

# Ponencia: Análisis rápido de balances



**GENERALITAT  
VALENCIANA**

**iVACE**  
INSTITUT VALENCIÀ DE  
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL



**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Europeo de  
Desarrollo Regional

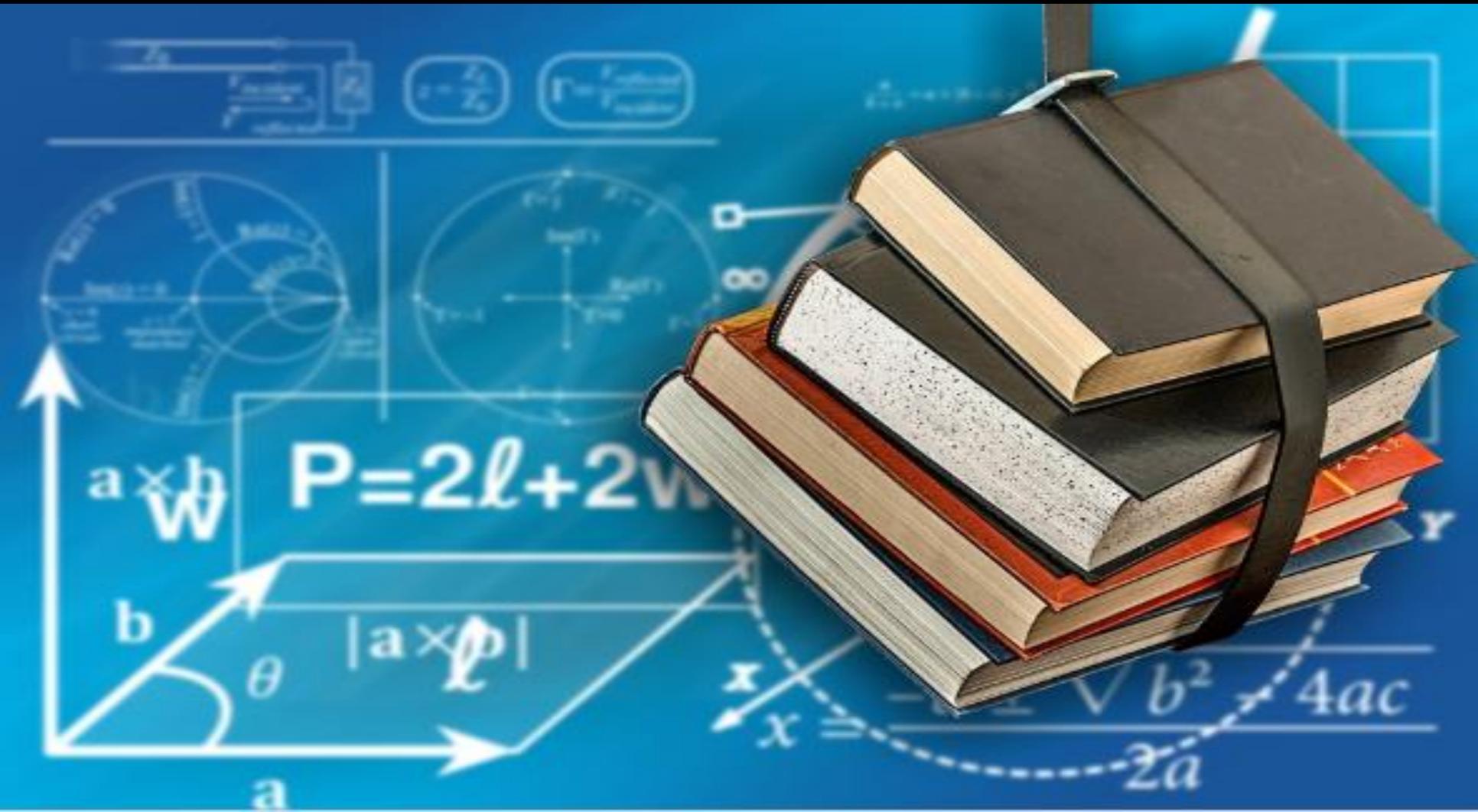
*Una manera de hacer Europa*

**CEEI**  
VALENCIA  
CENTROS EUROPEOS DE  
EMPRESAS INNOVADORAS

“Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del  
Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020”

# Análisis rápido de Balances

Profesor : JesúsDublino



# INDICE

## ¿Qué es lo más IMPORTANTE?

- ¿Para qué, queremos analizar?
- ¿Porqué hacer este análisis rápido?

