como son en el diseño de filtros para el acondicionamiento de la señal (16%) o el modelado y simulación de procesos industriales (21%) son actividades muy específicas que habitualmente se abordan por nuevas empresas de base tecnológica (NEBTs) e ingenierías o institutos tecnológicos, de ahí su escasa incidencia en la muestra.

En el mercado industrial, la cadena de valor está muy integrada verticalmente y, además, se trata de un producto/servicio horizontal, por lo que el perfil del cliente es variado dependiendo del canal de acceso al usuario final de la tecnología aplicada. Así pues, el cliente puede ser, bien la ingeniería “llave en mano”, bien el fabricante de maquinaria o bien la industria directamente.

Si el cliente es una empresa fabricante de bienes de equipo, queda mucho más clara la influencia del factor de localización, ya que se trata de sectores en los que industria de la Comunidad Valenciana tiene una fuerte presencia, además de unas necesidades específicas de automatización, como maquinaria para papel y cartón, envase y embalaje, para cerámica, para agroalimentación o para la industria auxiliar de automoción, piezas y subconjuntos mecánicos.

Por su parte, las empresas fabricantes de equipos electrónicos y de software, así como equipos eléctricos, también son clientes habituales de las empresas de automatismos por su vinculación con estas tecnologías y no tanto por razones de localización.

Los clientes de las empresas de automatismos se encuentran generalmente dentro de la región, con un alto componente provincial. De hecho, alrededor de las principales áreas industriales se pueden observar empresas de automatismos especializadas en los procesos de los sectores de actividad predominantes. La actividad en otras regiones de España también es relevante para las empresas con una mayor capacidad comercial, pero sólo tienen clientes fuera de España, principalmente la Unión Europea, un conjunto reducido de empresas.

No existe un criterio uniforme para justificar las decisiones de inversión en automatización, habiendo recibido respuestas diversas. El precio siempre está presente en estas decisiones, en las que se debe garantizar un periodo de retorno de la inversión inferior a 18 meses en algunos casos. La competitividad en precios está muy relacionada con la capacidad de compra de estas empresas y con las relaciones con sus proveedores (acceso a centrales de compras), que a su vez, dependen también de su tamaño.

Otros dos grupos de criterios muy valorados están relacionados con la capacidad técnica y comercial de la empresa:

- La capacidad tecnológica, por el perfil innovador de la empresa o su propia capacidad tecnológica para aportar soluciones técnicas al cliente.
- La capacidad comercial, por el conocimiento del cliente, la experiencia en el sector o el conocimiento del proceso productivo.

La capacidad de afrontar proyectos “llave en mano”, de momento, no es un factor muy valorado por los directivos, quizás porque debido a la dimensión de la empresa, los proyectos de cierta envergadura se llevan desde las grandes empresas de ingeniería o las grandes multinacionales, proveedores de sistemas.

La imagen de marca tampoco es un criterio relevante porque ya está implícito en la capacidad comercial para establecer relaciones comerciales duraderas en el entorno regional, con experiencias que dan resultados.

La opinión de los directivos respecto a la evolución prevista del mercado en los próximos años es moderadamente optimista, a pesar de posibles deslocalizaciones productivas que pudieran surgir, o la reconversión en algunos sectores productivos tradicionales en la región.

El sector de automatismos de la Comunidad Valenciana está compuesto fundamentalmente por integradores de sistemas que incorporan tecnologías de los principales fabricantes de equipos de control.

Sin embargo, al igual que los fabricantes de bienes de equipo actúan como catalizadores en el impulso de la innovación de procesos en los sectores cliente, el dinamismo de estas empresas alcanza a la participación en proyectos de I+D con otras empresas, así como en el continuo desarrollo de nuevos servicios. En la mayoría de los casos estas actividades se realizan en colaboración con otras organizaciones a lo largo de la cadena de valor, sobre todo, los clientes como usuarios finales de las tecnologías que se generan, participando en las pruebas y mejoras de los prototipos, pero también otras empresas del sector y los grandes fabricantes.

El tipo principal de innovación es de producto, en el 24%, pero más de la mitad de las empresas innova tanto en producto como en proceso. Solo un 5% de las empresas declaran no realizar ninguna actividad de I+D y, por el contrario, el 43% realiza actividad de I+D de forma sistemática, por lo que sería conveniente avanzar en la implantación de sistemas de gestión específicos para estas actividades, como la norma UNE 166.000.

Aparentemente, las empresas afirman su predisposición favorable, la mayoría de ellas admite que coopera con otras organizaciones del entorno para desarrollar nuevos productos o servicios.

Sin embargo, esta actitud positiva no se ha materializado suficientemente en la creación de consorcios o redes para la I+D. Las organizaciones con las que cooperan las empresas del sector para la actividad de innovación son principalmente sus clientes, principales beneficiarios de los resultados de los proyectos.

Los proveedores también ocupan un papel muy relevante porque son normalmente las empresas propietarias de la tecnología, multinacionales a escala global que definen los estándares de funcionamiento de los sistemas. Dado que en los proyectos de I+D+i normalmente están presentes tecnologías avanzadas y el uso masivo de las TICs, la oferta tecnológica (institutos tecnológicos y universidades) también juegan un papel muy relevante, con una notable valoración por el sector.

Las principales necesidades de la innovación que se han citado son, fundamentalmente, la mejora de la calidad, ampliar las líneas existentes de productos o incluso los procesos de diversificación relacionada o no con el mix producto-mercado.

Los directivos aseguran que las respuestas a estas necesidades de innovación se pueden encontrar principalmente en la propia empresa (78% de las respuestas), donde consideran que existen las capacidades necesarias para abordar con suficientes garantías dichos proyectos de I+D+i.

Otros agentes muy valorados por las empresas como apoyo a los procesos de innovación son los institutos tecnológicos, así como el entorno de la empresa en la cadena de valor como clientes y proveedores, y no tanto los propios competidores. Tanto las ferias, congresos, seminarios y otros eventos, como las publicaciones especializadas se consideran otras fuentes válidas de ideas.

Por otra parte, los directivos indican aspectos financieros como posibles obstáculos para la actividad de innovación en las empresas. Así por ejemplo, se cita el coste, el riesgo económico o la incertidumbre del mercado, que es mucho mayor en este sector, con avances tecnológicos continuos.

3. LA EMPRESA: INTERTRONIC INTERNACIONAL, S.L.

La empresa Intertronic Internacional, S.L nació en 1983 en unas pequeñas instalaciones en la zona urbana de Valencia, más tarde se traslado a Parque Tecnológico de Paterna con el fin de estar en una zona de altos recursos tecnológicos. La empresa se dedica a la comercialización de productos para la automatización y servicio post-venta.

La empresa ofrece a sus clientes la posibilidad de optimizar sus procesos productivos mediante soluciones tecnológicas, para ello Intertronic Internacional, S.L cuenta con un equipo humano con amplia experiencia en el sector.

3.1. Misión, valores y visión.

La definición de la misión, así como la visión de la empresa, se pueden encontrar reflejadas en la página web de la empresa.

- ✓ Misión: Liberar a las empresas de las funciones que no son su actividad principal, optimizar los procesos productivos y suministros reduciendo costes totales.
- ✓ Visión: Grupo empresarial líder en el sector español de la automatización con generación de valor, para la sociedad, los clientes y los empleados.

Los valores de la empresa son los que se ven reflejados en el día a día de la misma, como son la orientación al cliente, el trabajo en equipo, el compromiso con los resultados, la sostenibilidad,...

Además, como empresa de servicios, considera a su equipo humano su principal activo, por lo que la comunicación, la formación, la motivación y el diálogo son las bases de su éxito.

3.2. Localización y distribución en planta

Actualmente la empresa dispone de una sede central y de 6 centros de trabajo, ubicados en:

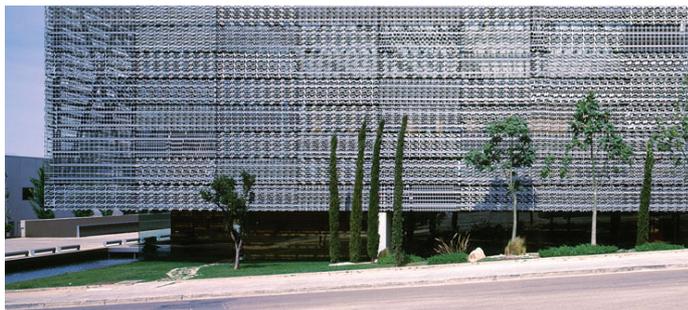
1. Sede central
Cl. Johannes Gutenberg, 4 y 6
Paterna (Valencia)

2. Delegación Cataluña
Cl. Baltasar d'España, 2-A
Sant Joan Despí (Barcelona)
3. Delegación Zaragoza
Autovía Zaragoza – Logroño, km.13.5 – P.I El Águila Coors
Utebo (Zaragoza)
4. Delegación Euskadi
Cl. Artundaga, nº 2. Edificio Urraki 1º
Basauri (Bizkaia)
5. Delegación Madrid
Cl. Alcarria, 7 Local 1- Edif. Roncesvalles – P.I. Coslada
Coslada (Madrid)
6. Delegación Valladolid
Cl. Cobalto, 10 Planta 2ª, Oficina 14
Valladolid (Valladolid)
7. Delegación Galicia
Av. De la Florida, 9, 2ª. Oficina 5
Vigo (Pontevedra)

Las delegaciones comerciales están situadas en pequeños locales en alquiler, con pequeñas salas de reuniones para reunirse con los clientes de la zona. A cada comercial se le facilita un teléfono móvil, un ordenador portátil, una tableta y un vehículo de empresa.

Ilustración 6: Fachada Intertronic Internacional S.L

La sede central de Intertronic está situada en un edificio novedoso, con paredes de cristal y una cubierta metálica permeable a la luz que cubre todo el edificio apoyándose únicamente en tres puntos. Tiene una superficie de 1.800 m² y tres alturas.



Fuente: Intertronic Internacional S.L

El edificio además posee un jardín interior con abundante vegetación, en el que también se puede encontrar un acuario con tortugas y una fuente de circuito cerrado. Además el edificio cuenta con un comedor, una sala de estar con televisión y una cocina y sala de descanso de uso para empleados.

La distribución del edificio se puede dividir en:

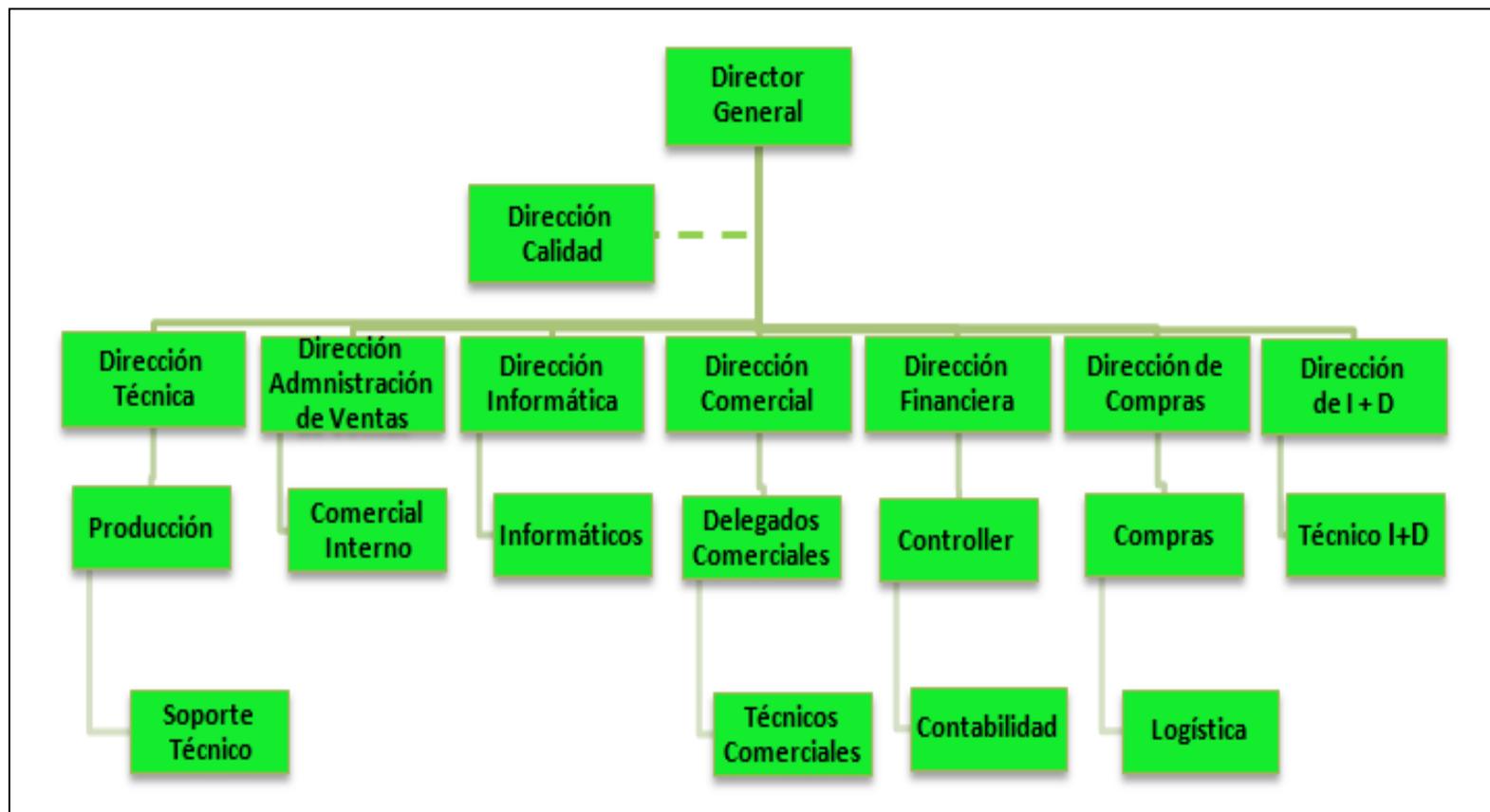
- Entrada y recepción.
- Jardín.
- Zonas comunes.
- Salas de reuniones y sala informática.
- Almacén, de 1200 m².
- Sala de formación, de amplia capacidad (unas 100 personas), donde se realizan presentaciones a clientes, reuniones de personal, actividades de formación al personal, etc.
- Estancias para departamentos en la primera planta, éstos están distribuidos de manera sencilla, cada departamento se encuentra en una estancia del edificio. Son estancias amplias, con mobiliario y equipos informáticos para cada persona, además existen, despachos acristalados dentro de estas estancias amplias en los que personal de mayor nivel jerárquico realiza sus funciones.
- Estancias dedicadas a higiene y salud de los trabajadores.
- Estancias en la segunda planta, que aún no tienen un uso definido.
- 15 plazas de aparcamiento cubierto, el cual se encuentra en el sótano del edificio, así como 6 plazas más en la entrada del edificio para las visitas.

El edificio está adaptado para personas con movilidad reducida, ya que en su interior hay un ascensor y zonas amplias para facilitar su paso.

3.3. Organización y RR.HH.

Actualmente, en Intertronic Internacional trabajan 46 personas. Entre las que se incluyen directivos, ingenieros, técnicos, delegados comerciales, personal administrativo, de apoyo y de mantenimiento. A continuación se puede ver el organigrama de la empresa.

Ilustración 7: Organigrama



Fuente: Intertronic Internacional, S.L

La empresa funciona desde sus inicios como una empresa familiar, el director general, el gerente y la directora de ventas pertenecen a la misma unidad familiar), y es en estos cargos donde se concentra el poder de decisión.

Desde su origen, en la empresa se han ido creando nuevos departamentos, que han pasado a ser dirigidos por personas de confianza que ya no pertenecen a la anteriormente nombrada unidad familiar.

Existe una barrera dirección-empleados, pues la alta dirección no mantiene contacto con el personal que se encuentra en los últimos niveles del organigrama, solamente existe la interacción cuando se deben acometer cambios o resolver conflictos, lo que se debería corregir para mejorar el funcionamiento de la empresa.

El personal recibe formación dentro de la propia empresa, siempre orientada hacia el puesto de trabajo que van a ocupar dentro de la empresa.

Cabe destacar de esta estructura organizativa, que aunque la asignación de tareas a cada departamento es claramente diferenciable, en la asignación de ciertas tareas cruciales que afectan a varios departamentos existen enfrentamientos y disconformidades entre los mismos. Se ha tratado, mediante procedimientos plasmados por escrito, solucionar estos problemas entre departamentos, pero no se ha logrado en su totalidad. Por ello, y para tratar de aclarar los incidentes con mayor rapidez, se ha promovido que todas las relaciones sean siempre por escrito, para dejar constancia de las acciones del personal, y así queda plasmada toda la comunicación. El problema de esta solución, es la pérdida de tiempo que supone para el personal, pues se deben comunicar por escrito todas las acciones, aunque la persona esté en el puesto de trabajo de al lado, se trata de una pérdida de eficiencia.

3.4. Identificación e interacción de procesos

Intertronic internacional, S.L identifica los diferentes procesos que intervienen en su gestión, así como la interacción de los mismos. Se distinguen tres grupos de procesos: Operativos, estratégicos y de soporte.

✓ Procesos operativos:

Son aquellos procesos que conforman la secuencia de actividades productivas y asociadas que forman el flujo principal de acciones, las cuales convierten los requisitos de los clientes en cumplimiento de expectativas.

Tabla 8: Procesos operativos

Proceso	Entradas	Salidas	Actividades
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo de productos y servicios. - Requisitos del cliente. - Consultas técnicas. - Necesidades de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente. - Gestión de proyectos. - I + D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención telefónica. - Atención comercial. - Visitas a clientes.
Gestión de oportunidades de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente. - Disponibilidad de stock. - Disponibilidad de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de productos y/o servicios. - Pedido 	<ul style="list-style-type: none"> - Recogida requisitos de clientes. - Visitas comerciales. - Elaboración de ofertas. - Etc.
Gestión de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de Producto/servicio. - Disponibilidad de stock. - Disponibilidad de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de pedidos. - Consulta de disponibilidad de stocks y disponibilidad de personal. - Confirmación de pedidos, etc.
Planificación de stocks	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de material. - Disponibilidad de stock. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de stock. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las necesidades de material. - Gestión de pedidos a proveedor. - Control de recepciones de material.
Planificación de suministros	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de stock. - Disponibilidades de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos de proveedores. - Confirmaciones de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de pedidos a proveedor. - Planificación de procesos productivos en función de las entregas previstas, etc.
Almacenamiento de productos	<ul style="list-style-type: none"> - Entradas de almacén. - Stock disponible. - Salidas de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de stock. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de entradas. - Preparación de pedidos. - Ubicación de materiales. - Orden y limpieza, etc.
Envíos de almacén	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos. - Productos acabados. - Disponibilidad de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes a proveedores. - Albaranes de salida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión solicitudes de envío a proveedores. - Inspección final. - Etc.
Proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos. - Entradas de almacén. - Planificación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto acabado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del pedido. - Coordinación entre áreas. - Control estado por pedido.

Fuente: Intertronic Internacional, S.L

✓ Procesos de soporte:

Son el conjunto de actividades que permiten la ejecución de procesos operativos y estratégicos a partir del aporte de recursos necesarios para su ejecución.

Tabla 9: Procesos de soporte

Proceso	Entradas	Salidas	Actividades
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de personal. - Análisis de competencias. - Necesidades de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertas de empleo. - Plan de formación. - Necesidades de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de personal. - Gestión de competencias. - Formación continua. - Administración de recursos humanos. - Motivación y liderazgo.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de recursos. - Propuestas de mejora. - Objetivos de calidad. - Análisis de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de las necesidades de recursos. - Compras / Inversiones.
Mantenimiento y calibración	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de mantenimiento. - Equipos de calibración. - Fichas de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos en buen estado. - Equipos calibrados / verificados. - Necesidades de equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de mantenimiento. - Actividades de calibración.
Compras, subcontratación y gestión de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Suministros. - Requisitos de evaluación de proveedores. - Incidencias de proveedores. - Necesidades de ejecución de proyectos por proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores disponibles evaluados. - Trabajos realizados por proveedores. - Suministros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación de precios. - Evaluación inicial de proveedores. - Evaluación continua de proveedores. - Verificación de suministros. - Verificación de trabajos realizados por proveedores.
Gestión de cobros	<ul style="list-style-type: none"> - Facturas emitidas. - Condiciones de pago. - Condiciones contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de cobro de facturas. - Contabilidad. - Fiscalidad.
Gestión de pagos	<ul style="list-style-type: none"> - Facturas recibidas. - Condiciones de pago de proveedores. - Condiciones contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de pago de facturas. - Contabilidad. - Fiscalidad.

I + D	- Necesidades del cliente y del mercado.	- Proyectos - Trabajos realizados externamente.	- Gestión de necesidades de los clientes. - Detección necesidades del mercado. - Alerta tecnológica. - Desarrollo de proyectos. - Solicitud de ejecución de proyectos por proveedores. - Verificación de trabajos por proveedores.
-------	--	--	---

Fuente: Intertronic Internacional, S.L

✓ Procesos estratégicos:

Son los procesos que agrupan actividades asociadas al gobierno y estrategia empresarial. Son necesarios para analizar la evolución de la organización y trazar los objetivos y medidas derivados del análisis de datos con el fin de promover la mejora continua y la adaptación al entorno.

Tabla 10: Procesos estratégicos

Proceso	Entradas	Salidas	Actividades
Análisis de datos	- Informes de auditorías internas. - Evolución de no conformidades. - Propuestas de mejora. - Resultados de la satisfacción del cliente. - Resultados de los objetivos de la calidad.	- Propuestas de mejora. - Necesidades de recursos. - Objetivos de calidad. - Necesidades de formación. - Revisión de documentos o formatos del sistema.	- Análisis de datos. - Toma de decisiones. - Definición de sistemáticas. - Comunicación interna. - Gestión de necesidades de recursos. - Formación al personal. - Revisión del sistema por la dirección. - Análisis de clientes. - Planificación y elaboración de auditorías internas. - Gestión de no conformidades. - Gestión de propuestas de mejora.

Fuente: Intertronic Internacional, S.L

3.5. Situación actual de la empresa

3.5.1. Análisis económico – financiero

A continuación se va a proceder a realizar un análisis económico-financiero de la empresa Intertronic Internacional S.L. dicho análisis se realizará de los años 2011 y 2012, datos que han sido facilitados por la misma empresa, debido a que en el inicio de este Trabajo Final de Carrera aún no se habían plasmado los datos del año 2013.

- Análisis de la situación patrimonial de la empresa.

En primer lugar se va a analizar la estructura del balance de situación de la empresa Intertronic Internacional S.L.

El balance de situación, es un documento contable integrante de las cuentas anuales que comprende, con la debida separación, el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa, en un momento determinado, momento que coincide con la fecha de cierre del ejercicio económico o contable.

Para ello, en primer lugar se precisa del balance de situación de la empresa, el cual se pueden observar en el anexo 1 las cuentas anuales cedidas por la empresa, para después poder organizarlo por masas patrimoniales y proceder al análisis de la situación patrimonial de la misma. A continuación se muestra el balance de situación separado en activo y patrimonio neto más el pasivo.

**Propuesta de creación de un departamento de riesgos en la empresa Intertronic Internacional, S.L:
Necesidad, rentabilidad y funcionalidad.**

Tabla 11: Tabla del activo del Balance de Situación de Intertronic Internacional S.L.

	2012	2011
ACTIVO		
A) ACTIVO NO CORRIENTE	8.418.067,11	7.507.574,08
I. Inmovilizado intangible	223.097,26	169.439,26
1. Desarrollo	110.098,11	41.854,61
2. Concesiones		
3. Patentes, licencias, marcas y similares		
4. Fondo de comercio		
5. Aplicaciones informáticas	112.999,15	127.584,65
II. Inmovilizado material	5.953.709,23	5.850.807,60
1. Terrenos y construcciones	4.903.643,26	3.492.567,96
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	1.050.065,97	2.292.514,83
3. Inmovilizado en curso y anticipos		65.724,81
III. Inversiones inmobiliarias		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		
V. Inversiones financieras a largo plazo	2.241.260,62	1.487.327,22
1. Instrumentos de patrimonio	1.259.483,67	348.229,67
2. Créditos a terceros		-58.055,08
3. Valores representativos de deuda	170.936,95	196.550,00
4. Derivados		
5. Otros activos financieros	810.840,00	1.000.602,63
VI. Activos por impuesto diferido		
B) ACTIVO CORRIENTE	4.844.544,02	6.254.956,05
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta		
II. Existencias	840.627,07	650.749,51
1. Comerciales	834.052,51	597.917,93
2. Materias primas y otros aprovisionamientos		50.472,93
3. Productos en curso		
4. Productos terminados		
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados		
6. Anticipos a proveedores	6.574,56	2.358,65
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	2.923.296,09	3.131.444,52
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	2.342.157,30	2.618.151,40
3. Deudores varios	372.385,65	326.913,75
4. Personal	618,98	8.735,20
6. Otros créditos con las Administraciones públicas	208.134,16	177.644,17
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		
V. Inversiones financieras a corto plazo	978.579,11	2.283.084,31
1. Instrumentos de patrimonio	310.084,13	
2. Créditos a empresas	10.707,41	10.707,41
3. Valores representativos de deuda	31.634,21	610.904,58
5. Otros activos financieros	626.153,36	1.661.472,32
VI. Periodificaciones	23.019,61	
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	79.022,14	189.677,71
1. Tesorería	79.022,14	189.677,71
TOTAL ACTIVO	13.262.611,13	13.762.530,13

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

**Propuesta de creación de un departamento de riesgos en la empresa Intertronic Internacional, S.L:
Necesidad, rentabilidad y funcionalidad.**

Tabla 12: Tabla del Pasivo del Balance de Situación de Intertronic Internacional S.L.

	2012	2011
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
A) PATRIMONIO NETO	8.755.215,54	8.444.454,67
A-1) Fondos propios	8.754.273,54	8.421.649,67
I. Capital	43.752,80	43.752,80
1. Capital escriturado	43.752,80	43.752,80
2. (Capital no exigido)		
II. Prima de emisión		
III. Reservas	8.377.896,87	8.086.210,25
1. Legal y estatutarias	6.000,00	6.000,00
2. Otras reservas	8.371.896,87	8.080.210,25
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		
V. Resultados de ejercicios anteriores		
VI. Otras aportaciones de socios		
VII. Resultado del ejercicio	332.623,87	291.686,62
VIII. (Dividendo a cuenta)		
IX. Otros instrumentos de patrimonio		
A-2) Ajustes por cambios de valor		
I. Instrumentos financieros disponibles para la venta		
II. Operaciones de cobertura		
III. Otros		
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	942,00	22.805,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	619.095,11	144.910,39
I. Provisiones a largo plazo		
II. Deudas a largo plazo	623.925,83	149.741,11
1. Obligaciones y otros valores negociables		
2. Deuda con entidades de crédito	623.925,83	32.601,46
3. Acreedores por arrendamiento financiero		117.139,65
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		
IV. Pasivos por impuesto diferido	-4.830,72	-4.830,72
V. Periodificaciones a largo plazo		
C) PASIVO CORRIENTE	3.888.300,48	5.173.165,07
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		
II. Provisiones a corto plazo	197.485,91	291.594,21
III. Deudas a corto plazo	769.258,44	1.818.123,81
2. Deuda con entidades de crédito	725.158,61	1.830.372,25
3. Acreedores por arrendamiento financiero	44.846,03	-68.606,96
4. Derivados		
5. Otros pasivos financieros	-746,20	56.358,52
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2.921.556,13	3.063.447,05
1. Proveedores	1.327.184,06	1.272.507,48
3. Acreedores varios	27.114,94	1.617,75
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	8.715,84	3.891,54
5. Pasivos por impuesto corriente	10,41	354.313,91
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	137.913,37	2.551,23
7. Anticipos de clientes	1.420.617,51	1.428.565,14
VI. Periodificaciones a corto plazo		
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	13.262.611,13	13.762.530,13

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Una vez observado el balance de situación de la empresa, se va a proceder a organizar dicho balance según sus masas patrimoniales para poder realizar el análisis de la situación patrimonial de una manera más sencilla.

Tabla 13: Análisis de la situación patrimonial de la empresa.

	2012		2011	
ACTIVO	13262611,13		13762530,13	
A. NO CORRIENTE	8418067,11	63,47%	7507574,08	54,55%
EXISTENCIAS	840627,07	6,34%	650749,51	4,73%
REALIZABLE	3924894,81	29,59%	5414528,83	39,34%
EFFECTIVO	79022,14	0,60%	189677,71	1,38%
PN + PASIVO	13262611,13		13762530,13	
P. NETO	8755215,54	66,01%	8444454,67	61,36%
P. NO CORRIENTE	619095,11	4,67%	144910,39	1,05%
P. CORRIENTE	3888300,48	29,32%	5173165,07	37,59%
FONDO MANIOBRA	956243,54		1081790,98	
VARIACIÓN FM	-125547,44			

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

En el año 2011, la empresa Intertronic Internacional muestra una estructura patrimonial coherente que está generando un fondo de maniobra positivo, por tanto hay equilibrio económico-financiero (FM>0).

En el año 2012, la empresa presenta también una situación económico-financiera coherente, ya que el fondo de maniobra sigue siendo positivo en este año.

FONDO DE MANIOBRA = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

Como se puede observar el fondo de maniobra de 2012 es menor al fondo de maniobra del año anterior, lo cual se debe a que se produce un mayor decremento del activo corriente respecto de la disminución del pasivo corriente en ese año, en comparación con el año 2011.

El activo corriente aumenta en existencias, por lo que tiene en 2012 más productos almacenados que en 2011. Mientras que su realizable y su efectivo lo que disminuye, lo que significa que tiene menos activos líquidos que en el 2011 para hacer frente sus deudas a corto plazo.

En el pasivo corriente, lo que ha sucedido es que se ha visto incrementada su deuda a largo plazo (mayor pasivo no corriente), mientras que su deuda a corto plazo (pasivo corriente) se ha visto reducida.

A continuación pueden observarse los gráficos de las estructuras de las masas patrimoniales anteriores.

Gráfico 8: Estructura de las masas patrimoniales y el fondo de maniobra en 2011

ACTIVO			PN Y PASIVO	
ANC	54,55%		PN	61,36%
AC	45,45%	FM>0	PNC	1,05%
			PC	37,59%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Gráfico 9: Estructura de las masas patrimoniales y el fondo de maniobra en 2012

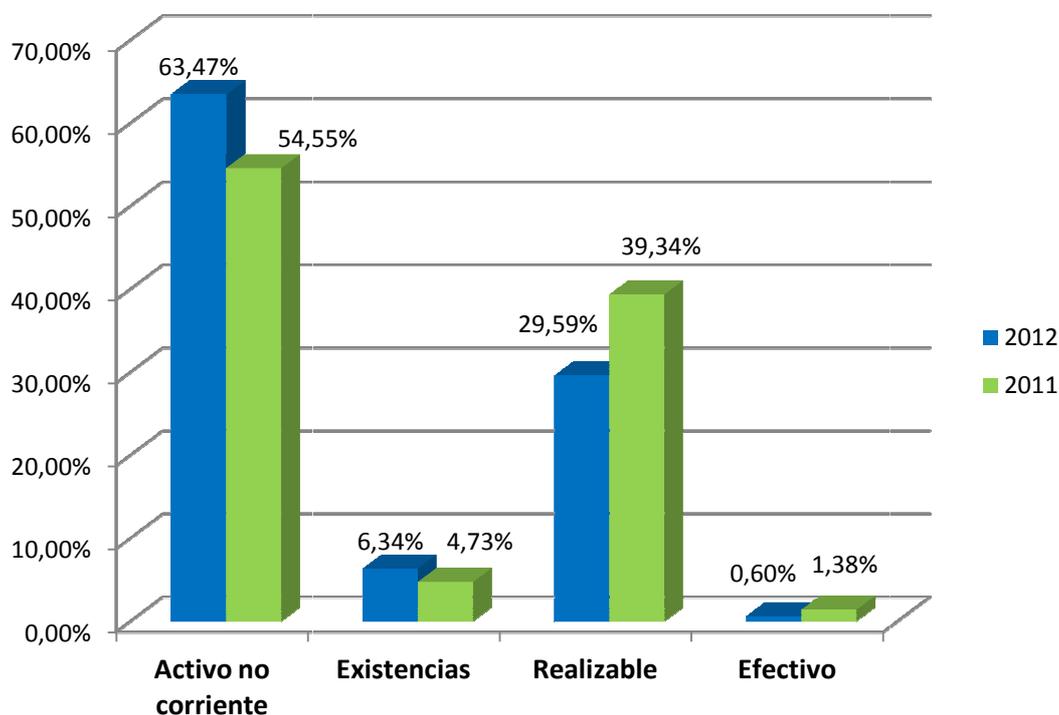
ACTIVO			PN Y PASIVO	
ANC	63,47%		PN	66,01%
AC	36,53%	FM>0	PNC	4,67%
			PC	29,32%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Como se puede observar en los dos gráficos, el Fondo de Maniobra es mayor a 0, como se ha dicho anteriormente, ya que el Activo Corriente es mayor que el Pasivo Corriente, vemos además que en ninguno de los dos años el Fondo de Maniobra supera al Pasivo Corriente, ya que si esto fuera así se estaría incurriendo en una posible ociosidad.

A continuación se analizarán las partidas del balance de situación del activo y del patrimonio neto más pasivo de forma separada.

Gráfico 10: Gráfico X: Partidas del activo del balance de situación. (Porcentaje sobre el total de activo).



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El volumen total de activo de la empresa ha disminuido de en 499.919 euros en 2012 respecto al año anterior. Esta minoración del activo se debe a la disminución del activo corriente, ya que en el caso del activo no corriente se ha dado un incremento bastante notable. Se van a analizar ambas masas patrimoniales por separado.

En cuanto al *activo no corriente*, se da un significativo incremento porcentual de la masa patrimonial, pasando de un 54,55% a un 63,47 en 2012. Esto se debe, entre otras cosas, al incremento del activo intangible, destacando el aumento de la partida de desarrollo, además de haberse acrecentado notablemente las inversiones financieras a largo plazo, en la que se destaca el incremento en instrumentos de patrimonio.

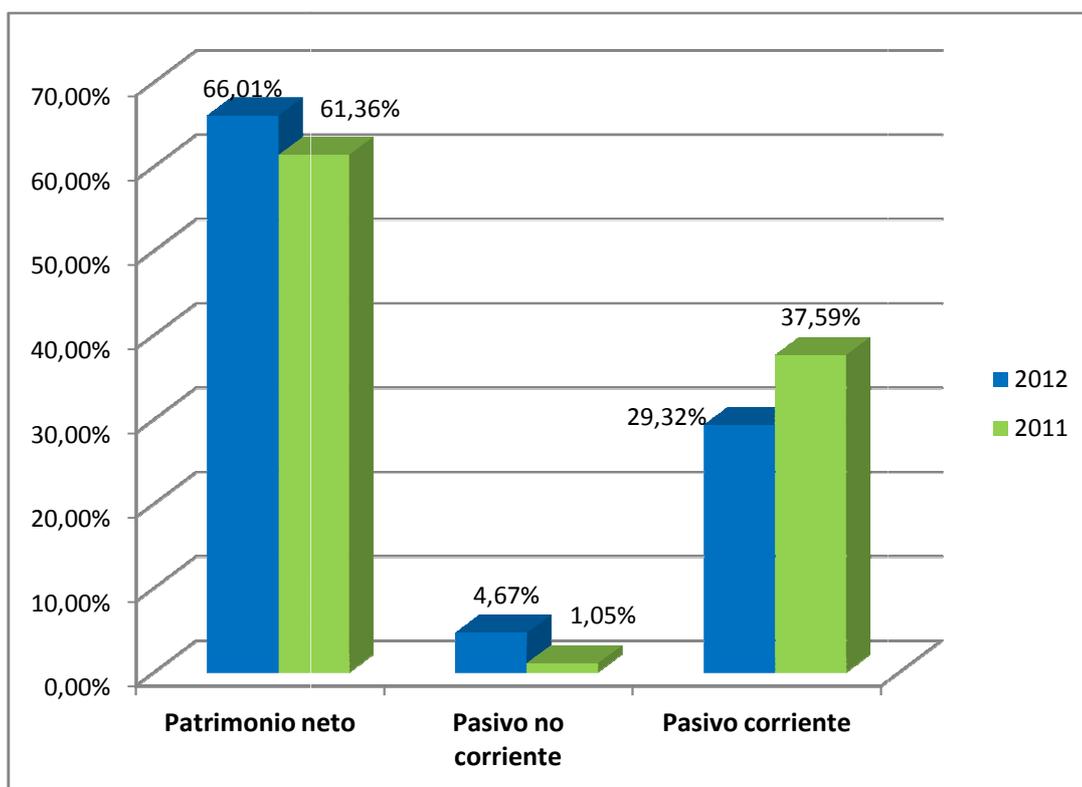
Mientras que en el *activo corriente*, se ha producido un decremento, ya que se observa que el porcentaje en 2011 era de un 45,45% y en 2012 pasa a ser de un 36,53%. Esto se ha producido, debido a que existe una clara disminución del efectivo y del realizable, y aunque las existencias han aumentado ligeramente, este incremento no es tan notorio como la disminución de las otras dos masas patrimoniales.

Puede observarse que la masa patrimonial con mayor peso dentro del activo corriente es la del realizable. Esta masa ha disminuido en un 10% aproximadamente de 2011 a 2012. Si se observan las partidas que componen esta masa patrimonial se puede destacar la partida de las inversiones financieras, ya que se han visto disminuidos de manera considerable los valores representativos de deuda y los activos financieros a corto plazo.

Por otro lado, las existencias han aumentado de un 4,73% a un 6,34%, que se debe al incremento de las existencias comerciales y a los anticipos a proveedores. Cabe destacar que aunque se trate de una empresa que hace de intermediaria y compra y vende en su mayoría productos acabados, tiene una gran gestión de su stock de almacén, pues el porcentaje respecto al total del activo no corriente es relativamente bajo.

Por último, el efectivo se ha reducido, y ya en 2011 tenía poca significancia dentro del conjunto del activo corriente. Este importe tan reducido, podría ser un gran problema para la empresa, pues pudiera no tener suficiente activo líquido para hacer frente a sus deudas corrientes, por ello una solución sería convertir parte de su realizable o de sus existencias en efectivo para tener la liquidez suficiente para hacer frente a los pagos.

Gráfico 11: Partidas del patrimonio neto y el pasivo del balance de situación. (Porcentaje sobre el total de patrimonio neto más el pasivo).



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Desde el punto de vista de la estructura financiera de la empresa (patrimonio neto y pasivo), tanto en el año 2011 como en el 2012 se observa una situación bastante equilibrada entre la financiación propia y la ajena.

Analizando los valores que presenta el *patrimonio neto*, se puede observar que en los dos años la empresa ha obtenido beneficios, además cabe destacar que posee una cantidad considerable de reservas. Las reservas proceden de beneficios generados por la empresa y que por diversos motivos no se distribuyen a los socios. Se trata de parte de la denominada autofinanciación. La empresa, debido a que tiene un gran porcentaje de patrimonio neto, se encuentra bien capitalizada.

Tanto 2011 como en 2012, el peso relativo del pasivo corriente es muy superior al del pasivo no corriente, lo que significa que la mayoría de la deuda de la empresa es a corto plazo. Deuda que se debe controlar pues como ya se ha visto, la empresa no dispone de un gran número de activos líquidos.

Analizando el *pasivo no corriente*, se observa que ha aumentado en 2012 respecto a 2011, en 474.184,72 euros. Ello es debido principalmente a que ha aumentado su deuda a largo plazo con las entidades de crédito.

Por el contrario, *el pasivo corriente* ha disminuido en un 8,27%, lo cual se debe en gran parte a que han disminuido las deudas a corto plazo con las entidades de crédito, los acreedores comerciales y las remuneraciones pendientes de pago del personal.

- Análisis de la situación de liquidez de la empresa.

Una vez analizado ampliamente el balance de situación de la empresa, se procederá a calcular sus ratios de liquidez y estudiar la situación en la que se encuentra la empresa.

Tabla 14: Ratios de liquidez de Intertronic Internacional S.L

RATIOS DE LIQUIDEZ	2012	2011
Ratio de liquidez	1,246	1,209
Ratio de tesorería	1,030	1,083
Ratio de disponibilidad	0,020	0,037
Fondo de maniobra/Activo	0,072	0,079
Fondo de maniobra/Pasivo corriente	0,246	0,209

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

En primer lugar se analizará el ratio de liquidez, producto del cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. Observando la tabla se observa que en ambos ejercicios económicos dicho ratio es inferior al valor 1,5, de modo que se puede decir que la empresa muy probablemente presente problemas de liquidez, es decir, que posiblemente se encuentre en una situación de liquidez ajustada.

Tabla 15: Datos con lo que se calcula el ratio de liquidez

RATIO DE LIQUIDEZ	2012	2011	VARIACIÓN
ACTIVO CORRIENTE	4.844.544,020	6.254.956,050	-1.410.412,030
PASIVO CORRIENTE	3.888.300,480	5.173.165,070	-1.284.864,590
ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	1,246	1,209	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Este ratio tiene una ligera mejora de 2011 a 2012, debido a que la variación del activo corriente es mayor a la del pasivo corriente.

Respecto al *ratio de tesorería*, que resulta de sumar el realizable y el efectivo y dividir el resultado entre el pasivo corriente, se podría considerar como valor ideal la unidad.