## La CONTABILIDAD, secretos básicos

- Documentación base que hay que conocer
- El SIT y el PYG
- Las amortizaciones, su significado y necesidad
- Las dotaciones y provisiones

## Algunos MATICES

- El UR (Umbral de rentabilidad)
- Relatividad del beneficio
- El CF (Cash-Flow, flujo de caja)
- El FL (Financial leverage) y los secretos del APALANCAMIENTO FINANCIERO

## Algunas HERRAMIENTAS

- La hoja de cálculo Excel ©
- DUBLINO (antes VENERE), la herramienta definitiva

¿Qué es lo más importante para poder Analizar?



# LO MAS IMPORTANTE



CONTABILIDAD VIVA



ACTUALIZADA



VISION SIMPLIFICADA Y GLOBAL



CON CUADRO DE MANDO



MECANIZADA E INTEGRADA.

# Tenemos que elegir las dos más importantes :

Dinamismo  
Eficiencia y  
Productividad

Balance

Valor de la empresa

Interés

Rentabilidad  
del negocio

Objetivos

Grado de realización

**D** **U** **B** **L** **I** **N** **O**

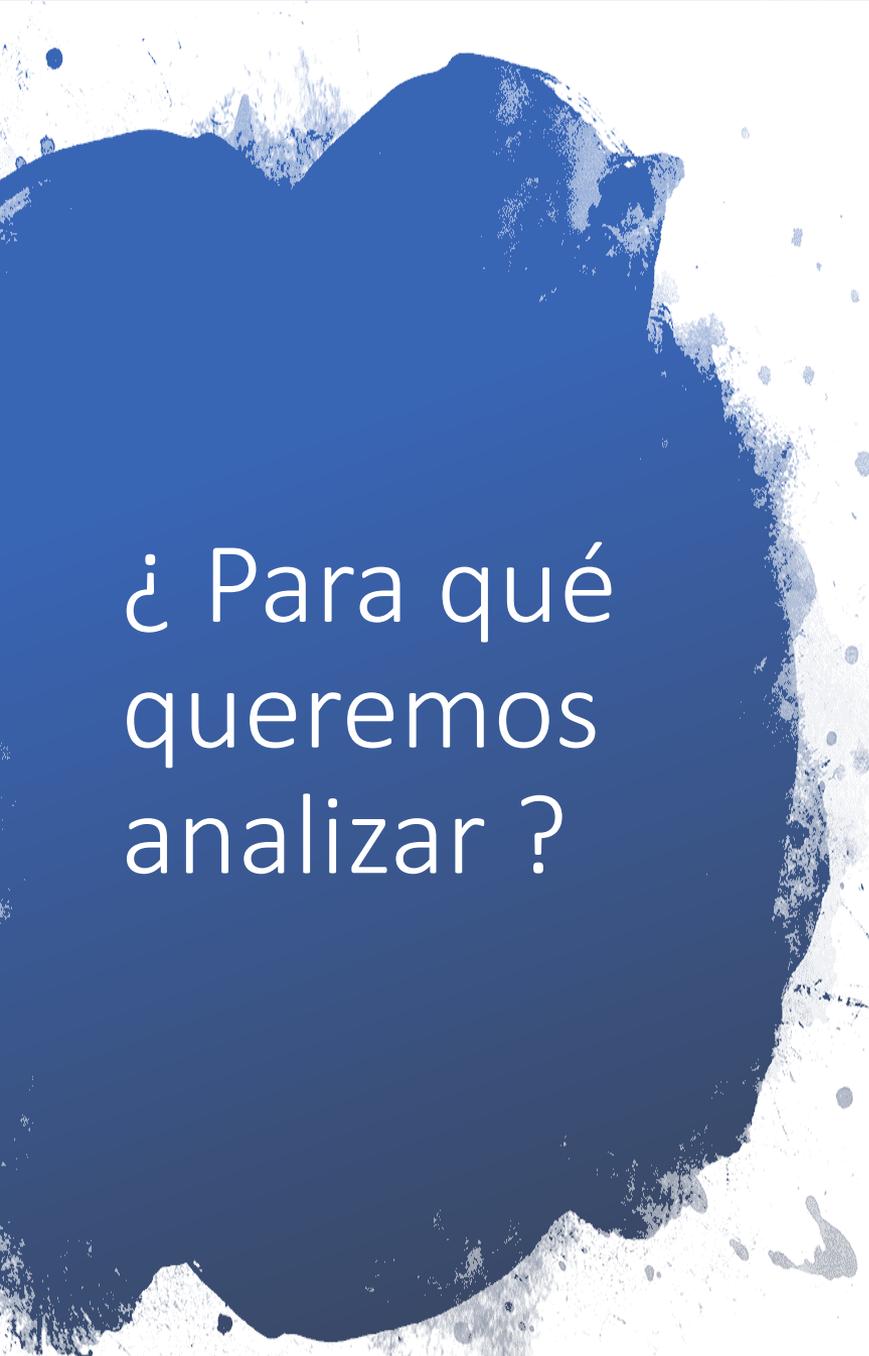
Uy!!! El  
endeudamiento

Uy!! Enfermedades

Liquidez  
Estabilidad

Negocio,  