En el caso de la empresa objeto de estudio, dichos valores son en ambos ejercicios económicos similares a uno. El hecho de que en ambos años los valores del ratio de tesorería sean aproximados a la unidad, indica que la empresa tiene un valor

óptimo de tesorería. Este ratio matiza la situación de liquidez al eliminar el valor de las existencias.

Tabla 16: Datos con lo que se calcula el ratio de tesorería

RATIO DE DISPONIBILIDAD	2012	2011	VARIACIÓN
REALIZABLE + EFECTIVO	4.003.916,950	5.604.206,540	-1.600.289,590
PASIVO CORRIENTE	3.888.300,480	5.173.165,070	-1.284.864,590
(REALIZABLE + EFECTIVO) / PASIVO CORRIENTE	1,030	1,083	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El hecho de que los valores del ratio de tesorería no coincidan con los valores del ratio de liquidez, muestra que los valores de las existencias son importantes en la empresa.

A continuación se pasará a analizar el *ratio de disponibilidad*, que es resultado de dividir el efectivo de la empresa entre el pasivo corriente, este ratio representa la liquidez inmediata o real de la empresa.

Tabla 17: Datos con lo que se calcula el ratio de disponibilidad

RATIO DE DISPONIBILIDAD	2012	2011	VARIACIÓN
EFECTIVO	79.022,140	189.677,710	-110.655,570
PASIVO CORRIENTE	3.888.300,480	5.173.165,070	-1.284.864,590
EFECTIVO / PASIVO CORRIENTE	0,020	0,037	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Tanto en 2011 como en el año 2012, el ratio está por debajo del porcentaje óptimo (un 25% sobre el pasivo corriente), lo que indica que hay posibilidad de tener problemas para atender los pagos a corto plazo.

Aunque en 2011 el ratio de disponibilidad era mayor al valor en 2012, por lo que en 2012 la empresa ha sufrido una pérdida de rentabilidad del efectivo. La empresa ha empeorado respecto al año anterior y se trata de un valor importante para el desarrollo de la empresa, por lo que debe ejercer cierto control sobre el mismo.

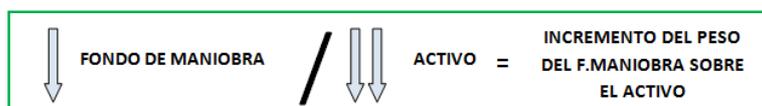
En cuanto al *cociente entre el fondo de maniobra y el activo*, este informa de la situación del fondo de maniobra respecto al activo, es decir, independientemente del pasivo de la empresa.

En el 2011, el fondo de maniobra representa un 0,072% del total del activo de la empresa. Como en dicho ejercicio económico el fondo de maniobra ya es positivo, se observa una evolución favorable del peso que representa el fondo de maniobra sobre el total de las inversiones de la empresa.

En el 2012, el fondo de maniobra representa un 0,079% del total del activo de la empresa. Y al igual que en 2011, en dicho ejercicio económico el fondo de maniobra ya es positivo, se observa también una evolución favorable del peso que representa el fondo de maniobra sobre el total de las inversiones de la empresa.

En este año el cociente entre el fondo de maniobra y el activo es superior al del año anterior, dicha evolución favorable se debe a que se produce un decremento superior del total del activo respecto a la disminución en el fondo de maniobra de la empresa:

Ilustración 8: Variación fondo de maniobra



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Por último, en cuanto al *cociente entre el fondo de maniobra y el pasivo corriente*, su resultado informa del peso que representa el fondo de maniobra con respecto a las deudas a corto plazo de la empresa.

Respecto a este ratio, los valores resultantes en los dos años están muy lejanos al valor considerado como óptimo, ya que el valor idóneo es aquel que oscile entre 0,5 y 1. Esto refleja que en dicho ejercicio económico el fondo de maniobra es muy ajustado en relación a las deudas inmediatas de la empresa.

Conclusiones sobre la situación de liquidez de la empresa:

El ratio de liquidez general mejora en el periodo estudiado. Sin embargo, la liquidez inmediata es muy mala, con lo que puede concluirse que la empresa puede presentar problemas de liquidez, e incluso podría llegar a encontrarse en una situación de suspensión de pagos técnica si no ejerce un control sobre los parámetros.

Debido al escaso valor de su efectivo, la empresa dependerá de su capacidad para convertir en medios líquidos sus existencias y su realizable para poder hacer frente a sus deudas inmediatas. Esto es, la situación de liquidez de la empresa estará condicionada por su capacidad para vender sus existencias y por su política de cobro a sus clientes. Si en el momento de tener que atender sus deudas no pudiera transformar su activo corriente en líquido, podría tener serios problemas de liquidez.

- Análisis de la situación de endeudamiento de la empresa.

A continuación se analizarán los ratios de endeudamiento de la empresa Intertronic Internacional S.L, dichos ratios pueden verse calculados en la siguiente tabla:

Tabla 18: Ratios de endeudamiento de Intertronic Internacional S.L

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2012	2011
Ratio de endeudamiento	0,340	0,386
Ratio de autonomía	1,942	1,588
Ratio de solvencia o garantía	2,942	2,588
Ratio de calidad de la deuda	0,863	0,973
Ratio de gastos financieros/ventas	0,007	0,011
Ratio de coste de la deuda	0,041	0,044
Cobertura de gastos financieros	7,626	4,967

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

En primer lugar se va a analizar el *ratio de endeudamiento*, resultado del cociente entre el pasivo y la suma entre el patrimonio neto y el pasivo.

Tabla 19: Datos con los que se calcula el ratio de endeudamiento.

RATIO DE ENDEUDAMIENTO	2012	2011	VARIACIÓN
PASIVO	4.507.395,590	5.318.075,460	-810.679,870
PASIVO Y P.NETO	13.262.611,130	13.762.530,130	-499.919,000
PASIVO / (PASIVO + P.NETO)	0,340	0,386	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Tanto en el año 2011 como en el 2012, dicho ratio no supera el valor de 0,4. Esto significa que la deuda que tiene la empresa no es excesiva, por tiene exceso de capital propio, por lo que se deduce que la empresa es conservadora.

El ratio de endeudamiento disminuye de 2011 a 2012, debido a que la disminución del pasivo es mayor a la disminución de la suma del pasivo y el patrimonio neto.

Respecto al *ratio de autonomía*, resultado del cociente entre el patrimonio neto y el pasivo, indicar que su valor ideal estaría dentro del intervalo 0,7-1,5, y en el caso de Intertronic Internacional S.L este ratio tiene valores superiores, tanto en el año 2011 como en el año 2012. Lo que reafirma que la empresa es muy autónoma.

Tabla 20: Datos con los que se calcula el ratio de autonomía.

RATIO DE AUTONOMIA	2012	2011	VARIACIÓN
P. NETO	8.755.215,540	8.444.454,670	310.760,870
PASIVO	4.507.395,590	5.318.075,460	-810.679,870
P.NETO / PASIVO	1,942	1,588	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El ratio de autonomía ha aumentado significativamente de 2011 a 2012, lo que se debe principalmente al incremento del patrimonio neto en 2012. Incremento que

se debe a la variación de las reservas, como ya se ha mencionado en el análisis de las masas patrimoniales del balance, y a la disminución del pasivo de un año a otro.

En cuanto *al ratio de solvencia o garantía*, cociente entre el activo y el pasivo, como su nombre indica, refleja el grado de solvencia de la empresa.

Tabla 21: Datos con los que se calcula el ratio de solvencia o garantía.

RATIO DE SOLVENCIA O GARANTÍA	2012	2011	VARIACIÓN
ACTIVO	13.262.611,130	13.762.530,130	-499.919,000
PASIVO	4.507.395,590	5.318.075,460	-810.679,870
ACTIVO / PASIVO	2,942	2,588	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Se puede observar que su valor ha aumentado entre 2011 y 2012. Que el ratio de solvencia de la empresa sea superior a la unidad en ambos ejercicios económicos quiere decir la empresa posee los activos necesarios para hacer frente a la totalidad de sus deudas, en el caso de que las hiciera todas líquidas.

El *ratio de calidad de la deuda*, se calcula dividiendo el pasivo corriente entre el total del pasivo de la empresa. Si dicho ratio se encuentra próximo a cero, es porque prácticamente no existe financiación a corto plazo, y si se encuentra próximo a la unidad, la totalidad de la deuda será a corto plazo.

Tabla 22: Datos con los que se calcula el ratio de calidad de la deuda.

RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	2012	2011	VARIACIÓN
PASIVO CORRIENTE	3.888.300,480	5.173.165,070	-1.284.864,590
PASIVO	4.507.395,590	5.318.075,460	-810.679,870
PASIVO CORRIENTE / PASIVO	0,863	0,973	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Como se puede observar, en los dos años este ratio es muy próximo a la unidad lo que significa que casi la totalidad de la deuda es a corto plazo. Esta situación puede ser un problema, pues como hemos visto el efectivo de esta empresa es muy pequeño, por lo que dependerá de la rapidez que tenga a la hora de efectuar los cobros a sus clientes. Si no es capaz de convertir en medios líquidos su realizable de forma rápida puede encontrarse con el problema de no poder hacer frente a sus deudas a corto plazo por no tener la liquidez suficiente.

En relación con el *ratio de gastos financieros sobre ventas*, éste se calcula dividiendo los gastos financieros entre las ventas de la empresa, y lo conveniente sería que dicho ratio se encontrara entre el intervalo 0,01-0,015.

Tabla 23: Datos con los que se calcula el ratio de gastos financieros sobre ventas.

RATIO DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	2012	2011	VARIACIÓN
GASTOS FINANCIEROS	550.41,500	82.701,280	-27.659,780
VENTAS	6.589.675,990	6.280.487,140	309.188,850
GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	0,007	0,011	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

En el año 2011, se puede ver que el valor del ratio se encuentra dentro del intervalo óptimo. Mientras que en el año 2012, el valor del ratio está por debajo de los valores indicados como óptimos, lo que significa que los gastos financieros que soporta la empresa no son excesivos.

En cuanto al *ratio de coste de la deuda*, este es el resultado de dividir los gastos financieros entre el pasivo con coste, y se ha calculado tomando como pasivo con coste tan solo la deuda a corto plazo y a largo plazo de la empresa con entidades financieras, ya que es la deuda que produce intereses.

Tabla 24: Datos con los que se calcula el ratio de coste de la deuda.

RATIOS DE COSTE DE LA DEUDA	2012	2011	VARIACIÓN
GASTOS FINANCIEROS	55.041,500	82.701,280	-27.659,780
PASIVO CON COSTE	1.349.084,440	1.862.973,710	-513.889,270
G.FINANCIEROS / PASIVO CON COSTE	0,041	0,044	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Como puede observarse en los datos de la tabla, el pasivo con coste disminuye en 2012 en mayor medida que los gastos financieros, lo que explica que el ratio del coste de la deuda haya disminuido en este año.

El ratio en ambos ejercicios económicos es bajo, en 2011 la empresa pagaba un interés medio del 4,1% por su deuda, y en 2012 un interés medio del 4,4%. Dichos tipos de interés para el periodo que estamos analizando no se consideran unos intereses elevados, de forma que podemos concluir que la deuda de Intertronic Internacional S.L está bien gestionada.

Respecto al *ratio de cobertura de gastos financieros*, que resulta del cociente entre el resultado de explotación (BAII) y los gastos financieros. Este ratio muestra si la empresa puede hacer frente a su carga financiera con el resultado de explotación generado ese mismo año.

Tabla 25: Datos con los que se calcula la cobertura de gastos financieros.

COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	2012	2011	VARIACIÓN
BAIL (RDO. DE EXPLOTACIÓN)	419.740,130	410.743,740	8.996,390
GASTOS FINANCIEROS	55.041,500	82.701,280	-27.659,780
BAIL / GASTOS FINANCIEROS	7,626	4,967	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El hecho de que el ratio sea positivo en ambos ejercicios económicos, indica que la empresa genera un resultado de explotación suficiente para cubrir sus gastos financieros, es decir, para hacer frente a su carga financiera.

Conclusiones sobre la situación de endeudamiento de la empresa:

La empresa no está endeudada de manera excesiva por lo que la empresa tiene una política conservadora. Aunque cabe destacar que la calidad de su deuda es mala porque casi toda es a corto plazo. Esto unido a que el ratio de solvencia no es muy bueno, deja entrever que si la empresa no tiene un plazo de cobro mayor al de pago, puede tener problemas para llevar a cabo los pagos inmediatos.

Tanto en 2011 como en 2012 la empresa se encuentra muy capitalizada, presentando en ambos ejercicios económicos un patrimonio neto importante.

La empresa paga un coste de la deuda bajo, con un interés acorde al periodo estudiado, de forma que su deuda está bien gestionada.

Los gastos financieros que soporta la empresa no son excesivos, y el resultado de explotación que presenta es suficiente para cubrir dicha carga financiera.

- Análisis de la política de inversión-financiación (EOAF).

A continuación se va a realizar el estado de origen y aplicación de fondos (EOAF), que es el estado financiero que muestra cuál ha sido el flujo de fondos obtenidos en un periodo de tiempo, y cómo se han invertido. Dicho estado de origen y aplicación de fondos refleja las variaciones producidas en el balance de situación durante un determinado periodo de tiempo, y sirve para analizar la política de inversión-financiación que sigue la empresa.

En primer lugar, se agruparán los datos por las masas patrimoniales del balance de situación, al igual que se hacía para estudiar su situación patrimonial, pero esta vez desagregando las amortizaciones y el beneficio neto de 2012, ya que ambos constituyen la autofinanciación de la empresa.

Una vez organizadas las masas patrimoniales, se calcularán los aumentos y disminuciones que se producen en cada masa entre los balances de 2011 y 2012. Puede observarse en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 26: Masas patrimoniales del balance con sus variaciones calculadas.

	2012	2011	VARIACIÓN
ACTIVO			
ANC	10.995.366,02	9.511.328,87	1.484.037,15
Existencias	840.627,07	650.749,51	189.877,56
Realizable	3.924.894,81	5.414.528,83	-1.489.634,02
Efectivo	79.022,14	189.677,71	-110.655,57
			73.625,12
PASIVO + PN +AUTOFINANCIACION			
PN	8.422.591,67	8.444.454,67	-21.863
P. no corriente	619.095,11	144.910,39	474.184,72
P. corriente	3.888.300,48	5.173.165,07	-1.284.864,59
Amortizaciones	2.577.298,91	2.003.754,79	573.544,12
Resultado	332.623,87	-	332.623,87
			73.625,12

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Las variaciones positivas de los activos y las negativas del patrimonio neto y los pasivos, se considerarán aplicaciones, mientras que las variaciones positivas del patrimonio neto y los pasivos y las negativas de los activos, son consideradas orígenes de fondos. De este modo, los orígenes de fondos indican las fuentes de financiación de la empresa, mientras que las aplicaciones muestran en qué ha utilizado la empresa dicha financiación.

Además se separan en dos tablas anexas, donde la tabla de arriba son las aplicaciones y los orígenes a largo plazo y la tabla de abajo son las aplicaciones y los orígenes a corto plazo. Se muestra así la política de inversión-financiación que sigue la empresa. En la siguiente tabla pueden observarse los orígenes y las aplicaciones de fondos de la empresa Intertronic Internacional S.L:

Tabla 27: EOAF Intertronic Internacional S.L

Aplicaciones		Orígenes	
↑ANC	1.484.037,15	Beneficio	332.623,87
↓PN	21.863,00	Amortización	573.544,12
		↑PNC	474.184,72
Variación FM	-125.547,44		
↑Existencias	189.877,56	↓Realizable	1.489.634,02
↓PC	1.284.864,59	↓Efectivo	110.655,57
Variación FM	-125.547,44		

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

¿Cuál es la política de inversión-financiación de la empresa?

A largo plazo, la empresa invierte en activo no corriente, principalmente en desarrollo y en otras inversiones financieras a largo plazo. Además la empresa incrementa su pasivo no corriente debido a que sus deudas a largo plazo son mayores en 2012 respecto a 2011.

Obtener una variación del fondo de maniobra negativa, significa que durante el ejercicio 2012 los orígenes a largo plazo obtenidos al aumentar el pasivo no corriente no financian la totalidad de las inversiones a largo plazo.

A corto plazo, disminuye el efectivo de la empresa, aunque como se comentaba anteriormente, el peso relativo del efectivo sobre el total del activo es casi insignificante. Disminuyen también el realizable de forma que la empresa está intentando convertir dichos activos corrientes en medios líquidos para poder hacer frente a su deuda a corto plazo. Al contrario las existencias aumentan, lo que significa que la empresa tiene más stock en almacén que en 2011.

Se observa que el pasivo corriente de la empresa ha disminuido, fundamentalmente debido al decrecimiento de sus deudas con entidades de crédito. Se produce una pequeña reestructuración de la deuda de corto plazo a largo plazo.

Al ser negativa la variación del fondo de maniobra, con los orígenes a corto plazo la empresa si logra financiar la totalidad de sus aplicaciones a corto plazo, con lo que podría financiar una parte del largo plazo.

¿Ha sido equilibrada esta política de inversión-financiación?

En principio esta política de inversión-financiación no ha sido equilibrada porque ha generado una variación del fondo de maniobra negativo, y porque no logra financiar con los pasivos a largo plazo la totalidad de las inversiones a largo plazo.

$$\text{VARIACIÓN FM} = \text{Orígenes l/p} - \text{Aplicaciones l/P} = \text{Aplicaciones c/p} - \text{Orígenes c/p}$$

Los orígenes a largo plazo que ha generado la empresa son menores que las aplicaciones o utilizaciones de fondos a largo plazo. Esto quiere decir que los fondos generados por la empresa a largo plazo crecen más lentamente que la utilización de estos fondos, por tanto, ellos solos no son suficientes para cubrir todas las aplicaciones a largo plazo.

$$\text{Orígenes largo plazo} - \text{Aplicaciones largo plazo} > 0$$

Mientras que los orígenes a corto plazo de la empresa han sido suficientes para cubrir todas las aplicaciones o utilidades de fondos a corto plazo.

Orígenes corto plazo – Aplicaciones corto plazo > 0

¿Cómo afecta a la situación de la empresa?

Partía de un fondo de maniobra positivo y sigue con un fondo de maniobra positivo, pero como está en una situación de liquidez inmediata ajustada, la empresa debe tener en cuenta que puede llegar a tener problemas.

La disminución del fondo de maniobra afecta negativamente a la situación de la empresa, pero aún no se encuentra en una situación demasiado peligrosa.

El endeudamiento a corto plazo disminuye, mientras que la deuda a largo plazo aumenta. Esto beneficia a la empresa porque de este modo dispondrá de un mayor plazo para devolver sus deudas, y debido a la situación de liquidez que presenta, esto le favorece.

- Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa.

La cuenta de pérdidas y ganancias o de resultados es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales de las empresas, cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas, es decir, de su resultado económico.

Se va a analizar la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa Intertronic Internacional S.L. Para ello, en primer lugar se necesita la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, y posteriormente se organizará dicha cuenta de pérdidas y ganancias para poder analizarla.

**Propuesta de creación de un departamento de riesgos en la empresa Intertronic Internacional, S.L:
Necesidad, rentabilidad y funcionalidad.**

Tabla 28: Cuenta de pérdidas y ganancias de Intertronic Internacional S.L

	2012	2011
A) OPERACIONES CONTINUADAS		
1. Importe neto de la cifra de negocios	7.890.783,64	7.638.072,08
a) Ventas	6.589.675,99	6.280.487,14
b) Prestación de servicios	1.301.107,65	1.357.584,94
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	169.495,10	
4. Aprovisionamientos	-4.233.191,65	-4.140.088,20
a) Consumo de mercaderías	-3.117.645,40	-3.035.257,25
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-31.147,60	-63.502,60
c) Trabajos realizados por otras empresas	-1.084.398,65	-1.041.328,35
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos		
5. Otros ingresos de explotación		
6. Gastos de personal	-1.745.020,34	-1.622.587,16
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1.345.590,75	-1.265.243,25
b) Cargas sociales	-399.429,59	-357.343,91
7. Otros gastos de explotación	-1.379.128,40	-1.163.423,58
a) Servicios exteriores	-1.340.234,11	-1.128.941,73
b) Tributos	-36.662,01	-34.481,85
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-2.232,28	
8. Amortización del inmovilizado	-399.169,52	-369.805,49
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	21.863,00	3.450,00
10. Excesos de provisiones	94.108,30	65.126,09
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	419.740,13	410.743,74
12. Ingresos financieros	84.864,82	96.968,71
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio		
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	84.864,82	96.968,71
b1) De empresas del grupo y asociadas		
b2) De terceros	84.864,82	96.968,71
13. Gastos financieros	-55.041,50	-82.701,28
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas		
b) Por deudas con terceros	-55.041,50	-82.701,28
c) Por actualización de provisiones		
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-7.876,62	
a) Cartera de negociación y otros	-7.876,62	
15. Diferencias de cambio	-17.441,31	-20.159,40
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-8.653,81	-3.829,21
a) Deterioros y pérdidas	-17.913,05	
b) Resultados por enajenaciones y otras	9.259,24	-3.829,21
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-4.148,42	-9.721,18
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	415.591,71	401.022,56
17. Impuestos sobre beneficios	-82.967,84	-109.335,94
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	332.623,87	291.686,62
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS		
18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos		
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	332.623,87	291.686,62

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Una vez se tiene la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, ésta se estructurará para posteriormente poder analizarla.