Ventas y Márgenes





¿ Para qué  
queremos  
analizar ?

- Tomar DECISIONES sobre nuestra estrategia empresarial
- Sistematizar nuestra recogida de datos en la CONTABILIDAD, de forma que facilite de forma automatizada, los datos que siempre queremos conocer, mediante un Cuadro de Mando.
- Comprobar cuál será la opinión del mercado, de las empresas de informes, de las compañías aseguradoras de crédito, de los Bancos, e incluso ¿porqué no? de nuestros clientes, proveedores, etc.

# ¿Porqué analizar rápido?



La regla de Pareto (80-20)



Simplificar la visión (es un arte).



Herramientas hay más que suficientes



No tenemos tiempo para obtener datos, lo tenemos para tomar decisiones.



Para “poner en orden” y sintetizar nuestra cultura financiera, o lo que es mejor, nuestra visión global de conceptos.



Para saber como nos ve el mercado, riesgos de clientes, estudiar un partner, o una cooperación comercial, etc..

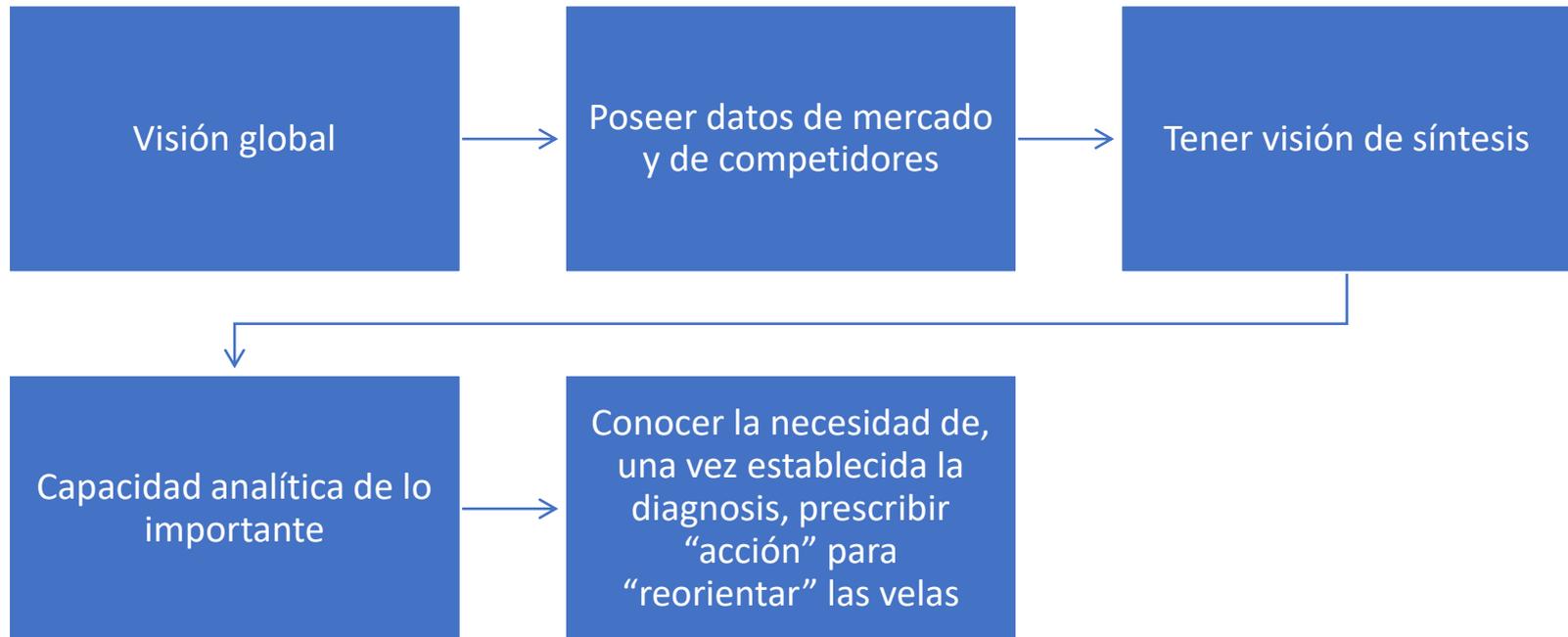
¿Cuáles  
son las 3  
formas  
básicas de  
analizar?