Tabla 29: Cuenta de pérdidas y ganancias estructurada para el análisis.

	2009		2008	
Ventas	7.890.783,64	100%	7.638.072,08	100%
Coste de ventas	4.233.191,65	53,65%	4.140.088,20	54,20%
Margen bruto	3.657.591,99	46,35%	3.497.983,88	45,80%
Otros gastos de explotación	1.379.128,40	17,48%	1.163.423,58	15,23%
Otros ingresos de explotación	285.466,40	3,62%	68.576,09	0,90%
VAB	2.563.929,99	32,49%	2.403.136,39	31,46%
Gastos de personal	1.745.020,34	22,11%	1.622.587,16	21,24%
EBITDA	818.909,65	10,38%	780.549,23	10,22%
Amortizaciones	399.169,52	5,06%	369.805,49	4,84%
BAII	419.740,13	5,32%	410.743,74	5,38%
Gastos financieros	55.041,50	0,70%	82.701,28	1,08%
Ingresos financieros	84.864,82	1,08%	96.968,71	1,27%
Otros ingresos y gastos financieros	33.971,74	0,43%	23.988,61	0,31%
BAI	415.591,71	5,27%	401.022,56	5,25%
Impuesto de sociedades	82.967,84	1,05%	109.335,94	1,43%
Beneficio neto	332.623,87	4,22%	291.686,62	3,82%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El *beneficio neto* en ambos ejercicios económicos es positivo, y además mejora notablemente de 2011 a 2012. Para saber si la mejora del resultado de la empresa se debe a un incremento en su cifra de ventas, se va a estudiar más a fondo la cuenta de pérdidas y ganancias.

La *cifra de ventas* (importe neto de la cifra de negocio) se incrementa en 2012. Este crecimiento del volumen de ventas se corresponde con un menor coste de ventas, lo que provoca que en 2012 se incremente el peso relativo del margen bruto.

Se puede observar un incremento tanto de los gastos como de los ingresos de explotación de la empresa. Ambos crecimientos afectan al *VAB (Valor Añadido Bruto)*, el cual aumenta debido a que el incremento es más notable en los ingresos que en los gastos de explotación.

En cuanto a los *gastos de personal*, estos también se han visto incrementados en el 2102. Esto se debe a que en dicho periodo la empresa ha contratado nuevo personal

Por ello, al disponer de una mayor plantilla de empleados los gastos que estos le suponen también serán mayores.

Debido a este incremento en los gastos de personal, se ha producido también un incremento igualmente notable en el resultado positivo del *EBITDA* de la empresa. También cabe destacar que en ambos ejercicios económicos el resultado del *EBITDA* ya es positivo, lo que indica que la empresa tiene potencial para generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas.

El peso relativo de las *amortizaciones* también se ha visto incrementado, debido a una nueva inversión en inmovilizado y a que está todavía amortizando el inmovilizado, del que ya disponía.

Como el *EBITDA* es positivo y las amortizaciones son elevadas pero sin llegar al valor del *EBITDA*, el resultado que obtiene la empresa en su *BAll (resultado antes de intereses e impuestos)* también es positivo.

El peso relativo tanto de los gastos y de los ingresos financieros de la empresa ha sufrido una ligera disminución en el periodo estudiado.

Debido a que el *BAll* tiene valor positivo y que tanto los gastos como los ingresos financieros de la empresa no son demasiado significativos, se puede observar que el *BAI (resultado antes de impuestos)* también es positivo.

En cuanto a la *carga fiscal (Impuesto sobre Sociedades)* de la empresa, se produce una disminución entre 2011 y 2012 debido, posiblemente a la clasificación de las deducciones y desgravaciones fiscales como consecuencia del aumento de la plantilla y de la inversión realizada en 2012.

En último término, y como se comentaba al inicio del análisis, el beneficio neto de la empresa en los dos años es positivo, y la variación que ha sufrido de 2011 a 2012 no se debe solamente al incremento en las ventas sino que se ha producido por todas las variaciones entre los dos años comentadas en este análisis.

- Análisis de la rotación de activos en la empresa.

Cuando una empresa invierte en activo, se entiende que es porque quiere sacar algún rendimiento que se materializará en sus ventas, de modo que aumentará su importe neto de la cifra de negocio.

La rotación de activos explica la parte de la rentabilidad económica relacionada directamente con la cifra de ventas de la empresa, es decir, indica la rentabilidad y la productividad que obtiene la empresa de sus activos. Se busca que su valor sea el más alto posible, y además, que crezca considerablemente en determinados periodos, lo cual reflejará una mayor productividad de los activos de la empresa. Lo contrario ocurrirá cuando disminuya el valor y evolucione desfavorablemente, causando una caída de la productividad.

Observando la tabla, se analizará la evolución de cada uno de los ratios de rotación la empresa Intertronic Internacional S.L.

Tabla 30: Ratios de rotación de activos de Intertronic Internacional S.L.

ROTACIÓN DE ACTIVOS	2012	2011
Ratio de rotación del activo	0,595	0,555
Ratio de rotación del A. no corriente	0,937	1,017
Ratio de rotación del A. corriente	1,629	1,221
Ratio de rotación de existencias	5,036	6,362
Ratio de rotación de clientes	2,699	2,439

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El *ratio de rotación del activo* es el cociente entre las ventas (importe neto de la cifra de negocio) y el activo total. Puede verse que el valor de este ratio se ha visto incrementado entre ambos ejercicios económicos, debido a que la disminución del activo total es mayor que la del volumen de ventas.

Tabla 31: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo total.

	2012	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN PORCENTUAL
Ventas (INCN)	7.890.783,64	7.638.072,08	252.711,56	3,309%
Activo	13.262.611,13	13.762.530,13	- 499.919,00	- 3,632%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

En este periodo la empresa ha aumentado sus inversiones, y en correspondencia con esto se ha producido un incremento del importe neto de la cifra de negocios. Sin embargo como puede observarse en la tabla anterior, el activo total sufre una reducción mayor al incremento de las ventas, por lo que se incrementa la productividad del activo total de la empresa entre 2011 y 2012.

Respecto al *ratio de rotación del activo no corriente*, se observa que disminuye en 2012, pasando de un valor de 1,017 en 2011 a valor de 0,937 en el año siguiente.

Tabla 32: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo no corriente.

	2012	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN PORCENTUAL
Ventas (INCN)	7.890.783,64	7.638.072,08	252.711,56	3,309%
Activo no corriente	8.418.067,11	7.507.574,08	910.493,03	12,128%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Como se observa en la tabla anterior, el activo no corriente se ha visto incrementado en mayor medida que el aumento de las ventas, por tanto se ve disminuida la productividad de dicho activo, lo que significa que el activo no corriente resulta menos productivo en relación con las ventas que se han obtenido.

El *ratio de rotación del activo corriente* (cociente entre la cifra de ventas y el activo corriente), evoluciona de forma creciente entre los dos ejercicios económicos.

Tabla 33: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo corriente.

	2012	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN PORCENTUAL
Ventas (INCN)	7.890.783,64	7.638.072,08	252.711,56	3,309%
Activo corriente	4.844.544,02	6.254.956,05	- 1.410.412,03	- 22,549%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

En este periodo disminuyen destacablemente del activo corriente las inversiones financieras a corto plazo que realiza la empresa, pero su volumen de ventas se ha incrementado, por tanto el ratio de rotación del activo corriente se ve incrementado, esto indica que entre 2011 y 2012 se incrementa la productividad del activo corriente de la empresa.

Respecto al *ratio de rotación de existencias*, cociente entre el coste de ventas y la cifra de existencias, indicar que se ha visto disminuido en el periodo estudiado, debido a que aunque el coste de ventas se ha incrementado el valor de las existencias se ha incrementado en mayor medida.

Tabla 34: Datos para el cálculo del ratio de rotación de las existencias.

	2012	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN PORCENTUAL
Coste de ventas	4.233.191,65	4.140.088,20	93.103,45	2,249%
Existencias	840.627,07	650.749,51	189.877,56	29,178%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

A la empresa cada vez le cuesta más convertir sus existencias en medios líquidos y sacarlas al mercado, aunque cabe destacar la cifra de ventas ha aumentado con respecto al año 2011. Esto afectará negativamente a la situación de liquidez de la empresa, y a la forma en que ésta hará frente a sus deudas a corto plazo (pasivo corriente), como se ha nombrado en apartados anteriores.

Por último, el *ratio de rotación de clientes*, resultado del cociente entre la cifra de ventas y el volumen de los clientes de la empresa, se incrementa entre estos dos ejercicios económicos.

Tabla 35: Datos para el cálculo del ratio de rotación de los clientes.

	2012	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN PORCENTUAL
Ventas (INCEN)	7.890.783,64	7.638.072,08	252.711,56	3,309%
Clientes	2.923.296,09	3.131.444,52	- 208.148,43	6,647%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

La causa del incremento de la rentabilidad que le proporcionan los clientes a la empresa respecto a su cifra de ventas es que el saldo de los clientes (clientes por ventas y prestación de servicios) disminuye, mientras que la cifra de ventas se ha visto incrementada.

Como se veía anteriormente al analizar la situación patrimonial de la empresa (apartado 3.5.1), el realizable es la masa patrimonial más relevante dentro del total de activo de la empresa, por ello resulta importante la rotación de los clientes ya que forman parte del realizable de la empresa.

El incremento de este ratio indica que ha disminuido el plazo de cobro de sus deudores (clientes), lo cual implica que la empresa tardará menos en cobrar lo que le deben, y esto es favorable para la situación de liquidez de la empresa, al igual que también afecta positivamente a la manera en que la empresa podrá hacer frente a sus deudas más próximas (pasivo corriente).

A continuación se va a hallar el plazo de cobro de los clientes:

Gráfico 12: Fórmula del cálculo del plazo de cobro.

$$\text{Plazo cobro clientes} = \frac{\text{Saldo de clientes a 31 de diciembre}}{\text{Ventas Totales} * \text{IVA}} * 365$$

Fuente: Elaboración propia. (A partir de los apuntes de Contabilidad General y Analítica).

En el cálculo del plazo de cobro, se multiplica la cifra de ventas de la empresa en 2011 por 1,18 para incluirles el IVA correspondiente de ese año, dado que en la deuda con los clientes el IVA está incluido. Y en 2012 el IVA será del 1,21 IVA que se vio modificado en España desde el 1 de Agosto de 2012, por lo que en cada año el

tipo impositivo será diferente. El cálculo es por tanto, aproximado ya que no tenemos información sobre las ventas de la empresa a partir de agosto de 2012.

Tabla 36: Datos plazo de cobro clientes.

	2011		2012	
Plazo de cobro de clientes	89,54	90 días	106,03	107 días

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Con los ratios disponibles, podemos observar que el plazo de cobro de los clientes se ha reducido, pasando de ser de 107 días en 2011 a ser de 90 días en 2012, lo que indica que los clientes tienen menos tiempo para pagar sus deudas a la empresa. Esto es favorable para la empresa, y es una de las principales causas por las que el ratio de rotación de clientes se ve incrementado. Por otro lado, también es positivo para la empresa dado que supone que tardará menos tiempo en convertir su realizable en medios líquidos, y dada la situación de liquidez que presenta, esto le conviene.

- Análisis de la rentabilidad económica y financiera de la empresa.

Análisis de la rentabilidad económica:

La *rentabilidad económica* o rendimiento de la empresa, cociente entre el BAI (resultado antes de intereses e impuestos) y el total de activo, permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

Tabla 37: Cálculo de la rentabilidad económica.

	2012	2011
RENTABILIDAD ECONÓMICA	3,165%	2,985%
Rotación del activo	0,595	0,555
Margen de ventas	0,053	0,054

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

En el periodo estudiado la rentabilidad económica incrementa. Se produce un incremento del resultado de explotación (BAI), pero las ventas también se incrementan y en mayor medida, lo que provoca el aumento de la rentabilidad económica.

Una forma de analizarla la rentabilidad económica es comparando sus valores con el coste de la deuda, que en 2011 es del 4,08% y en 2012 del 4,44%. Dado que los valores de la rentabilidad económica son inferiores al coste de la deuda, puede afirmarse que estos valores de rentabilidad económica no son adecuados ya que la empresa obtiene de sus activos una productividad menor de lo que le cuesta financiarlos.

Ahora se analizarán por separado los dos componentes de la rentabilidad económica: la rotación de activos y el margen de ventas.

La *rotación del activo* explica la parte de la rentabilidad económica en relación con la cifra de ventas. La rotación del activo de la empresa ha incrementado entre los años 2011 y 2012, debido a que el incremento que se ha producido en el activo total ha sido más significativo que el aumento que se ha producido en el volumen de ventas. Los activos de la empresa son más productivos en relación con la cifra de ventas en este periodo.

El *margen de ventas* indica si la empresa consigue generar más o menos resultado por unidad monetaria vendida. El margen de ventas ha disminuido de 2011 a 2012. El decremento del margen de ventas indica que la empresa gana menos dinero por cada unidad monetaria vendida.

La estrategia que sigue la empresa está basada en la rotación de activos, dado que los valores de la rotación son significativamente superiores que los del margen de ventas. La empresa se centra más en incrementar su volumen de ventas, y no tanto en generar un mayor resultado por cada unidad vendida.

Análisis de la rentabilidad financiera:

La *rentabilidad financiera* de la empresa, cociente entre el resultado de la empresa y su patrimonio neto, mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios.

Tabla 38: Cálculo de la rentabilidad financiera.

	2012	2011
RENTABILIDAD FINANCIERA	3,799%	3,454%
Rotación del activo	0,595	0,555
Margen de ventas	0,053	0,054
Apalancamiento financiero	1,500	1,591
A /Pn	1,515	1,630
BAI/BAII	0,990	0,976
Efecto fiscal	0,800	0,727

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

La rentabilidad financiera se compone de la rentabilidad económica (rotación del activo y margen de ventas), del apalancamiento financiero y del efecto fiscal.

Anteriormente ya se han analizado la rotación de activos y el margen de ventas, llegando a la conclusión de que los activos de la empresa son más productivos en relación con la cifra de ventas, y a la de que la empresa está ganando menos por cada unidad monetaria vendida.

En conclusión, la variación de los elementos de la rentabilidad económica hacen que ésta varíe positiva o negativamente y esto afecta de manera directa a la rentabilidad financiera de la empresa.

En cuanto al apalancamiento financiero, éste estudia tanto la relación entre el pasivo (deuda) y el patrimonio neto, como el efecto de los gastos financieros en los resultados de explotación.

Analizando el primer elemento (cociente entre el activo y el patrimonio neto), cabe resaltar que dicho valor disminuye debido a que la empresa en este periodo se capitaliza y su activo es menor. Cuanto mayor sea el patrimonio neto y menor la cantidad de deuda, menor será la relación entre el activo y el patrimonio neto, ya que el activo estará menos financiado con deuda.

En cuanto al segundo elemento (cociente entre el BAI y el BAI), su valor se incrementa en 2012. Tanto el BAI como el BAI aumentan, y ambos presentan valores positivos en ambos ejercicios económicos, de forma que la empresa puede hacer frente a su carga financiera, la cual ha disminuido de 2011 a 2012.

Por tanto, *el apalancamiento financiero* presenta resultados positivos en ambos ejercicios económicos y su valor se reduce de 2011 a 2012, ya que uno de sus elementos se reduce en mayor proporción al incremento del otro. Por ello, al ser el valor del apalancamiento financiero mayor a la unidad, el efecto de la deuda, su utilización como fuente de financiación, es conveniente para la rentabilidad financiera de la empresa. La empresa tiene cobertura para los gastos financieros, por lo que puede permitirse la deuda con coste.

Por último, *el efecto fiscal* (cociente entre el resultado y el BAI) mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera.

En el año 2012 el efecto fiscal se incrementa ligeramente y presenta valores positivos. Debido a que en los dos años se obtienen beneficios antes de impuestos, el impuesto minora el beneficio neto, que sigue siendo positivo para la empresa.

Conclusiones sobre la rentabilidad financiera de la empresa:

La utilización de la deuda como fuente de financiación es conveniente para la rentabilidad financiera de la empresa.

El efecto del impuesto es desfavorable para los resultados, al presentar resultados positivos, el impuesto de sociedades minora los beneficios de la empresa.

Como la empresa tiene un apalancamiento financiero superior a la unidad, la empresa tiene cobertura para los gastos financieros, por lo que puede permitirse la deuda con coste.

- Análisis del fondo de maniobra.

Intertronic Internacional S.L. es una empresa dedicada a la distribución e integración de productos tecnológicos avanzados para el sector de la automatización industrial, por lo que para el cálculo de sus ciclos de maduración y de caja será necesario calcular su plazo de almacenamiento de existencias comerciales y de materias primas, su plazo de cobro de sus clientes y el de pago a sus proveedores.

En primer lugar se calculará el plazo de almacenamiento de las existencias de la empresa, tomando como stock de materias primas y mercaderías el saldo de las materias primas y otros aprovisionamientos más las existencias comerciales que aparece en el activo corriente del balance a 31 de diciembre, y como compras anuales el valor de las compras que aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre.

Gráfico 13: Fórmula del cálculo del plazo de existencias.

$$\text{Plazo de existencias} = \frac{\text{Stock materias primas y mercaderías a 31 de diciembre}}{\text{Compras anuales}} * 365$$

En la tabla siguiente se puede observar que el plazo de existencias de 2011 a 2012, debido sobre todo al incremento que han sufrido las existencias comerciales en el 2012.

Tabla 39: Cálculo del plazo de existencias.

	2012		2011	
Plazo de existencias	71,91	72 días	57,16	58 días

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El *plazo de existencias* se ve notablemente incrementado entre 2011 y 2012, concretamente dicho plazo aumenta en 16 días. Esto es desfavorable para la empresa, dado que indica que cada vez las existencias permanecerán más tiempo almacenadas, por lo que tardarán más tiempo en convertirse en medios líquidos, y esto es perjudicial para la situación de liquidez de la empresa.

Con respecto al plazo de cobro de sus clientes, se calculará tomando como saldo medio de las cuentas de clientes el saldo de los clientes, empresas del grupo y asociadas que aparece en el activo corriente del balance a 31 de diciembre, y como ventas totales, el importe neto de la cifra de negocios, pero multiplicando dicha cifra de ventas por el IVA, dado que en los saldos de los clientes dicho IVA está incluido.

$$\text{Plazo cobro clientes} = \frac{\text{Saldo de clientes a 31 de diciembre}}{\text{Ventas Totales * IVA}} * 365$$

Este cálculo ya se ha realizado en el análisis del ratio de rotación de clientes, el cual da como resultado los datos que se muestran a continuación.

Tabla 40: Cálculo del plazo de cobro de clientes.

	2011		2012	
Plazo de cobro de clientes	89,54	90 días	106,03	107 días

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El *plazo de cobro a clientes* (o periodo medio de cobro), representa el número medio de días que se tarda en cobrar a los clientes. Entre los ejercicios económicos de 2011 y 2012 se observa que dicho plazo de cobro se ha reducido en 17 días, lo que indica que los clientes tardan menos tiempo en pagar sus deudas con la empresa. Esto es favorable dado que significa que tardará menos tiempo en convertir su realizable en medios líquidos, y dada la situación de liquidez que presenta la empresa, esto le favorece. También favorece a las necesidades teóricas de financiación de la empresa, por tanto, a su ciclo de maduración.

Por último se calculará el plazo de pago a sus proveedores, tomando como saldo medio de las cuentas de proveedores el saldo de los proveedores que aparece en el pasivo del balance a 31 de diciembre, y pero multiplicando la cifra de compras por el IVA correspondiente a cada año.

$$\text{Plazo pago proveedores} = \frac{\text{Saldo de proveedores a 31 de diciembre}}{\text{Compras totales * IVA}} * 365$$

En la tabla que se muestra a continuación se puede observar que el plazo de pago a proveedores apenas se ha visto modificado de 2011 a 2012.

Tabla 41: Cálculo del plazo de pago a proveedores.

	2012		2011	
Plazo de pago proveedores	94,57	95 días	95,07	96 días

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El plazo de pago a los proveedores se ha mantenido prácticamente constante en el periodo estudiado. Esto quiere decir que no ha aumentado la financiación que la empresa obtiene de sus proveedores, y este tipo de financiación es gratuita, es decir, no le supone una deuda con coste.

Una vez calculados todos los plazos, se va a proceder a calcular con el plazo de existencias y el plazo de cobro a sus clientes, el ciclo de maduración de la empresa. En la siguiente tabla pueden verse recopilados todos los plazos de la empresa y el cálculo de su ciclo de maduración, resultado del sumatorio de los dos plazos anteriormente citados.

Además se va a calcular el ciclo de caja, que es el resultado de restarle el plazo de los proveedores al ciclo de maduración.

Tabla 42: Cálculo de los ciclos de maduración y de caja de la empresa.

	2012		2011	
Plazo de existencias	71,91	72 días	57,16	58 días
Plazo de cobro de clientes	89,54	90 días	106,03	107 días
CICLO DE MADURACIÓN	161,45	162 días	163,19	164 días
Plazo de pago proveedores	94,57	95 días	95,07	96 días
CICLO DE CAJA	66,88	67 días	68,12	69 días

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Tras analizar los cálculos por separado anteriormente, ya se puede observar el ciclo de maduración de la empresa, es decir, el plazo que transcurre desde que se compra la materia prima hasta que la empresa cobra del cliente.

El *ciclo de maduración* de la empresa, se ha visto disminuido en 2 días, debido principalmente al incremento que se producía en el plazo de existencias es menor al decremento que se ha producido en el plazo de cobro de los clientes.

El que el ciclo de maduración se haya visto reducido es positivo para la empresa, ya que el objetivo es reducir al máximo dicho ciclo, es decir, reducir sus necesidades teóricas de financiación, y en este caso dichas necesidades teóricas de financiación se han visto reducidas en 2 días.

El ciclo de caja nos indica el tiempo que transcurre realmente desde que la empresa hace los primeros desembolsos hasta que los recupera al cobrar de sus clientes. El ciclo de caja representa las necesidades reales de financiación que tiene la empresa para su ciclo de producción, contando con la financiación gratuita que obtiene de sus proveedores.

El *ciclo de caja* la empresa Intertronic Internacional S.L ha sido positivo en ambos ejercicios económicos, pero se ha visto disminuido de 69 días en 2011 a 67 días en 2012, esto es el resultado de su gestión de sus cobros y pagos.

Al ser el ciclo de caja positivo en ambos ejercicios económicos, el fondo de maniobra de la empresa debe ser necesariamente positivo, dado que la empresa tendría unas necesidades de financiación reales. Tanto en 2011 como el 2012, el

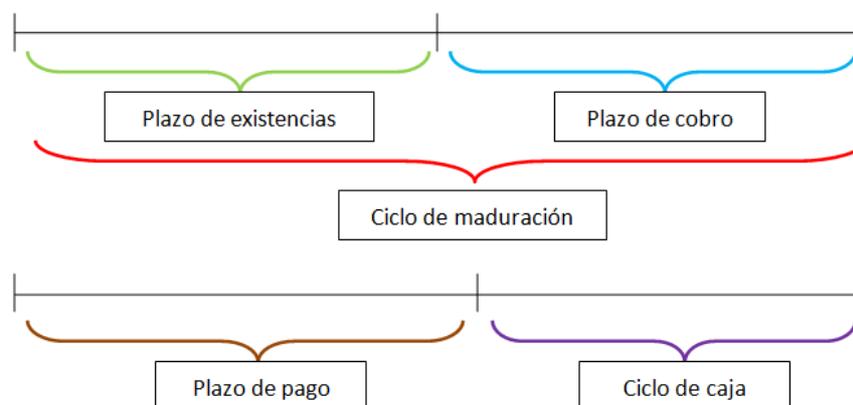
fondo de maniobra es positivo, por lo que la empresa en principio no tendrá problemas para llevar a cabo sus pagos ni problemas de liquidez, ya que al tener un ciclo de caja positivo la empresa podrá trabajar con el fondo de maniobra para no presentar problemas de liquidez y problemas con sus pagos.

Gráfico 14: Ciclos de maduración y de caja de 2011.



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Gráfico 15: Ciclos de maduración y de caja de 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

3.5.2. DAFO

La matriz DAFO permite identificar de forma conjunta las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que se le presentan. Una vez identificadas, la empresa tendrá motivos razonados para emprender acciones encaminadas a corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades.

De la combinación de las fortalezas con las oportunidades surgen las líneas de acción que serán más prometedoras para la empresa. Mientras que la combinación de debilidades y amenazas, destacan las limitaciones de la empresa y son una forma de advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, demandarán una cuidadosa atención a la hora de decidir el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro que se plantea como deseable.

Debilidades:

- La estructura organizativa de la empresa:

La estructura de la empresa que está formada por empleados que pertenecen a la misma unidad familiar, lo que puede producir cierto distanciamiento entre los empleados a la hora de la toma de decisiones.

- La formación de los empleados:

Cuando una persona entra a formar parte de la plantilla de la empresa, no recibe ninguna formación sobre el programa informático a utilizar ni la metodología empleada. Son los propios compañeros de departamento los que se encargan de ir explicando las tareas a realizar y los procedimientos que se deben seguir.

- Procedimientos implantados de las tareas habituales:

En la mayoría de las ocasiones se pierde demasiado tiempo en los pasos a seguir para realizar una tarea, debido al procedimiento implantado para la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa. La burocratización de tareas sencillas, rutinarias y que no son claves para la marcha habitual del negocio hace que se pierda tiempo que podría emplearse en tareas más efectivas.

Es cierto, que en determinadas ocasiones, gracias a estos procedimientos se puede agilizar la resolución de problemas entre departamentos, pero en la mayoría de los casos, son pérdidas de tiempo del personal. Se deberían tratar de agilizar estos procedimientos para que sea eficaz y rápido la resolución de los trámites y a su vez esté lo suficientemente estructurado y pactado para no incurrir en determinados problemas que surgen entre departamentos debido a la falta de comunicación.

- La liquidez inmediata de la empresa:

La liquidez inmediata es muy mala, con lo que la empresa podría llegar a encontrarse en una situación de suspensión de pagos técnica si no ejerce un control sobre los parámetros.

Debido al escaso valor de su efectivo, la empresa dependerá de su capacidad para convertir en medios líquidos sus existencias y su realizable para poder hacer frente a sus deudas inmediatas. Esto es, la situación de liquidez de la empresa estará condicionada por su capacidad para vender sus existencias y por su política de cobro a sus clientes. Si en el momento de tener que atender sus deudas no pudiera transformar su activo corriente en líquido, podría tener serios problemas de liquidez.

- El calidad de la deuda de la empresa:

La calidad de su deuda es mala porque casi toda es a corto plazo. Esto unido a que el ratio de solvencia no es muy bueno, deja entrever que si la empresa no tiene un plazo de cobro mayor al de pago, puede tener problemas para asumir la deuda inmediata.

Amenazas

- Caída de la calidad percibida de la marca española:

La marca española ha sufrido un desprestigio en los últimos años, debido a que España se ha situado entre las economías más débiles de Europa. Las empresas españolas deben luchar por mantener la confianza de sus propios clientes y al mismo tiempo hacer cambiar la imagen que se tiene en el exterior. Intertronic debe mostrar a sus clientes extranjeros que es una empresa solvente y con capacidad para satisfacer sus necesidades a pesar de que el país esté en una situación complicada.

- La situación económica española:

Intertronic ofrece sus servicios a miles de empresas situadas en España. Desde 2007, cerca de medio millón de empresas han cesado su actividad y algunas de ellas eran clientes de Intertronic. Una caída generalizada de la demanda derivada de la situación que vive España sería dura para la empresa.

- La imposibilidad de recobro de las deudas:

Intertronic tienen deudas acumuladas por la crisis, pues algunas empresas han dejado un saldo pendiente de pago en la empresa y han desaparecido sin atenderlo. Intertronic lucha por recuperar las deudas de las empresas

que aún continúan existiendo, pero no es fácil la recuperación de las mismas.

- Pérdida de clientes:

Algunos clientes, cuando se les exige que cumplan la ley de pagos, amenazan con dejar de realizar pedidos, y debido a que no existe ninguna sanción que penalice a las empresas por el retraso de los pagos, las empresas más grandes ejercen su poder frente a las pequeñas y medianas empresas, que en cierta manera están indefensas al retraso de los pagos.

Fortalezas

- Diversidad en los clientes:

Debido al catálogo de productos y al enfoque que le da la empresa, las posibilidades de que existan problemas generalizados en todos los subsectores dentro del sector industrial que afecten en gran medida a la empresa, son pequeñas. Pues la empresa abarca a diferentes sectores y subsectores, lo que le da cierta seguridad de venta.

- Investigación permanente de su Departamento de I+D+i:

La empresa posee un departamento donde los trabajadores se dedican casi exclusivamente a obtener nueva información sobre tendencias, investigaciones, aparición de nuevas tecnologías y su rápida adaptación a los productos ofrecidos por la empresa hacen que sea una empresa líder en tecnología, y que pueda ofrecer soluciones a todo tipo de problemas que puedan producirse en la industria de una forma sencilla.

- Lealtad de los clientes más importantes:

Intertronic se ha esforzado en los últimos años en que todo cliente tenga una experiencia satisfactoria y vuelva a acudir a la empresa para resolver nuevas situaciones en el futuro. Los comerciales de la empresa dedican su tiempo a conocer las necesidades de sus clientes, las características técnicas de sus instalaciones, y tienen conocimientos técnicos suficientes para aconsejar al cliente para lograr mejorar en sus procesos. De esta forma se garantiza al cliente una respuesta rápida y adecuada frente a cualquier necesidad.

- Exclusividad de los proveedores:

Son varias las marcas extranjeras de suministros industriales para la automatización que han depositado en Intertronic la confianza para que sea el único que las distribuye en España y Portugal. Esto les da una posición

propicia frente a las demás empresas competidoras, ya que no pueden ofrecer dichos productos.

- Productos fácilmente personalizables:

La empresa tiene una gran experiencia en el sector de la automatización y fruto de esta experiencia es la capacidad de generar productos personalizados a partir de otros productos, o mediante la combinación de ellos. Existe un procedimiento de investigación, fabricación, testeo, implantación y formación que se viene desarrollando y mejorando desde hace décadas, y por ello actualmente la empresa es capaz de hacerlo con rapidez y sin excesivas cargas económicas o de tiempo.

Oportunidades

- Internacionalización:

Este es un buen momento para salir de las fronteras españolas, inicialmente por Europa, ya que la demanda nacional está sufriendo un retroceso.

- Crecimiento vertical:

La industria de la automoción ofrece una ventaja a los distribuidores frente a los fabricantes, y es que están en contacto continuo con los clientes finales y tienen los canales de distribución creados. Por ello es más sencillo crecer hacia arriba (empezar a fabricar parte o la totalidad de los productos que se venden) que hacerlo hacia abajo. Intertronic podría aprovechar parte de sus activos ociosos en maquinaria para la fabricación de algunos de los productos que importa, siempre que los costes de fabricación fueran inferiores a los que paga a sus proveedores.

- Desaparición de competidores:

Intertronic ha resistido a la crisis hasta este momento, cosa que no han hecho todos sus competidores. Esto deja a las empresas que han sobrevivido en una situación donde existe menos competencia, y salen fortalecidas.

3.6. Análisis de la necesidad del gestor de riesgos

Una de las inversiones más importantes que hacen las empresas españolas es la realizada en las cuentas de clientes dentro del realizable, debido a que los derechos de los cobros y de los créditos comerciales suelen representar una inversión muy importante y en muchas ocasiones la mayor parte de las empresas no son del todo conscientes de ello.

De la misma manera, la rentabilidad de todo negocio depende en gran medida de la duración del período de maduración del dinero, es decir del tiempo que transcurre entre que el dinero sale de la empresa hasta que vuelve. El ciclo de maduración está ligado en gran parte del tiempo que tarda la fase de cobro a clientes y de la evolución del flujo de cobros.

Como se puede ver en el apartado 3.5.1, la variación de periodo o plazo de cobro de los clientes es una variable importante para determinar el tiempo que transcurre hasta que la empresa recupera el dinero invertido. Por ello en el apartado 5.1, el cual se encuentra más adelante, se procederá a realizar una variación en este plazo de cobro para ver la magnitud de influencia sobre el realizable en la empresa.

El objetivo que ha de tener toda empresa es apremiar al máximo la entrada de los cobros de los clientes y para ello debe adoptar los procedimientos necesarios que optimicen los flujos de cobro de las ventas, y a su vez incrementar la liquidez y mejorar la tesorería reduciendo los gastos financieros y las necesidades de financiación de los recursos invertidos en cuentas de clientes.

Son relativamente pocas las empresas españolas que cuentan hoy en día con departamentos de gestión de riesgos comerciales o que al menos dispongan de un responsable del crédito comercial. En cuanto a los demás departamentos que tienen alguna relación con el cliente, ninguno suele tener un excesivo interés por las cuestiones relacionadas con el recobro de las deudas comerciales.

Normalmente, cuando existe el caso de que una empresa no dispone de un departamento especializado en gestionar el riesgo de clientes, las cuestiones relacionadas con el recobro de impagados o las relaciones con los morosos son a menudo consideradas como un tema "tabú" y su tratamiento es generalmente considerado por el personal de la empresa como una obligación incómoda. Es en estos casos, donde los distintos departamentos intentan pasarse estas cuestiones de unos a otros y nadie suele querer hacerse cargo del problema.

En muchos casos la tarea del recobro de impagados se considera como una de las que no aportan valor añadido y le atribuyen el carácter de actividad que provoca problemas y estrés.

En la mayoría de los casos el departamento administrativo-financiero cuando se encuentra ante un retraso en el pago por parte de un cliente, acostumbra a responsabilizar al área comercial de la gestión de cobro –basándose en el principio de que el cobro forma parte del acto de la venta– y trata de obligar al departamento comercial a solventar los problemas de cobro con los clientes.

No obstante, para los comerciales el tener un cliente que no atiende al pago significa el fracaso de una operación comercial, debido a que el cobro es esencialmente un acto comercial. Todo buen comercial sabe perfectamente que existen dos principios básicos en el comercio entre empresas: "toda venta no

cobrada no es una venta" y "una venta termina con el cobro de la operación comercial". El comercial, trata de desentenderse de este acto y el motivo es que nunca es agradable para ningún vendedor reconocer que no ha hecho bien su trabajo.

Por todo lo anterior mencionado, se sabe que en muchas empresas nadie está gestionando correctamente el cobro de los saldos vencidos de los clientes e incluso hay empresas que prefieren renunciar las gestiones de cobro y permitir que el deudor no cancele la deuda adquirida, es decir, se le exime gratuitamente de tener que pagar. Ante este hecho el moroso sin duda se verá motivado a mantener su comportamiento de no pagar, ya que, en cierta manera, ha sido premiado con todo el importe de su compra. Innegablemente ante la recompensa que recibe, el moroso volverá a utilizar su método con otros acreedores, ya que le funcionará de manera adecuada en la mayoría de las ocasiones.

La situación económica de los últimos años, caracterizados por un crecimiento continuado y unas condiciones de financiación ajena favorables, provocó que el papel del gestor de cobros se mantuviera en un segundo plano y, en ocasiones, en función del tamaño de la empresa, sin un puesto o departamento específico.

Las principales tareas de un gestor de cobros son la realización del seguimiento y estrategias para la gestión de los cobros, elaboración de informes, contacto con clientes y departamentos así como la reclamación de deuda.

Sin embargo, el entorno económico ha cambiado drásticamente durante los últimos dos años. De una fase expansiva, España ha pasado a una fase recesiva o de estancamiento, caracterizada por una fuerte restricción crediticia. Esta falta de crédito tiene una repercusión directa en la manera de gestionar el circulante, y es aquí donde cobra especial relevancia el papel de un buen gestor de cobros.

Ante la imposibilidad de recurrir a recursos ajenos a la empresa, el gestor de cobros debe ser el encargado de tramitar de manera más eficaz y eficiente los activos más líquidos de la compañía. Esta mejor gestión supone como elementos más importantes el acortar los periodos de cobro y reducir la morosidad. Esto resulta especialmente importante en las PYMES (85-90% del tejido industrial español) dado que tienen un insuficiente poder de negociación con las entidades financieras. De ahí la necesidad de tener especialistas dedicados exclusivamente a esta materia.

Sin esta gestión activa, el retraso en los pagos puede llegar a provocar que empresas con escasos recursos propios entren sin darse cuenta en suspensión de pagos o incluso se declaren en quiebra. Es lo que se puede ver principalmente en empresas de construcción y servicios, sectores especialmente castigados por la crisis. Esta necesidad real de las empresas la podemos ver reflejada, por ejemplo, en una de las últimas decisiones del gobierno, que ha decidido acortar los periodos de pago por parte de las administraciones centrales y autonómicas (ver anexo 2)

Y no es solamente importante la función del gestor de cobros en la actualidad, ya que en la medida en que España entre en nuevo ciclo expansivo y de creación de empleo, los gobiernos, como afirman la mayoría de economistas, se verán obligados a hacer frente a las importantes deudas adquiridas durante estos años que han sido recesivos, por lo que el papel del gestor seguirá siendo muy importante en los años venideros. La gestión efectiva de los activos circulantes permitirá reducir el coste de la financiación ajena (tipos más elevados) de las empresas y liberar ciertos recursos que permitan crecer en la actividad propia de la empresa en más inversiones e I+D+i.

En definitiva, aquellas empresas que quieran sobrevivir al entorno económico actual y enfrentarse a lo que probablemente sufrirán las empresas españolas una vez superada la crisis, tendrán que prestar mucha atención a una buena gestión del circulante, ya que un mercado cada vez más competitivo les permitirá ser empresas más rentables y competitivas.

4. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DEL NUEVO DEPARTAMENTO

Un gestor de riesgos es la persona encargada de llevar el control de la deuda vencida y la gestión de los impagos de los clientes que representa.

4.1. Funciones del gestor de riesgos

- Administración, gestión y negociación para la recuperación de la deuda.
- Seguimiento y control de las incidencias reportadas.
- Seguimiento de los compromisos de cobro.
- Registro de los documentos de cobro en el programa ERP.

4.2. Perfil del gestor de riesgos

✓ Puesto:

- Gestor de riesgos de clientes.

✓ Departamento:

- Administración.

✓ Misión del puesto:

- Gestión de los clientes desde que se emite la factura hasta que se realiza el cobro.

✓ Descripción de las responsabilidades y actividades / tareas:

1. Facturación diaria:

- Emisión de la facturación tanto diaria como mensual.
- Envío al cliente de la facturación.
- Gestión de las auto-facturas.

2. Gestión de los documentos de pago recibidos:

- Contabilización de los documentos de cobro (Confirmings, pagarés y cheques) a través del ERP.

3. Reclamación de cobros:

- Semanalmente reclamación de los efectos no recibidos, así como los recibidos con vencimiento incorrecto.
- Atender las reclamaciones de los duplicados de las facturas o los conformes de entrega solicitados por los clientes y asegurarse de que los reciben por el medio solicitado.
- Gestionar los aplazamientos solicitados por los clientes (periodo vacacional), renovando los vencimientos para que las fechas coincidan con lo acordado con los clientes.

4. Gestión de impagados:

- Reclamación de impagados y comunicación al departamento de ventas.
- Bloqueo de la reclamación si por motivos justificados, no funciona el producto o no les ha llegado, procede retrasar o anular el cobro.

5. Gestión de clientes en concurso de acreedores:

- Preparación de la documentación requerida y bloqueo del cliente.

6. Gestión de saldos de los clientes:

- Mejora de procesos continuos para reducir el Plazo medio de cobro (PMC) y el cálculos de las necesidades de financiación.
- Cuadre de saldos de clientes en la contabilidad.
- Cuadre de liquidación de documentos.
- Gestión del riesgo según los criterios fijados por el responsable financiero.

- ✓ Competencias técnicas:
 - Nivel de estudios adecuado al puesto, en los que se incluyen los titulados de grado medio y de grado superior además de los graduados en FP de primer y segundo grado
- ✓ Competencias genéricas:
 - Trabajo en equipo.
 - Adaptación-flexibilidad.
 - Orientación al cliente.
 - Planificación y organización.

4.3. Herramientas para la gestión

- ERP Navision.
- Teléfono y email (dejando constancia de cada intento de comunicación y de la información conseguida).
- Listado de deuda vencida y con vencimiento próximo.
- Recordatorios de deuda vencida y de deuda no vencida.

4.4. Relación con los otros departamentos

La relación de este nuevo departamento debe adaptarse a las reglas que ya existen entre los departamentos que conforman la empresa. Ya se ha hecho referencia anteriormente a esta relación (véase apartado 3.3), y queda patente que las relaciones entre departamentos, en algunas ocasiones, son difíciles.

La solución que se encontró para promover la buena comunicación entre departamentos fue la comunicación escrita vía email, a la cual se puede recurrir en caso de conflicto. Y aunque parece que es una relativa pérdida de tiempo, cuando surge algún problema ya sea en relación a los clientes o solamente entre los departamentos, se puede consultar la información transmitida y así resolver las contrariedades con mayor rapidez y sin incurrir en más problemas.

Se establecen diferentes métodos y pautas para esta comunicación, con el fin de que todo el personal conozca los procedimientos y las relaciones sean correctas y faciliten el transcurso de la operativa de la empresa.