Detectar las patologías  
de la empresa

Localizar las fortalezas

Tener una visión global

# ¿Qué es lo importante en el análisis ?



# CHECK DE FASES, para analizar :

## DOCUMENTACION

- SYS + SIT + PYG ( 5 años)
- Precaución : Contabilidad al día + Reflejo real de la actividad

## HERRAMIENTAS GENÉRICAS

- Simplificación de la visión
- Ratios
- Gráficos
- Cuadro de Mando (Scoreboard)
- Comité de Dirección

PLAN ESTRATÉGICO y PRESUPUESTARIO, ¿existe?



# CONTABILIDAD

¿Qué es  
Actividad  
Económica?  
¿Para que  
sirve la  
contabilidad?

La actividad económica se lleva a cabo básicamente, por la confluencia de conceptos, entre otros, como :

- Satisfacer la demanda del mercado
- Diseñar, Comprar, Producir, Comercializar
- Cobrar y Pagar

Para tener un control de todo esto, surge la Contabilidad, que informa de :

- La gestión diaria efectuada
- La visión de síntesis de los datos económicos y financieros:
  - Resultado de la gestión (mi posición económica) (¿Gano o pierdo pasta?)
  - Controlar mi tesorería
  - Conocer mi posición financiera, es decir lo que tengo y me deben (Activo), contra lo que debo (Pasivo)
- Informar a terceras personas, que necesitan conocer mis datos (bancos, accionistas, mercado, etc.)
- Cumplir con mis obligaciones legales con la Administración Pública en todos sus aspectos
  - Contabilidad Legalmente Obligada
  - Obligaciones tributarias
  - Obligaciones laborales y con la Seguridad Social
- Me ayuda a tomar decisiones  
Y.....¿las tomo y las ejecuto.....?

# Definiciones

- CONTABILIDAD.-

- Técnica que permite

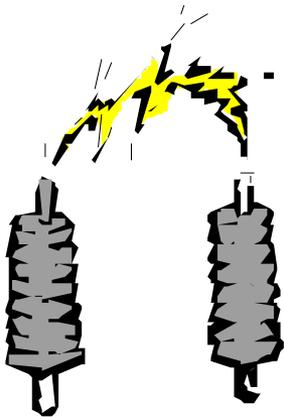
- Clasificar
- Registrar y
- Sintetizar

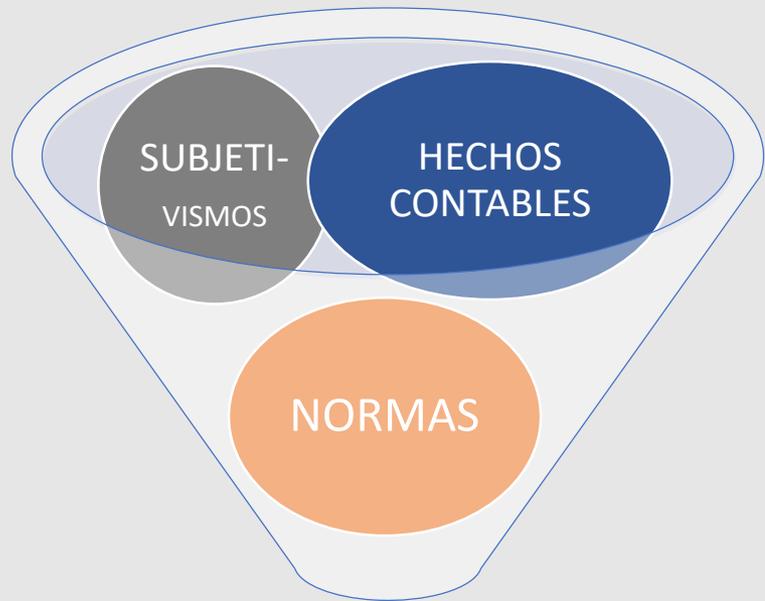
- los hechos económicos de la actividad empresarial o profesional, en orden a obtener posteriormente información financiera, y facilitar la toma de decisiones.



- PARTIDA DOBLE.-

- Método utilizado en los registros contables, mediante el cual, un hecho contable, implica AL MENOS, SIEMPRE, dos anotaciones en diferentes masas patrimoniales.
- Y por muchas anotaciones que haya, siempre sumara igual el DEBE y el HABER..... SIEMPRE..... 😊



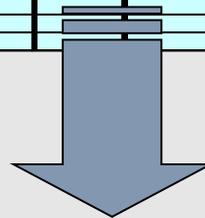
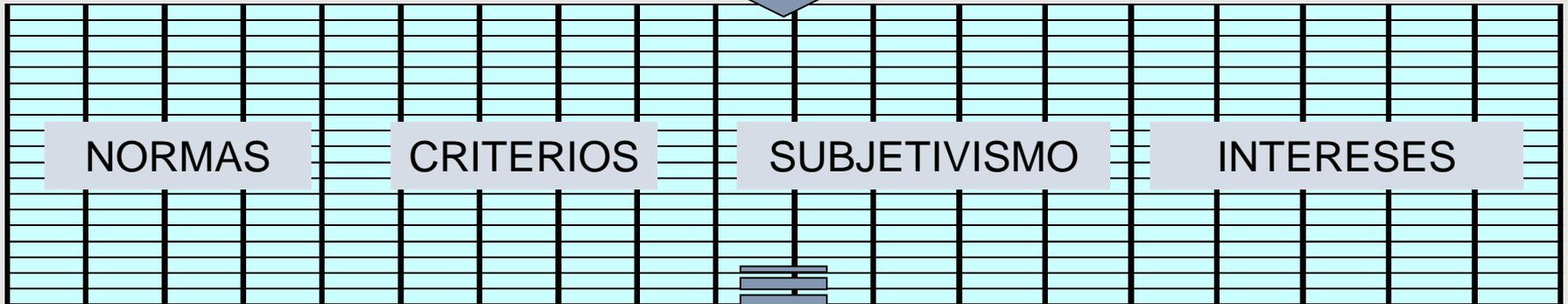
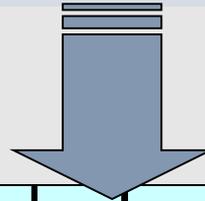