5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN PARA CREAR EL NUEVO DEPARTAMENTO.

5.1. En términos económicos

Cabe destacar que, aunque exista una ley de pagos vigente que regula los plazos en días para realizar los pagos, según las características de las empresas, no existe ninguna sanción para aquellos que no las cumplan, solamente existe el derecho de reclamarles intereses de demora, pero las empresas tienen la obligación de aceptarlos, por lo que si no los aceptan no se les puede exigir como deuda. Por tanto, las empresas deben luchar con mejorar el plazo de cobro con sus propios medios.

Por tanto, la pregunta que se puede plantear es la siguiente:

¿Qué hubiese pasado si, en 2012, la empresa ya tuviera un gestor de riesgos, el cual hubiese conseguido reducir el plazo de cobro de los clientes en 10 días y como resultado una disminución del saldo de los clientes?

Como se va a realizar la comparativa con los datos de 2012, todos los datos serán exactamente iguales menos el saldo de los clientes a 31 de diciembre, ya que es el dato utilizado para calcular el plazo de cobro. También sufrirá, debido a la variación anterior, una modificación el valor del efectivo, ya que se va a suponer que el dinero cobrado a los clientes se dejará como efectivo para la empresa, ya que como hemos visto el valor de esta masa patrimonial en 2012 es insignificante.

Se va a proceder a calcular los valores afectados cuando se realiza una reducción del plazo de cobro de clientes en 10 días para ver cómo afectaría a la empresa. Llamaremos a este año ficticio como 201X" de ahora en adelante.

Tabla 43: Cálculo de los ciclos de maduración y de caja de la empresa para el año 201X

	201X	
Plazo de existencias	71,91	72 días
Plazo de cobro de clientes	79,54	90 días
CICLO DE MADURACIÓN	151,45	152 días
Plazo de pago proveedores	94,57	95 días
CICLO DE CAJA	56,88	57 días

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Debido a que el ciclo de caja nos indica el tiempo que transcurre realmente desde que la empresa hace los primeros desembolsos hasta que los recupera al cobrar de sus clientes, este dato es muy importante para la empresa.

Al disminuir el plazo de cobro de los clientes, se consigue una disminución del ciclo de caja, lo que resulta muy beneficioso para la empresa, ya que significa que la empresa tarda 10 días menos en conseguir dinero líquido, dinero que no representa para la empresa ni costos de financiamiento ni gastos innecesarios, y con ello reduce la necesidad de requerir financiamiento externo, lo que si le supone un gasto adicional.

Al reducir en 10 días el plazo de pago de los clientes, se verá modificado también el valor del saldo de los clientes en el Balance, ya que para realizar la comparación con el año 2012 real, se asume, como ya se ha comentado anteriormente, que el valor de las ventas es el mismo.

$$\text{Plazo cobro clientes} = \frac{\text{Saldo de clientes a 31 de diciembre}}{\text{Ventas Totales} * \text{IVA}} * 365$$

Suponiendo que las ventas son igual a 2012 y que el plazo de cobro es de 79,54 días, el saldo de clientes a 31 de diciembre es de 2.080.646,154 euros. Dinero que pasaría a formar parte del efectivo de la empresa.

En la tabla siguiente podemos ver como se quedarían los valores en 201X.

Tabla 44: Valores ficticios de 201X del saldo de clientes y del efectivo en 201X.

	2012	201X	Variación
Saldo clientes a 31 de diciembre	2.342.157,30	2.080.646,15	-261.511,15
Efectivo a 31 de diciembre	79.022,14	340.533,29	261.511,15

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

Como se puede observar en la tabla anterior, al reducir el saldo de clientes, se incrementa el dinero efectivo de la empresa, contando siempre que no utilizara ese dinero para invertir en activos para la empresa.

El incremento de dinero en efectivo es muy significativo, lo que podría suponer para la empresa una mejora en su situación de liquidez.

A continuación se va a proceder a realizar la comparativa de la situación de liquidez de la empresa Intertronic Internacional entre 2012 y 201X, debido a que se han modificado los valores del saldo de clientes y del efectivo para que se pueda ver la influencia en la empresa que puede suponer la variación del plazo de cobro de los clientes.

Análisis de la situación de liquidez para 201X

En primer lugar se procederá a calcular sus ratios de liquidez y estudiar la situación en la que se encuentra la empresa, comparándola con la situación que realmente ha habido en la empresa en 2012.

Tabla 45: Ratios de liquidez de Intertronic Internacional S.L para 2012 y 201X

RATIOS DE LIQUIDEZ	201X	2012
Ratio de liquidez	1,246	1,246
Ratio de tesorería	1,030	1,030
Ratio de disponibilidad	0,088	0,020
Fondo de maniobra/Activo	0,072	0,072
Fondo de maniobra/Pasivo corriente	0,246	0,246

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

En primer lugar se analizará el ratio de liquidez, producto del cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. Debido a que el activo corriente no ha sufrido modificación en su valor, sino que se ha distribuido de manera diferente el valor de dos de sus masas patrimoniales, su valor sigue siendo el mismo para el año 201X. Y como ya se ha hecho referencia en el apartado del análisis económico-financiero, la empresa muy probablemente presente problemas de liquidez, es decir, que posiblemente se encuentre en una situación de liquidez ajustada.

Respecto al *ratio de tesorería*, que resulta de sumar el realizable y el efectivo y dividir el resultado entre el pasivo corriente, tampoco se puede observar la variación, pues como en el ratio de liquidez, la suma del efectivo y del realizable es igual en 201X que en 2012, pues aunque ha variado el valor de las mismas, solo ha sido un traspaso de cantidad entre las masas patrimoniales.

Este ratio matiza la situación de liquidez al eliminar el valor de las existencias. Y como ya se ha dicho en la comparativa de 2011 y 2012, que el ratio sea similar a 1, indican que la empresa en un valor óptimo de tesorería, aunque esta apreciación debe matizarse con el ratio de liquidez. Pues, como hemos visto, el valor de los clientes a 31 de diciembre es importante, y eso que este ratio sea aproximado a la unidad.

Debido a que los valores del ratio de tesorería son semejantes a los valores del ratio de liquidez, reflejan la importancia de las existencias en la empresa, y que además de tratar de reducir el plazo de cobro de los clientes para obtener liquidez, la empresa deberá tener una mejora de la gestión de stock de las mismas, para que la empresa no se quede con demasiado activo líquido acumulado en forma de mercancía, con la consecuencia de que si necesita efectivo debe lograr venderlo.

A continuación se analizará el *ratio de disponibilidad*, que es resultado de dividir el efectivo de la empresa entre el pasivo corriente, este ratio representa la liquidez inmediata o real de la empresa.

Este es el ratio que va a diferenciar el año 201X del 2012, pues el valor del efectivo se ha visto incrementado, debido a la disminución del plazo de cobro de clientes, de manera significativa.

Tabla 46: Datos con lo que se calcula el ratio de disponibilidad

RATIO DE DISPONIBILIDAD	2012	201X	VARIACIÓN
EFFECTIVO	79.022,14	340.533,29	261.511,15
PASIVO CORRIENTE	3.888.300,48	3.888.300,48	0,00
EFFECTIVO / PASIVO CORRIENTE	0,020	0,088	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Intertronic Internacional S.L.

El año 2012, como se ha dicho en análisis comparativo de 2011 y 2012, el ratio está por debajo del porcentaje óptimo, lo que indica que hay posibilidad de tener problemas para atender los pagos a corto plazo.

En 201X, la gestión del plazo de cobro de cliente ha reflejado el incremento del valor del ratio de disponibilidad, lo que es muy importante para la empresa. El ratio de disponibilidad, aun no llega al valor óptimo, que debería ser al menos un 20% del valor del pasivo corriente, debido a que el efectivo sigue siendo pequeño en comparación con el pasivo corriente. Pero el valor ha mejorado considerablemente ya que se ha multiplicado por cuatro.

La disminución del plazo de cobro de clientes unida a la reclasificación de deuda de corto a largo plazo, para que el pasivo corriente fuera menor, haría que la empresa consiguiera un ratio de disponibilidad óptimo, es decir, que la empresa dispusiera de efectivo suficiente para atender sus deudas a corto plazo.

En cuanto al *cociente entre el fondo de maniobra y el activo*, en 201X será igual que en 2012, por lo que a empresa sigue teniendo una situación favorable del peso que representa el fondo de maniobra sobre el total de las inversiones de la empresa.

Por último, en cuanto al *cociente entre el fondo de maniobra y el pasivo corriente*, su resultado informa del peso que representa el fondo de maniobra con respecto a las deudas a corto plazo de la empresa.

Por lo que también es igual en 201X que en 2012. Valor que está muy lejano al valor considerado como óptimo, ya que el valor idóneo es aquel que oscile entre 0,5 y 1. Esto refleja que en dicho ejercicio económico el fondo de maniobra es muy ajustado en relación a las deudas inmediatas de la empresa.

- Conclusiones sobre la situación de liquidez de la empresa:

El ratio de liquidez general es el mismo en 201X que en 2012. Pero mejora la situación de la liquidez inmediata, gracias a la reducción del plazo de cobro de clientes en 201X. Sin embargo, esto no del todo suficiente aunque la empresa ha reducido en parte la posibilidad de presentar problemas de liquidez, pero debe seguir teniendo controlada la disponibilidad.

La situación de liquidez de la empresa sigue estando condicionada por la capacidad de la empresa para vender sus existencias y además por su política de cobro a sus clientes, ya que el importe del saldo de clientes sigue siendo alto. Si en el momento de tener que atender sus deudas no pudiera transformar su activo corriente en líquido, podría tener serios problemas de liquidez.

Como respuesta a qué hubiese pasado si, en 2012, la empresa ya tuviera un gestor de riesgos, el cual hubiese conseguido reducir el plazo de cobro de los clientes en 10 días y como resultado una disminución del saldo de los clientes. Lo que hubiese pasado es que la empresa hubiese dispuesto de más efectivo para hacer frente a sus deudas a corto plazo, y si le hubiese aparecido un gasto extraordinario en el que hubiera tenido que hacer un pago inmediato podría haber recurrido a este efectivo para solucionarlo.

Como se ha visto, la reducción del plazo de cobro de clientes, da a la empresa una cantidad considerable de efectivo, el cual se ve minorado por la inversión que se ha de realizar al incorporar un nuevo departamento en la empresa.

La minoración del efectivo no se ha tenido en cuenta en el cálculo anterior, pues los gastos del nuevo departamento son solamente una estimación y dependerá de lo que la empresa tenga pensado invertir en este nuevo departamento.

La empresa, aunque tiene un gran número de clientes, en principio solo necesitaría un único gestor de riesgos, ya que sería suficiente para tratarlos a todos, la empresa va a incrementar sus gastos de personal al contratar a una nueva persona.

Suponiendo que el nuevo empleado, trabaje a jornada completa, que siempre se podría empezar con una jornada de 4 o 6 horas y ver la distribución del tiempo y el resultado, y estimando que el salario fuese de 900 euros mensuales (también la empresa podría incorporar a un becario, el cual supondría menos gasto en seguridad social y en salario), al año el trabajador sería de 10.800 euros de gasto para la empresa.

Sin olvidar, que se debe pagar a la seguridad social por el trabajador y que se le añaden a la empresa unos gastos de electricidad, material de oficina (folios, sobres, sellos...etc.) y el uso de un ordenador, que puede ser uno que ya disponga la empresa.

Se puede estimar al alza, de que el gestor de riesgos le supone a la empresa aproximadamente en total unos 15.000 euros al año.

Si el gestor consigue que la empresa aumente su efectivo en 261.511,15 y el coste de tenerlo es de 15.000 euros, la empresa seguiría teniendo la cantidad aproximada de 246.511,15 euros de efectivo a su disposición.

Lo que sigue siendo una cantidad de efectivo verdaderamente importante y significativa para la empresa.

Además, este gestor de riesgos debe tramitar las deudas impagadas de años anteriores de la empresa, las cuales si no han tenido un seguimiento durante los años siguientes a cuando la deuda fue contraída, será muy difícil la recuperación de esta deuda pero no imposible en los casos en que el cliente que contrajo la deuda siga existiendo.

Por otra parte, el gestor de riesgos tiene la función de realizar procesos monitorios, los cuales a través del juzgado pertinente, y mientras la empresa deudora no se declare en suspensión de pagos, la ley propiciará a que el deudor pague las deudas impagadas.

En este proceso, y mientras la deuda no supere los 2.000 euros, la empresa demandante, en este caso Intertronic Internacional S.L, no incurre en gastos, solamente debe enviar una fotocopia de su inscripción en el registro mercantil, un escrito con la reclamación de la deuda indicando el nombre del deudor y la suma de la deuda contraída y las fotocopias de las facturas implicadas.

En determinadas ocasiones, el aviso de que se va a proceder a realizar un proceso monitorio es suficiente para que la empresa deudora, realice el pago cancelando sus deudas, mientras que otras veces el juzgado mediante notificación le indica a la empresa que debe realizar el pago o se oponga si no está conforme en el plazo de 20 días. Y aunque pueden oponerse y no pagar, en la mayoría de las ocasiones la empresa deudora cancela la deuda contraída con el demandante.

Esta recuperación de efectivo no se puede estimar, ya que en cada año puede producirse una situación diferente y con una deuda recuperada variable. Lo que sí es cierto, es que tener a una persona encargada de seguir y controlar las deudas impagadas, tiene como resultado de la recuperación de al menos el 50% de las deudas acumuladas en años próximos al actual, y de la recuperación de alguna deuda que se daba por incobrable, lo que ciertamente supone un gran beneficio para la empresa.

También se debe hacer referencia a otra cantidad de difícil estimación, la cual es la suma de los pedidos que no se aceptan a los clientes, debido a que ya han incurrido en el retraso de algún pago, por lo que gracias al seguimiento de los retrasos de los pagos, se puede “bloquear” al cliente y reclamarle la deuda contraída advirtiéndole

de que no se va a proceder al envío de más material hasta que no se cancele la deuda acumulada.

Esto, se puede hacer con determinados clientes, ya que existen clientes muy importantes y con un gran volumen de compras a los que no se les debe negar los pedidos, pues suponen unos ingresos muy importantes para la empresa y perderlos como clientes supondría una pérdida de ventas anuales considerables.

Este procedimiento de “bloqueo” le proporciona al departamento de ventas un aviso para que no admitan nuevos pedidos hasta que el cliente haya pagado las facturas anteriores, y así la empresa no acumula más deudas que puedan convertirse en incobrables en el futuro.

No solamente la empresa debe mirar por sus ingresos o gastos en el momento actual, ya que, el seguimiento y control de las facturas proporciona un beneficio futuro para la empresa. Por ello, la empresa deberá enviar recordatorios vía email o por correo postal de las facturas con vencimiento próximo, para que el cliente tenga constancia de los pagos que va a tener que realizar en menos de un mes. La eficacia de este método se puede reflejar en la “recuperación” de las facturas extraviadas, es decir, en poner a disposición del cliente las facturas que no han recibido o que por diversos motivos no han llegado al departamento correcto.

Este acto de reenvío, consigue en la mayoría de las ocasiones que el pago no se demore, pues que el cliente tenga la factura significa que es consciente de la deuda, mientras que si no la tiene, y al ser un motivo que le excluye de culpa, en determinadas ocasiones registran la factura cuando les llega la segunda vez, y no cuando está fechada la factura, lo que puede suponer un retraso de al menos 30 días.

Además, el control de la recepción de los documentos que cancelan las deudas, también supone un menor retraso de los pagos de los clientes para la empresa, pues se puede reclamar la cancelación del documento y la emisión de un nuevo documento que anule la deuda. Así como recordar que no se ha recibido el documento, en determinadas ocasiones conlleva que el cliente apremie a la persona que debe dar el visto bueno al pago y así que el pago llegue lo antes posible, y en otras ocasiones sirve para obtener información de si se ha retrasado por la llegada tardía de la factura o por no estar conforme con algún dato de la misma.

5.2. En términos de relación con los clientes

En el apartado anterior, se ha hecho referencia al beneficio monetario de la creación del nuevo departamento. En este apartado, se va a nombrar los beneficios no monetarios, en relación con los clientes, incurridos al tener el nuevo departamento.

En primer lugar, el gestor de clientes, va a tener contacto óptimo y frecuente con los clientes, normalmente con el departamento de contabilidad de proveedores o con el de tesorería, pero en determinadas ocasiones el contacto será con la misma persona que realizó el pedido, pues existen casos en los que la persona que da la conformidad a la factura es la misma que pide el material, y hasta que no se da esta conformidad el departamento encargado de realizar el cobro no realiza ningún movimiento.

Por lo que el gestor de riesgos, es la persona idónea para recabar información de primera mano de la situación de la empresa-cliente. Ya que si el departamento de contabilidad o tesorería hace referencia a un problema de liquidez, esto crea una alarma en la empresa y se procede a comunicar esta situación al departamento de ventas de Intertronic, para que no se proceda a seguir suministrando material a este cliente hasta que haya pagado su deuda. A su vez, si el cliente no muestra intenciones de realizar el pago manteniendo el motivo anterior, el gestor puede proceder a la realización de un proceso monitorio para tratar de recuperar la deuda lo antes posible mediante esta vía.

En determinadas ocasiones, el gestor también se convertirá en negociador, pues tras la comunicación de algún departamento de la empresa-cliente sobre una diferencia de lo pactado entre el departamento de ventas de Intertronic y la empresa-cliente, y gracias a que en Intertronic todo las condiciones y acuerdos con el clientes quedan reflejados en ficha, el gestor hará referencia a lo acordado en los pedidos realizados para que la empresa-cliente pueda comprobar lo que se acordó en su momento y no retrase los vencimientos de las facturas por motivos que no están justificados.

Así pues, el gestor puede recurrir a pedir información a persona del departamento de ventas que realizó el pedido para conseguir toda la información necesaria, y en determinadas ocasiones remitirá esta discrepancia a esa misma persona para que se ponga en contacto con la persona con la que se pactó inicialmente las condiciones y se llegue a un acuerdo lo más rápido posible. Esto se realizará mediante llamadas o emails periódicos, sobre todo cuando exista deuda con vencimiento próximo.

En definitiva, el gestor de riesgos se convertirá en un captador de información, un mediador y negociador, un reclamador y un controlador.

Todas estas funciones asignadas, repercutirán en la empresa Intertronic Internacional S.L, pues contra más información tenga de sus clientes, mejor comunicación con ellos y más rápida y eficaz sea la negociación y aclaración de problemas, las deudas contraídas con ellos serán pagadas en su debido tiempo y no se incurrirán en deudas innecesarias con los mismos. Teniendo así el control de las ventas desde que se producen hasta que llega el cobro de las facturas.

6. CONCLUSIONES

La conclusión principal a la que se llega tras haber realizado esta propuesta de creación de un nuevo departamento para el control de riesgos de la empresa Intertronic Internacional S.L es que tener este nuevo departamento tiene grandes ventajas para la empresa.

Queda patente que en la crisis que sufre la economía española, un mejor control de los pagos e impagos puede ayudar a una empresa a seguir sobrevivir en estos años. Además de que aunque existe una ley vigente, no existe “castigo” para las empresas que no cumplan dicha ley.

La empresa, tiene una liquidez inmediata muy mala, con lo que puede concluirse que la empresa puede presentar problemas de liquidez, e incluso podría llegar a encontrarse en una situación de suspensión de pagos técnica si no ejerce un control sobre los parámetros.

Además, la empresa no está excesivamente excesiva por lo que la empresa tiene una política conservadora. Aunque cabe destacar que la calidad de su deuda es mala porque casi toda es a corto plazo. Pero cabe destacar que los gastos financieros que soporta la empresa no son excesivos, y el resultado de explotación que presenta es suficiente para cubrir dicha carga financiera.

El plazo de cobro de los clientes, influye innegablemente en el efectivo de la empresa, como se puede ver en el análisis económico-financiero, la cantidad de efectivo de la cual dispone la empresa en 2012 es ínfima y solamente con conseguir la reducción de 10 días el plazo de los clientes, mejora de forma muy significativa este importe.

La inversión que se debe hacer es pequeña comparada con lo que se puede llegar a conseguir, y cuanto mejor funcione la empresa a nivel de explotación, más posibilidades tiene de prosperar y de ampliar sus ventas.

Como se puede ver en los diferentes apartados, el cometido del gestor es recabar información, negociar, mantener una comunicación continua con los clientes...etc., para lograr su objetivo final, que es cobrar las ventas lo más rápido y de la mejor manera posible siempre y cuando respetando los acuerdos con los clientes y siendo en todo momento considerados con ellos, pues no debe olvidar que los clientes son la fuente de ingresos de la empresa y sin ellos la empresa no funcionaría.