**CONTABILIDAD**



# Los hechos contables.....

HECHO CONTABLE



REGISTRO CONTABLE

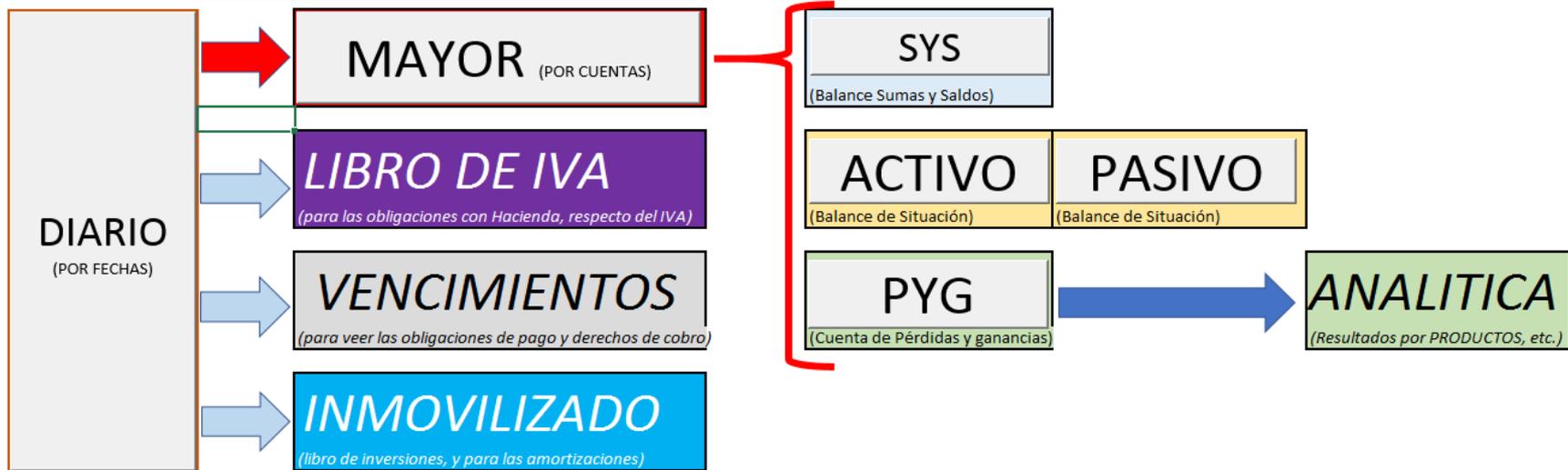


# EL SECRETO :

---

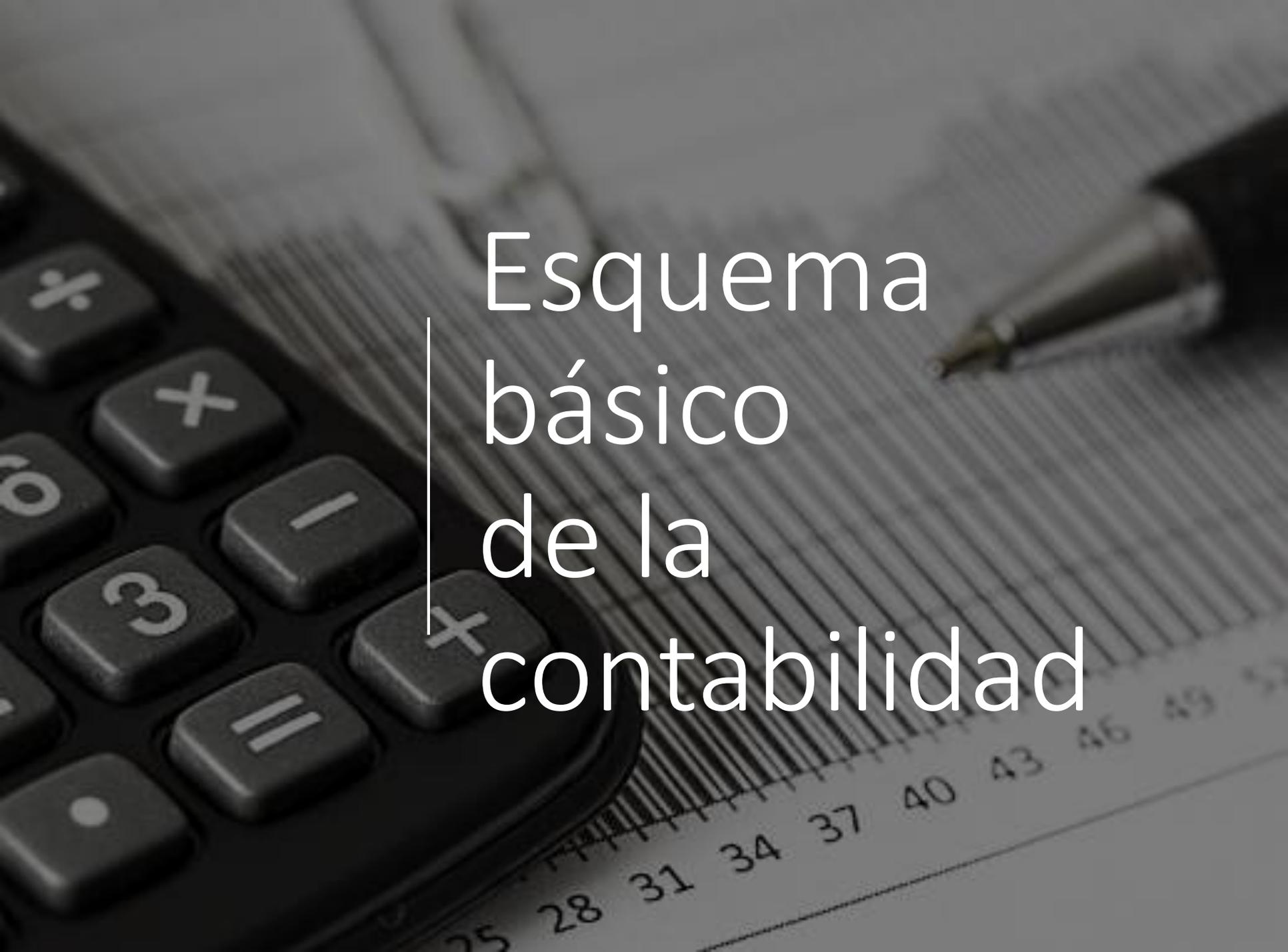
- Las diferentes FORMAS de ver los datos contables son los que provocan los diferentes LIBROS y registros necesarios.
- Bien por norma legislativa, bien por enfoque práctico y necesario, entendiendo la contabilidad como la herramienta necesaria para la toma de decisiones







DOCU  
BASE

The background of the slide is a grayscale photograph of a desk. On the left, a portion of a black calculator is visible, showing buttons for percentage, addition, subtraction, multiplication, and division. In the center-right, a silver pen lies horizontally. At the bottom, a ruler with numerical markings is visible. The overall scene is dimly lit, creating a professional and academic atmosphere.

# Esquema básico de la contabilidad

¿Cuáles son algunos de los principales documentos?

## DIARIO

- Relación de operaciones contables por DIAS, con una explicación individualizada

## MAYOR (Cuentas)

- La visión del libro diario anterior, pero “ordenada” por cuentas afectadas
- Lo importante de una cuenta : NOMBRE-MOVIMIENTOS Y SALDO
  - Nombre : denominación, (ejemplo Banco JJ)
  - Saldo : Expresión final que indica si le debemos o nos debe

## SYS (Sumas y saldos)

- Relación de todas las cuentas de una empresa, con expresión básica de Nombre y Saldo (ya no se ve el historial del punto anterior)

## PYG (Perdidas y ganancias)

- Selección de las cuentas anteriores del SYS, siempre y cuando represente GASTO o INGRESO, y para por diferencia entre ambos totalizadores establecer si ganamos o perdemos

## SIT (Balance Situación)

- Selección de las cuentas anteriores del SYS, siempre y cuando NO represente gasto o ingreso,
- Se aglutinan en Activo (lo que tenemos y nos deben) y Pasivo (lo que debemos incluido los accionistas)
- Comparando ambos, podremos comprobar entre otra, nuestra capacidad de asumir nuestras obligaciones de pago

# LIBRO DIARIO

Empresa  
Condiciones

Fecha

ASIEN.	FECHA	SUBCUENTA	DESCRIPCION	CONCEPTO	DEBE	HABER
			<b>SUMAS</b>	<b>ANTERIORES . .</b>	<b>314.742,38</b>	<b>309.088,34</b>
14	05-03-09	6290000	Otros servicios	SU FACTURA	92,00	
14	05-03-09	6240001	Desplazamientos y dietas	SU FACTURA	28,60	
14	05-03-09	5700000	Caja		487,20	
14	05-03-09	5700000	Caja		701,80	
14	05-03-09	5700000	Caja		1.380,40	
14	05-03-09	5700000	Caja		2.436,00	
14	05-03-09	5700000	Caja		1.380,40	
14	05-03-09	5700000	Caja		974,40	
14	05-03-09	5700000	Caja		730,80	
14	05-03-09	5700000	Caja		701,80	
14	05-03-09	4720016	H.P. Iva Soportado 16 %	SU FACTURA	13,69	
14	05-03-09	4720016	H.P. Iva Soportado 16 %	SU FACTURA	19,19	
14	05-03-09	6290002	Gasolina	SU FACTURA	119,96	
14	05-03-09	4720016	H.P. Iva Soportado 16 %	SU FACTURA	13,06	
14	05-03-09	6400000	Sueldos y Salarios	SU FACTURA	1.000,00	
14	05-03-09	4720016	H.P. Iva Soportado 16 %	SU FACTURA	14,69	
14	05-03-09	4720016	H.P. Iva Soportado 16 %	SU FACTURA	5,07	
14	05-03-09	6280000	Suministros	SU FACTURA	85,54	
14	05-03-09	6400000	Sueldos y Salarios	SU FACTURA	1.000,00	
14	05-03-09	6400000	Sueldos y Salarios	SU FACTURA	1.000,00	
14	05-03-09	6400000	Sueldos y Salarios	SU FACTURA	1.000,00	

estructura POSIBLE y simple de una cuenta					
FECHA CONTABLE	CONCEPTO	REFERENCIA	DEBE	HABER	SALDO
15/02/2008	ingreso cheques	453812	35.000,00		35.000,00
16/02/2008	cheque	456		5.000,00	30.000,00
17/02/2008	cheque	628		6.000,00	24.000,00
18/02/2008	cheque	457		12.000,00	12.000,00
19/02/2008	cheque	458		68.000,00	-56.000,00
20/02/2008	ingreso cheques	629	72.000,00		16.000,00
25/02/2008	recibo telefono	mes ene.08		15.000,00	1.000,00