Por tanto, y tras todo lo señalado anteriormente, se puede concluir que una pequeña inversión por parte de Intertronic Internacional S.L, creando el nuevo departamento, puede llevar a la empresa, siempre que la persona elegida cumpla con sus cometidos y siga los procedimientos establecidos para el buen funcionamiento de dicho departamento, a mejorar su nivel de liquidez inmediata, a

tener un mayor control de la situación en la que se encuentran sus clientes y de la deuda que éstos adquieren. Por todo lo anterior, se ha decidido que es bueno y rentable crear este nuevo departamento.

BIBLIOGRAFÍA

- Soporte impreso:

- AMAT SALAS, Oriol. (2000) Análisis Económico Financiero. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 9788496612945.
- AMAT SALAS, Oriol. (2003) Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. 7ª Edición. Barcelona: Ediciones Deusto. ISBN 84-8088-734-6.
- ARCHEL DOMENCH, Pablo; LIZARRAGA DALLO, Fermín; SANCHEZ ALEGRIA, Santiago y CANO RODRIGUEZ, Manuel. (2008) Estados Contables. Elaboración, análisis e interpretación. 3ª edición. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.). ISBN. 978-84-368-2389-9.
- AZNAR BELLVER, Jerónimo. (2010) Apuntes de Gestión y Organización de las Empresas de Servicios de 5º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- BATALLER GRAU, Juan. (2005) Apuntes de Derecho de la Empresa de 1º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- BLASCO RUIZ, Ana. (2010) Apuntes de Dirección Financiera de 5º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- DALMAU PORTA, Juan Ignacio y HERVÁS OLIVER, José Luis (2003): Estrategia y política de empresa, una introducción. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 84-9705-462-8.
- DALMAU, Juan Ignacio. (2005) Competencia y estrategia. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.:2005.785.
- DE MIGUEL FÉRNANDEZ, Enrique. (2001) Introducción a la gestión (Management). Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.2001.632 (Tomo I).
- ESTEO SANCHEZ, Francisco. (2003) Análisis de estados financieros, planificación y control. Editorial CEF (Centro de Estudios Financieros).
- GONZALEZ GIMENEZ, Mario. (2007) Apuntes de Introducción a la Informática de 2º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

- GOXENS ORENSANZ, M^a Ángeles y GAY SALUDAS José M^a. (2000) Análisis de Estados Contables. Diagnóstico económico financiero. Editor: Andrés Otero. Madrid: Prentice Hall Iberia. ISBN. 84-8322-153-5.
- GRAU GADEA, Gonzalo Francisco. (2005) Apuntes de Economía de la Empresa I de 1^o curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. (2006): Dirección estratégica. 7^a edición. Madrid: Pearson Educación. ISBN: 9788420546186.
- JULIÁ IGUAL, Juan Francisco y SERVER IZQUIERDO, Ricardo José (2003): Contabilidad Financiera. Tomo I. Introducción a la contabilidad. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 84-9705-471-7.
- LLIXIONA, M^a Soledad. (2007) Apuntes de Economía Española y Regional de 2^o curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- MARÍ VIDAL, Sergio; MATEOS RONCO, Alicia; POLO GARRIDO, Fernando y SEGUÍ MAS, Elíes. (2003) Análisis Económico-Financiero: supuestos prácticos. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.:2003.4002.
- MATEOS RONCO, Alicia. (2005) Contabilidad General y Analítica. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- MATEOS RONCO, Alicia. (2009) Apuntes de Contabilidad General y Analítica de 4^o curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2008): Nuevo Plan General de Contabilidad. Madrid: Editorial Paraninfo. ISBN: 84-283-3021-2.
- OLTRA CLIMENT, Francisco. (2008): Dirección de Recursos Humanos. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 978-84-8363-333-5.
- PORTER, Michael E. (2009): Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Editorial Pirámide.
- TORMO SEVILLA, Enrique. (2006) Apuntes Introducción a los Sectores Empresariales de 1^o curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

- Soporte electrónico:

- Catálogo del sector de los automatismos de la Comunidad Valenciana. Disponible en línea en: www.cierval.es. Fecha de consulta: 24/09/2013
- Einforma. Comportamiento de pagos de las empresas Españolas. Primer Trimestre 2012. Disponible en línea en: www.einforma.es . Fecha de consulta: 27/08/2013.
- Einforma. Comportamiento de pagos de las empresas Españolas. Segundo Trimestre 2011. Disponible en línea en: www.einforma.es . Fecha de consulta: 27/08/2013.
- Einforma. Comportamiento de pagos de las empresas Españolas. Segundo Trimestre 2012. Disponible en línea en: www.einforma.es . Fecha de consulta: 27/08/2013.
- Einforma. Comportamiento de pagos de las empresas españolas. Segundo trimestre 2013. Disponible en línea en: www.einforma.es . Fecha de consulta: 27/08/2013.
- Einforma. Evolución de las empresas españolas 2008-2011. Disponible en línea en: www.einforma.es . Fecha de consulta: 27/08/2013.
- Estudio de Morosología de EAE. Informe sobre la gestión de la morosidad en tiempo de crisis. Disponible en línea en: www.eae.es. Fecha de consulta: 27/05/2013.
- Nebertis. Nueva normativa sobre la ley de pagos. Disponible en línea en: www.nebertis.es. Fecha de consulta: 27/05/2013.
- Teleconsult. La gestión de riesgos en la empresa. Disponible en línea en: www.teleconsult.us. Fecha de consulta: 27/05/2013.

ANEXOS

ANEXO 1: BALANCE Y PYG DE INTERTRONIC

✓ BALANCE 2011 - 2012

ACTIVO	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011
ACTIVO		
A) ACTIVO NO CORRIENTE	8.418.067,11	7.507.574,08
I. Inmovilizado intangible	223.097,26	169.439,26
1. Desarrollo	110.098,11	41.854,61
2. Concesiones		
3. Patentes, licencias, marcas y similares		
4. Fondo de comercio		
5. Aplicaciones informáticas	112.999,15	127.584,65
6. Otro inmovilizado intangible		
II. Inmovilizado material	5.953.709,23	5.850.807,60
1. Terrenos y construcciones	4.903.643,26	3.492.567,96
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	1.050.065,97	2.292.514,83
3. Inmovilizado en curso y anticipos		65.724,81
III. Inversiones inmobiliarias		
1. Terrenos		
2. Construcciones		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos a empresas		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
V. Inversiones financieras a largo plazo	2.241.260,62	1.487.327,22
1. Instrumentos de patrimonio	1.259.483,67	348.229,67
2. Créditos a terceros		-58.055,08
3. Valores representativos de deuda	170.936,95	196.550,00
4. Derivados		
5. Otros activos financieros	810.840,00	1.000.602,63
VI. Activos por impuesto diferido		
B) ACTIVO CORRIENTE	4.844.544,02	6.254.956,05
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta		
II. Existencias	840.627,07	650.749,51
1. Comerciales	834.052,51	597.917,93
2. Materias primas y otros aprovisionamientos		50.472,93
3. Productos en curso		
4. Productos terminados		
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados		
6. Anticipos a proveedores	6.574,56	2.358,65
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	2.923.296,09	3.131.444,52
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	2.342.157,30	2.618.151,40
2. Empresas del grupo y asociadas, deudores		
3. Deudores varios	372.385,65	326.913,75
4. Personal	618,98	8.735,20
5. Activos por impuesto corriente		

**Propuesta de creación de un departamento de riesgos en la empresa Intertronic Internacional, S.L:
Necesidad, rentabilidad y funcionalidad.**

ACTIVO	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011
6. Otros créditos con las Administraciones públicas	208.134,16	177.644,17
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos a empresas		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
V. Inversiones financieras a corto plazo	978.579,11	2.283.084,31
1. Instrumentos de patrimonio	310.084,13	
2. Créditos a empresas	10.707,41	10.707,41
3. Valores representativos de deuda	31.634,21	610.904,58
4. Derivados		
5. Otros activos financieros	626.153,36	1.661.472,32
VI. Periodificaciones	23.019,61	
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	79.022,14	189.677,71
1. Tesorería	79.022,14	189.677,71
2. Otros activos líquidos equivalentes		
TOTAL ACTIVO	13.262.611,13	13.762.530,13

**Propuesta de creación de un departamento de riesgos en la empresa Intertronic Internacional, S.L:
Necesidad, rentabilidad y funcionalidad.**

	PASIVO	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011
A) PATRIMONIO NETO		8.755.215,54	8.444.454,67
A-1) Fondos propios		8.754.273,54	8.421.649,67
I. Capital		43.752,80	43.752,80
1. Capital escriturado		43.752,80	43.752,80
2. (Capital no exigido)			
II. Prima de emisión			
III. Reservas		8.377.896,87	8.086.210,25
1. Legal y estatutarias		6.000,00	6.000,00
2. Otras reservas		8.371.896,87	8.080.210,25
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)			
V. Resultados de ejercicios anteriores			
1. Remanente			
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)			
VI. Otras aportaciones de socios			
VII. Resultado del ejercicio		332.623,87	291.686,62
VIII. (Dividendo a cuenta)			
IX. Otros instrumentos de patrimonio			
A-2) Ajustes por cambios de valor			
I. Instrumentos financieros disponibles para la venta			
II. Operaciones de cobertura			
III. Otros			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		942,00	22.805,00
B) PASIVO NO CORRIENTE		619.095,11	144.910,39
I. Provisiones a largo plazo			
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal			
2. Actuaciones medioambientales			
3. Provisiones por reestructuración			
4. Otras provisiones			
II. Deudas a largo plazo		623.925,83	149.741,11
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deuda con entidades de crédito		623.925,83	32.601,46
3. Acreedores por arrendamiento financiero			117.139,65
4. Derivados			
5. Otros pasivos financieros			
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
IV. Pasivos por impuesto diferido		-4.830,72	-4.830,72
V. Periodificaciones a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE		3.888.300,48	5.173.165,07
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Provisiones a corto plazo		197.485,91	291.594,21
III. Deudas a corto plazo		769.258,44	1.818.123,81
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deuda con entidades de crédito		725.158,61	1.830.372,25
3. Acreedores por arrendamiento financiero		44.846,03	-68.606,96
4. Derivados			
5. Otros pasivos financieros		-746,20	56.358,52
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		2.921.556,13	3.063.447,05
1. Proveedores		1.327.184,06	1.272.507,48
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas			
3. Acreedores varios		27.114,94	1.617,75
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		8.715,84	3.891,54
5. Pasivos por impuesto corriente		10,41	354.313,91
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas		137.913,37	2.551,23
7. Anticipos de clientes		1.420.617,51	1.428.565,14
VI. Periodificaciones a corto plazo			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		13.262.611,13	13.762.530,13

✓ PERDIDAS Y GANANCIAS 2011 – 2012

Nº fila	Descripción	Ejercicio fiscal en curso	Ejercicio fiscal anterior
	A) OPERACIONES CONTINUADAS		
A.1	1. Importe neto de la cifra de negocios	7.890.783,64	7.638.072,08
A.1.A	a) Ventas	6.589.675,99	6.280.487,14
A.1.B	b) Prestación de servicios	1.301.107,65	1.357.584,94
A.2	2. Variación de existencias de productos terminados y en		
A.3	3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	169.495,10	
A.4	4. Aprovisionamientos	-4.233.191,65	-4.140.086,20
A.4.A	a) Consumo de mercaderías	-3.117.645,40	-3.035.257,25
A.4.B	b) Consumo de materias primas y otras materias consumi	-31.147,60	-63.502,60
A.4.C	c) Trabajos realizados por otras empresas	-1.084.398,65	-1.041.328,35
A.4.D	d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros apro		
A.5	5. Otros ingresos de explotación		
A.5.A	a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		
A.5.B	b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado		
A.6	6. Gastos de personal	-1.745.020,34	-1.622.587,16
A.6.A	a) Sueldos, salarios y asimilados	-1.345.590,75	-1.265.243,25
A.6.B	b) Cargas sociales	-399.429,59	-357.343,91
A.6.C	c) Provisiones		
A.7	7. Otros gastos de explotación	-1.379.128,40	-1.163.423,58
A.7.A	a) Servicios exteriores	-1.340.234,11	-1.128.941,73
A.7.B	b) Tributos	-36.662,01	-34.481,85
A.7.C	c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por oper	-2.232,28	
A.7.D	d) Otros gastos de gestión corriente		
A.8	8. Amortización del inmovilizado	-399.169,52	-369.805,49
A.9	9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financi	21.863,00	3.450,00
A.10	10. Excesos de provisiones	94.108,30	65.126,09
A.11	11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmoviliza		
A.11.A	a) Deterioros y pérdidas		
A.11.B	b) Resultados por enajenaciones y otras		
A.1.TOT	A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	419.740,13	410.743,74
A.12	12. Ingresos financieros	84.864,82	96.968,71
A.12.A	a) De participaciones en instrumentos de patrimonio		
A.12.A.A1	a1) En empresas del grupo y asociadas		
A.12.A.A2	a2) En terceros		
A.12.B	b) De valores negociables y otros instrumentos financiero	84.864,82	96.968,71
A.12.B.B1	b1) De empresas del grupo y asociadas		
A.12.B.B2	b2) De terceros	84.864,82	96.968,71
A.13	13. Gastos financieros	-55.041,50	-82.701,28
A.13.A	a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas		
A.13.B	b) Por deudas con terceros	-55.041,50	-82.701,28
A.13.C	c) Por actualización de provisiones		
A.14	14. Variación de valor razonable en instrumentos financier	-7.876,62	

Propuesta de creación de un departamento de riesgos en la empresa Intertronic Internacional, S.L:
Necesidad, rentabilidad y funcionalidad.

Nº fila	Descripción	Ejercicio fiscal en curso	Ejercicio fiscal anterior
A.14.A	a) Cartera de negociación y otros	-7.876,62	
A.14.B	b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financi		
A.15	15. Diferencias de cambio	-17.441,31	-20.159,40
A.16	16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrument	-8.653,81	-3.829,21
A.16.A	a) Deterioros y pérdidas	-17.913,05	
A.16.B	b) Resultados por enajenaciones y otras	9.259,24	-3.829,21
A.2.TOT	A.2) RESULTADO FINANCIERO	-4.148,42	-9.721,18
A.3.TOT	A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	415.591,71	401.022,56
A.17	17. Impuestos sobre beneficios	-82.967,84	-109.335,94
A.4.TOT	A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	332.623,87	291.686,62
B.18	18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones int		
A.5.TOT	A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	332.623,87	291.686,62

ANEXO 2: LEY 15/2010, DE 5 DE JULIO



I. DISPOSICIONES GENERALES

JEFATURA DEL ESTADO

10708 *Ley 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.*

JUAN CARLOS I
REY DE ESPAÑA

A todos los que la presente vieren y entendieren.
Sabed: Que las Cortes Generales han aprobado y Yo vengo en sancionar la siguiente ley.

PREÁMBULO

La Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, incorporó a nuestro derecho interno la Directiva 2000/35/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de junio de 2000, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

Cinco años después de la entrada en vigor de la Ley 3/2004 contra la morosidad en las operaciones comerciales, esta legislación ha de adaptarse a los cambios que se han producido en el entorno económico y modificarse para que sea ampliamente aplicable, tanto en el ámbito de las empresas españolas, como en el del sector público.

Los efectos de la crisis económica se han traducido en un aumento de impagos, retrasos y prórrogas en la liquidación de facturas vencidas, que está afectando a todos los sectores. En especial, está afectando a las pequeñas y medianas empresas, que funcionan con gran dependencia al crédito a corto plazo y con unas limitaciones de tesorería que hacen especialmente complicada su actividad en el contexto económico actual.

Con este objetivo, resulta particularmente importante en la presente Ley, suprimir la posibilidad de «pacto entre las partes», la cual a menudo permitía alargar significativamente los plazos de pago, siendo generalmente las Pymes las empresas más perjudicadas.

La reforma tiene por objeto corregir desequilibrios y aprovechar las condiciones de nuestras empresas con el fin de favorecer la competitividad y lograr un crecimiento equilibrado de la economía española, que nos permita crear empleo de forma estable, en línea con una concepción estratégica de la economía sostenible.

En este sentido, y desde el punto de vista de los plazos de pago del sector público, se reduce a un máximo de treinta días el plazo de pago, que se aplicará a partir del 1 de enero de 2013, siguiendo un período transitorio para su entrada en vigor. Por otra parte, se propone un procedimiento efectivo y ágil para hacer efectivas las deudas de los poderes públicos, y se establecen mecanismos de transparencia en materia de cumplimiento de las obligaciones de pago, a través de informes periódicos a todos los niveles de la Administración y del establecimiento de un nuevo registro de facturas en las Administraciones locales.

En lo que se refiere a los plazos de pago entre empresas, se establece un plazo máximo de pago de 60 días por parte de empresas para los pagos a proveedores. Este plazo de pago no podrá ser ampliado por acuerdo entre las partes, con el fin de evitar posibles prácticas abusivas de grandes empresas sobre pequeños proveedores, que den lugar a aumentos injustificados del plazo de pago. A este efecto se establece un calendario transitorio que culminará el 1 de enero de 2013. Por otra parte, se refuerza el derecho a percibir indemnización, se amplía la posibilidad de que las asociaciones denuncien prácticas abusivas en nombre de sus asociados y se promueve la adopción de códigos de buenas prácticas en materia de pagos.

Los plazos de pago establecidos en esta Ley se adecuan con lo preceptuado en la Directiva Europea. El régimen general previsto en el apartado 1 del artículo 3 de la misma se aplica a los pagos efectuados por las administraciones públicas, así como a los de productos de alimentación frescos y perecederos, mientras que se establece en 60 días el plazo de pago de las operaciones comerciales entre empresas conforme al apartado 2 del mismo artículo, con objeto de recortar las elevadas demoras en los cobros en sectores básicos.

Artículo primero. *Modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.*

Uno. Se modifica el artículo 2 que pasa a tener la siguiente redacción:

«Artículo 2. *Definiciones.*

A los efectos regulados en esta Ley, se considerará como:

- a) Empresa, a cualquier persona física o jurídica que actúe en el ejercicio de su actividad independiente económica o profesional.
- b) Administración, a los entes, organismos y entidades que forman parte del sector público, de acuerdo con el artículo 3.3 de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.
- c) Morosidad, el incumplimiento de los plazos contractuales o legales de pago.
- d) Plazo de pago, se referirá a todos los días naturales del año, y serán nulos y se tendrán por no puestos los pactos que excluyan del cómputo los periodos considerados vacacionales.»

Dos. Se modifica el artículo 3, que pasa a tener la siguiente redacción:

«Artículo 3. *Ámbito de aplicación.*

1. Esta Ley será de aplicación a todos los pagos efectuados como contraprestación en las operaciones comerciales realizadas entre empresas, o entre empresas y la Administración, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, así como las realizadas entre los contratistas principales y sus proveedores y subcontratistas.

2. Quedan fuera del ámbito de aplicación de esta Ley:

- a) Los pagos efectuados en las operaciones comerciales en las que intervengan consumidores.
- b) Los intereses relacionados con la legislación en materia de cheques, pagarés y letras de cambio y los pagos de indemnizaciones por daños, incluidos los pagos por entidades aseguradoras.
- c) Las deudas sometidas a procedimientos concursales incoados contra el deudor, que se regirán por lo establecido en su legislación especial.»

Tres. Se modifica el artículo 4 que pasa a tener la siguiente redacción:

«Artículo 4. *Determinación del plazo de pago.*

1. El plazo de pago que debe cumplir el deudor será el siguiente:

- a) Sesenta días después de la fecha de recepción de las mercancías o prestación de los servicios. Este plazo de pago no podrá ser ampliado por acuerdo entre las partes.
- b) Si el deudor recibe la factura o la solicitud de pago equivalente antes que los bienes o servicios, sesenta días después de la entrega de los bienes o de la prestación de los servicios.

c) Si legalmente o en el contrato se ha dispuesto un procedimiento de aceptación o de comprobación mediante el cual deba verificarse la conformidad de los bienes o los servicios con lo dispuesto en el contrato y si el deudor recibe la factura antes de finalizar el período para realizar dicha aceptación, el plazo de pago que debe cumplir el deudor se computará a partir del día de recepción de los bienes o servicios adquiridos y no podrá prolongarse más allá de los sesenta días contados desde la fecha de entrega de la mercancía.

2. Los proveedores deberán hacer llegar la factura o solicitud de pago equivalente a sus clientes antes de que se cumplan treinta días desde la fecha de recepción efectiva de las mercancías o prestación de los servicios.

3. La recepción de la factura por medios electrónicos producirá los efectos de inicio del cómputo de plazo de pago, siempre que se encuentre garantizada la identidad y autenticidad del firmante, la integridad de la factura, y la recepción por el interesado.

4. Podrán agruparse facturas a lo largo de un período determinado no superior a 15 días, mediante una factura comprensiva de todas las entregas realizadas en dicho período, factura resumen periódica, o agrupándolas en un único documento a efectos de facilitar la gestión de su pago, agrupación periódica de facturas, y siempre que se tome como fecha de inicio del cómputo del plazo, la fecha correspondiente a la mitad del período de la factura resumen periódica o de la agrupación periódica de facturas de que se trate, según el caso, y el plazo de pago no supere los 60 días desde esa fecha.»