## BALANCE DE SUMAS Y SALDOS

Empresa

Fecha

Condiciones PERIODO : 01-01-09 / 31-01-09 SUBCUENTAS : 0000000 / 9999999 (importes en Euros)

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO INICIAL	DEBE	HABER	SALDO
100	Capital social	-3.010,00	0,00	0,00	-3.010,00
1000000	Capital	-3.010,00	0,00	0,00	-3.010,00
112	Reserva legal	- 602,00	0,00	0,00	- 602,00
1120000	RESERVA LEGAL	- 602,00	0,00	0,00	- 602,00
113	Reservas voluntarias	-12.013,95	0,00	41.736,75	-53.750,70
1130000	Reservas Voluntarias	-12.013,95	0,00	41.736,75	-53.750,70
118	Aportaciones de socios o propietarios	-18.105,06	0,00	7.662,55	-25.767,61
1180000	APORTACIONES DE SOCIOS O ADMINISTRADORES	-18.105,06	0,00	7.662,55	-25.767,61
120	Remanente	-41.736,75	41.736,75	0,00	0,00
1200000	Beneficios Año Anterior	-41.736,75	41.736,75	0,00	0,00
218	Elementos de transporte	16.206,90	0,00	0,00	16.206,90
2180000	Elementos de transporte	16.206,90	0,00	0,00	16.206,90

ACTIVO		notas de la memoria	ejercicio n	ejercicio n-1
A) ACTIVO NO CORRIENTE				
I	Inmovilizado intangible			
II	Inmovilizado material			
III	Inversiones inmobiliarias			
IV	Inversiones en empresas del grupo y asociadas			
V	Inversiones financieras a largo plazo			
VI	Activos por Impuesto Diferido			
B) ACTIVO CORRIENTE				
I	Activos no corrientes mantenidos para la venta			
II	Existencias			
III	Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar			
	1 Clientes por ventas y prestaciones de servicios			
	2 Accionistas por desembolsos exigidos			
	3 Otros deudores			
IV	Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
V	Inversiones financieras a corto plazo			
VI	Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
VII	Periodificaciones			
TOTAL ACTIVO				

**Balance de Situación**

PATRIMONIO NETO Y PASIVO			notas de la memoria	ejercicio n	ejercicio n-1
A) PATRIMONIO NETO					
A-1	Fondos propios				
	I	Capital			
		1 Capital escriturado			
		2 Capital no exigido			
	II	Prima de emisión			
	III	Reservas			
	IV	Acciones y participaciones propias			
	V	Resultados de ejercicios anteriores			
	VI	Otras aportaciones de socios			
	VII	Resultado del ejercicio			
	VIII	Dividendo a cuenta			
	IX	Otros instrumentos de patrimonio			
A-2	Ajustes por cambios de valor				
A-3	Subvenciones, donaciones y legados recibidos				
B) PASIVO NO CORRIENTE					
	I	Provisiones a Largo Plazo			
	II	Deudas a Largo Plazo			
		1 Deudas con Entidades de Crédito			
		2 Otras deudas a Largo Plazo			
	III	Deudas con Empresas del Grupo y asociadas a Largo Plazo			
	IV	Pasivos por Impuesto Diferido			
B) PASIVO CORRIENTE					
	I	Pasivos no corrientes vinculados con activos mantenidos para la venta			
	II	Provisiones a Corto Plazo			
	III	Deudas a Corto Plazo			
		1 Deudas con Entidades de Crédito			
		2 Otras deudas a Corto Plazo			
	IV	Deudas con Empresas del Grupo y asociadas a Corto Plazo			
	V	Acreedores Comerciales y otras cuentas a Pagar			
		1 Proveedores			
		2 Otros Acreedores			
	VI	Periodificaciones			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO					

**Balance de Situación**

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL \_\_\_\_\_

notas de la memoria      ejercicio n      ejercicio n-1