Cuatro. Se modifica el artículo 8 que pasa a tener la siguiente redacción:

«Artículo 8. *Indemnización por costes de cobro.*

1. Cuando el deudor incurra en mora, el acreedor tendrá derecho a reclamar al deudor una indemnización por todos los costes de cobro debidamente acreditados que haya sufrido a causa de la mora de éste. En la determinación de estos costes de cobro se aplicarán los principios de transparencia y proporcionalidad respecto a la deuda principal. La indemnización no podrá superar, en ningún caso, el 15 por ciento de la cuantía de la deuda, excepto en los casos en que la deuda no supere los 30.000 euros en los que el límite de la indemnización estará constituido por el importe de la deuda de que se trate.

2. El deudor no estará obligado a pagar la indemnización establecida en el apartado anterior cuando no sea responsable del retraso en el pago.»

Cinco. Se modifica el artículo 9 que pasa a tener la siguiente redacción:

«Artículo 9. *Cláusulas abusivas.*

1. Serán nulas las cláusulas pactadas entre las partes sobre la fecha de pago o las consecuencias de la demora que difieran en cuanto al plazo de pago y al tipo legal de interés de demora establecidos con carácter subsidiario en el apartado 1 del artículo 4 y en el apartado 2 del artículo 7 respectivamente, así como las cláusulas que resulten contrarias a los requisitos para exigir los intereses de demora del artículo 6, cuando tengan un contenido abusivo en perjuicio del acreedor, consideradas todas las circunstancias del caso, entre ellas, la naturaleza del producto o servicio, la prestación por parte del deudor de garantías adicionales y los usos habituales del comercio. No podrá considerarse uso habitual del comercio la práctica repetida de plazos abusivos. Para determinar si una cláusula es abusiva para el acreedor, se tendrá en cuenta, entre otros factores, si el deudor tiene alguna razón objetiva para apartarse del plazo de pago y del tipo legal del interés de demora dispuesto en el artículo 4.1 y en el artículo 7.2 respectivamente. Asimismo, para determinar si una cláusula es abusiva se tendrá en cuenta, considerando todas las

circunstancias del caso, si dicha cláusula sirve principalmente para proporcionar al deudor una liquidez adicional a expensas del acreedor, o si el contratista principal impone a sus proveedores o subcontratistas unas condiciones de pago que no estén justificadas por razón de las condiciones de que él mismo sea beneficiario o por otras razones objetivas.

2. El juez que declare la invalidez de dichas cláusulas abusivas integrará el contrato con arreglo a lo dispuesto en el artículo 1.258 del Código Civil y dispondrá de facultades moderadoras respecto de los derechos y obligaciones de las partes y de las consecuencias de su ineficacia.

3. Serán igualmente nulas las cláusulas abusivas contenidas en las condiciones generales de la contratación según lo dispuesto en el apartado 1.

4. Las acciones de cesación y de retracción en la utilización de las condiciones generales a que se refiere el apartado anterior podrán ser ejercitadas, conforme a la Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación, por las siguientes entidades:

- a) Las asociaciones, federaciones de asociaciones y corporaciones de empresarios, de profesionales, de trabajadores autónomos y de agricultores que estatutariamente tengan encomendada la defensa de los intereses de sus miembros.
- b) Las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación.
- c) Los colegios profesionales legalmente constituidos.

Estas entidades podrán personarse, en nombre de sus asociados, en los órganos jurisdiccionales o en los órganos administrativos competentes para solicitar la no aplicación de tales cláusulas o prácticas, en los términos y con los efectos dispuestos por la legislación comercial y mercantil de carácter nacional. Las denuncias presentadas por estas entidades ante las autoridades de competencia tendrán carácter confidencial en los términos de la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.»

Seis. Se adiciona un nuevo apartado 5 al artículo 9, con la siguiente redacción:

«5. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, las entidades mencionadas en dicho apartado también podrán personarse en los órganos jurisdiccionales o en los órganos administrativos competentes y asumir el ejercicio de acciones colectivas de cesación y de retracción en defensa de los intereses de sus asociados frente a empresas incumplidoras con carácter habitual de los períodos de pago previstos en esta Ley, en los contratos que no están incluidos en el ámbito de la Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación.»

Siete. Se añade un artículo 11 con la siguiente redacción:

«Artículo 11. *Transparencia en las buenas prácticas comerciales.*

Con el fin de velar por la plena transparencia en el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones previstas en la presente Ley, las Administraciones Públicas promoverán la elaboración de Códigos de buenas prácticas comerciales, así como la adopción de sistemas de resolución de conflictos a través de la mediación y el arbitraje, siendo de adscripción voluntaria por parte de los agentes económicos.»

Artículo segundo. *Seguimiento de la evolución de la morosidad y resultados de la eficacia de la Ley.*

En el marco de los instrumentos técnicos, consultivos y de participación sectorial de que dispone el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para efectuar el análisis y la evolución de la actividad de los diferentes sectores económicos, se realizará un seguimiento

específico de la evolución de los plazos de pago y de la morosidad en las transacciones comerciales así como de los resultados de la práctica y eficacia de la presente Ley, con la participación de las asociaciones multisectoriales de ámbito nacional y autonómico así como la plataforma multisectorial contra la morosidad. Con periodicidad anual, el Gobierno remitirá un informe a las Cortes Generales sobre la situación de los plazos de pago que permita analizar la eficacia de la presente Ley. Este informe será igualmente publicado en la página web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Artículo tercero. *Modificación de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.*

Uno. Se modifica el apartado 4 del artículo 200 de la Ley de Contratos del Sector Público que pasa a tener la siguiente redacción:

«4. La Administración tendrá la obligación de abonar el precio dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la expedición de las certificaciones de obras o de los correspondientes documentos que acrediten la realización total o parcial del contrato, sin perjuicio del plazo especial establecido en el artículo 205.4, y, si se demorase, deberá abonar al contratista, a partir del cumplimiento de dicho plazo de treinta días, los intereses de demora y la indemnización por los costes de cobro en los términos previstos en la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. Cuando no proceda la expedición de certificación de obra y la fecha de recibo de la factura o solicitud de pago equivalente se preste a duda o sea anterior a la recepción de las mercancías o a la prestación de los servicios, el plazo de treinta días se contará desde dicha fecha de recepción o prestación.»

Dos. Se añade un nuevo artículo 200 bis con la siguiente redacción:

«Artículo 200 bis. *Procedimiento para hacer efectivas las deudas de las Administraciones Públicas.*

Transcurrido el plazo a que se refiere el artículo 200.4 de esta Ley, los contratistas podrán reclamar por escrito a la Administración contratante el cumplimiento de la obligación de pago y, en su caso, de los intereses de demora. Si, transcurrido el plazo de un mes, la Administración no hubiera contestado, se entenderá reconocido el vencimiento del plazo de pago y los interesados podrán formular recurso contencioso-administrativo contra la inactividad de la Administración, pudiendo solicitar como medida cautelar el pago inmediato de la deuda. El órgano judicial adoptará la medida cautelar, salvo que la Administración acredite que no concurren las circunstancias que justifican el pago o que la cuantía reclamada no corresponde a la que es exigible, en cuyo caso la medida cautelar se limitará a esta última. La sentencia condenará en costas a la Administración demandada en el caso de estimación total de la pretensión de cobro.»

Tres. Se añade una nueva disposición transitoria octava con la siguiente redacción:

«Disposición transitoria octava. *Plazos a los que se refiere el artículo 200 de la Ley.*

El plazo de treinta días a que se refiere el apartado 4 del artículo 200 de esta Ley, en la redacción dada por el artículo tercero de la Ley de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, se aplicará a partir del 1 de enero de 2013.

Desde la entrada en vigor de esta disposición y el 31 de diciembre de 2010 el plazo en el que las Administraciones tienen la obligación de abonar el precio de las obligaciones a las que se refiere el apartado 4 del artículo 200 será dentro de los cincuenta y cinco días siguientes a la fecha de la expedición de las certificaciones

de obras o de los correspondientes documentos que acrediten la realización total o parcial del contrato.

Entre el 1 de enero de 2011 y el 31 de diciembre de 2011, el plazo en el que las Administraciones tienen la obligación de abonar el precio de las obligaciones a las que se refiere el apartado 4 del artículo 200 será dentro de los cincuenta días siguientes a la fecha de la expedición de las certificaciones de obra o de los correspondientes documentos que acrediten la realización total o parcial del contrato.

Entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2012, el plazo en el que las Administraciones tienen la obligación de abonar el precio de las obligaciones a las que se refiere el apartado 4 del artículo 200 será dentro de los cuarenta días siguientes a la fecha de la expedición de las certificaciones de obra o de los correspondientes documentos que acrediten la realización total o parcial del contrato.»

Artículo cuarto. *Morosidad de las Administraciones Públicas.*

1. El Interventor General del Estado elaborará trimestralmente un informe sobre el cumplimiento de los plazos previstos en esta Ley para el pago de las obligaciones de la Administración General del Estado, que incluirá necesariamente el número y cuantía global de las obligaciones pendientes en las que se esté incumpliendo el plazo.

2. Las Comunidades Autónomas establecerán su propio sistema de información trimestral pública sobre el cumplimiento de los plazos previstos para el pago en esta Ley.

3. Los Tesoreros o, en su defecto, Interventores de las Corporaciones locales elaborarán trimestralmente un informe sobre el cumplimiento de los plazos previstos en esta Ley para el pago de las obligaciones de cada Entidad local, que incluirá necesariamente el número y cuantía global de las obligaciones pendientes en las que se esté incumpliendo el plazo.

4. Sin perjuicio de su posible presentación y debate en el Pleno de la Corporación local, dicho informe deberá remitirse, en todo caso, a los órganos competentes del Ministerio de Economía y Hacienda y, en su respectivo ámbito territorial, a los de las Comunidades Autónomas que, con arreglo a sus respectivos Estatutos de Autonomía, tengan atribuida la tutela financiera de las Entidades locales. Tales órganos podrán igualmente requerir la remisión de los citados informes.

5. La información así obtenida podrá ser utilizada por las Administraciones receptoras para la elaboración de un informe periódico y de carácter público sobre el cumplimiento de los plazos para el pago por parte de las Administraciones Públicas.

Artículo quinto. *Registro de facturas en las Administraciones locales.*

1. La Entidad local dispondrá de un registro de todas las facturas y demás documentos emitidos por los contratistas a efectos de justificar las prestaciones realizadas por los mismos, cuya gestión corresponderá a la Intervención u órgano de la Entidad local que tenga atribuida la función de contabilidad.

2. Cualquier factura o documento justificativo emitido por los contratistas a cargo de la Entidad local, deberá ser objeto de anotación en el registro indicado en el apartado anterior con carácter previo a su remisión al órgano responsable de la obligación económica.

3. Transcurrido un mes desde la anotación en el registro de la factura o documento justificativo sin que el órgano gestor haya procedido a tramitar el oportuno expediente de reconocimiento de la obligación, derivado de la aprobación de la respectiva certificación de obra o acto administrativo de conformidad con la prestación realizada, la Intervención o el órgano de la Entidad local que tenga atribuida la función de contabilidad requerirá a dicho órgano gestor para que justifique por escrito la falta de tramitación de dicho expediente.

4. La Intervención u órgano de la Entidad local que tenga atribuida la función de contabilidad incorporará al informe trimestral al Pleno regulado en el artículo anterior, una relación de las facturas o documentos justificativos con respecto a los cuales hayan transcurrido más de tres meses desde su anotación en el citado registro y no se hayan tramitado los correspondientes expedientes de reconocimiento de la obligación o se haya justificado por el órgano gestor la ausencia de tramitación de los mismos. El Pleno, en el plazo de 15 días contados desde el día de la reunión en la que tenga conocimiento de

dicha información, publicará un informe agregado de la relación de facturas y documentos que se le hayan presentado agrupándolos según su estado de tramitación.

Disposición adicional primera. *Régimen especial para productos agroalimentarios.*

1. Los aplazamientos de pago de productos de alimentación frescos y perecederos no excederán en ningún caso de 30 días a partir de la fecha de la entrega de las mercancías.

Se entenderá por productos de alimentación frescos y perecederos aquéllos que por sus características naturales conservan sus cualidades aptas para comercialización y consumo durante un plazo inferior a treinta días o que precisan de condiciones de temperatura regulada de comercialización y transporte.

2. Con relación a los productos de alimentación que no sean frescos o perecederos los aplazamientos de pago no excederán en ningún caso de 60 días a partir de la fecha de la entrega de las mercancías.

3. Los destinatarios de las correspondientes entregas quedarán obligados a documentar, en el mismo acto, la operación de entrega y recepción con mención expresa de su fecha.

Del mismo modo, los proveedores deberán indicar en su factura el día del calendario en que debe producirse el pago.

Las facturas deberán hacerse llegar antes de que se cumplan treinta días desde la fecha de entrega y recepción de las mercancías.

Disposición adicional segunda. *Distribución de libros.*

El Gobierno, reglamentariamente, podrá determinar un régimen especial de pagos para el sector del libro que tenga en cuenta las especiales circunstancias del sector en relación a los ciclos de explotación, la rotación de stocks y el específico régimen de depósito de libros.

Disposición adicional tercera. *Deber de información.*

Las sociedades deberán publicar de forma expresa las informaciones sobre plazos de pago a sus proveedores en la Memoria de sus cuentas anuales.

El Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas resolverá sobre la información oportuna a incorporar en la Memoria de Cuentas Anuales de las empresas para que, a partir de las correspondientes al ejercicio 2010, la Auditoría Contable contenga la información necesaria que acredite si los aplazamientos de pago efectuados se encuentren dentro de los límites indicados en esta Ley.

Disposición adicional cuarta. *Nueva línea de crédito ICO-morosidad Entes Locales.*

El Gobierno, en el plazo de 30 días, a través del Instituto de Crédito Oficial, instrumentará una línea de crédito directa, en condiciones preferentes, dirigida a las Entidades Locales para facilitar el pago de deudas firmes e impagadas a empresas y autónomos con anterioridad al 30 de abril de 2010.

La línea de crédito se cancelará y satisfará, caso por caso, siempre que no haya sido amortizada con carácter previo, en un plazo concertado con posterioridad a la entrada en vigor de la futura reforma del sistema de financiación de los Entes Locales y será instrumentada con independencia a los recursos provenientes de la PIE y vinculada a las obligaciones reconocidas a los proveedores del sector privado.

Disposición transitoria primera. *Aplicación a los contratos.*

Esta Ley será de aplicación a todos los contratos celebrados con posterioridad a su entrada en vigor.

Disposición transitoria segunda. *Calendario al que se refiere el artículo primero apartado Tres.*

Los plazos a los que se refieren el apartado tres del artículo primero de esta Ley, correspondiente al artículo 4 de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, y la disposición adicional única sobre el régimen especial para productos agroalimentarios, en relación a los productos de alimentación que no sean frescos o perecederos, se ajustarán progresivamente, para aquellas empresas que vinieran pactando plazos de pago más elevados, de acuerdo con el siguiente calendario:

- Desde la entrada en vigor de la presente Ley hasta el 31 de diciembre de 2011, serán de 85 días.
- Entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2012, serán de 75 días.
- A partir del 1 de enero de 2013, serán de 60 días.

Lo dispuesto en la presente disposición transitoria no será de aplicación a los productos de alimentación frescos y perecederos, para los cuales el plazo de pago a 30 días tendrá efectos inmediatos.

Disposición transitoria tercera. *Plazos máximos de pago en los contratos de obra con las Administraciones Públicas.*

Las empresas constructoras de obra civil que mantengan vivos contratos de obra con las diferentes Administraciones Públicas, con carácter excepcional, y durante dos años a contar desde la fecha de entrada en vigor de la presente Ley, podrán acordar con sus proveedoras y/o subcontratistas los siguientes plazos máximos de pago, de conformidad con el siguiente calendario de aplicación:

- 120 días desde la entrada en vigor de la Ley hasta el 31 de diciembre de 2011.
- 90 días desde el 1 de enero de 2012 hasta el 31 de diciembre de 2012.
- 60 días desde el 1 de enero de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2013.

Sin que puedan existir pactos entre las partes por encima de dichos plazos y fechas.

Disposición derogatoria única.

Quedan derogadas todas las normas de igual o inferior rango en lo que contradigan o se opongan a esta Ley, a excepción de aquellas que, en relación a la determinación del plazo de pago, resulten más beneficiosas para el acreedor.

Disposición final única. *Entrada en vigor.*

La presente Ley entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Por tanto,
Mando a todos los españoles, particulares y autoridades, que guarden y hagan guardar esta ley.

Madrid, 5 de julio de 2010.

JUAN CARLOS R.

El Presidente del Gobierno,
JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO

cve: BOE-A-2010-10708

ANEXO 3: FICHA DE LA EMPRESA INTERTRONIC INTERNACIONAL DE SOCINTEC - AZERTIA Consulting

INTERTRONIC INTERNACIONAL

C/ Johannes Gutenberg, 4 y 6
 Parque Tecnológico
 46980 PATERNA (Valencia)
 Tel.: 963758050 · Fax.: 963751022
 e-mail: info@intertronic.es · Web: www.intertronic.es



Descripción de la empresa

Con casi 20 años de actividad, INTERTRONIC se ha consolidado como una empresa líder en el sector de la distribución y venta de materiales eléctricoelectrónicos de avanzada tecnología para la automatización. En este proceso de consolidación, la alta cualificación del colectivo de profesionales que integran la empresa junto a la calidad de los materiales que ofrecemos y a un excelente servicio, han sido las piezas fundamentales que nos han llevado a alcanzar el éxito. Dentro de un sector tan exigente, contar con un soporte técnico cualificado y un servicio post venta eficaz, nos ha permitido destacar como una empresa consolidada y reconocida en el extenso campo de la automatización, tanto en las facetas de control y posicionamiento como en las de detección e instalación de componentes.

Facturación (€):
Plantilla: 54
Fecha de constitución: 1 de febrero de 1988

Productos y servicios

Distribución de material eléctrico y electrónico que representa en exclusiva importantes firmas americanas y europeas, sobre todo compañías alemanas en España y Portugal.



Cadena de valor



Segmentación

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Diseño de electrónica de control | <input type="checkbox"/> Modelado y simulación de procesos industriales |
| <input checked="" type="checkbox"/> Software de control | <input checked="" type="checkbox"/> Captación de señal |
| <input checked="" type="checkbox"/> Autómatas y cuadros eléctricos | <input type="checkbox"/> Acondicionamiento de señal |
| <input checked="" type="checkbox"/> Maquinaria y/o actuadores de proceso | <input checked="" type="checkbox"/> Comunicaciones, monitorización y telegestión |

ANEXO 4: Certificado ISO 9001:2008 de Intertronic Internacional S.L.

CERTIFICATE

TÜV INTERCERT
Group of TÜV Saarland

Certificado N° **10-Q-40018-TIC**
Certificate No.

POR EL PRESENTE CERTIFICAMOS QUE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
IMPLANTADO EN
WE HEREBY CERTIFY THAT THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OPERATED BY
INTERTRONIC INTERNACIONAL, S.L.
Administrative Site
Parque tecnológico - Cl. Johannes Gutenberg, 4 y 6
E - 46980 - PATERNA - VALENCIA
Delegations

Cl. Baltasar d'Espanya, 2-A, 08970, Sant Joan Despi, Barcelona	Autovía Zaragoza – Logroño, km 13'5 – P.I. El Águila Coors, 50180, Utebo, Zaragoza
Pz. Haro, 4, 48006, Bilbao, Bizkaia	Cl. Alcarria, 7, Loc 1, Edif. Roncesvalles – P.I. Coslada, 28823, Coslada, Madrid
Cl. Cobalto, 10, plta 2ª, of. 14, 47012, Valladolid	Av. Florida, 9º 2ª, of. 5, 36210, Vigo, Pontevedra

CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE LA NORMA
IS IN COMPLIANCE WITH THE REQUIREMENTS OF STANDARD
ISO 9001:2008
ESTE CERTIFICADO ES VÁLIDO PARA LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES
THIS CERTIFICATE IS VALID FOR THE FOLLOWING ACTIVITIES
Comercialización de productos para automatización y servicio post-venta
Marketing product for automation and after-sales service.

SEGÚN AUDITORIA REALIZADA, CON INFORME N° **RC-0311-Q-TIC-40018-10**
AN AUDIT WAS PERFORMED, REPORT No.

Válido hasta **14.04.2014**
Expiring date

DGA-ZM-12-06-00
QMS and EMS
Group of TÜV Saarland

P. Rochaz
Philippe Rochaz
TÜV INTERCERT Certification Body

Am Bonner Bogen 2, D-53227 Bonn 15.04.2011

CERTIFICATE ■ CERTIFICATO ■ ZERTIFIKAT ■ SERTIFİKA ■ CERTIFICADO ■ گواهینامه ■ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ

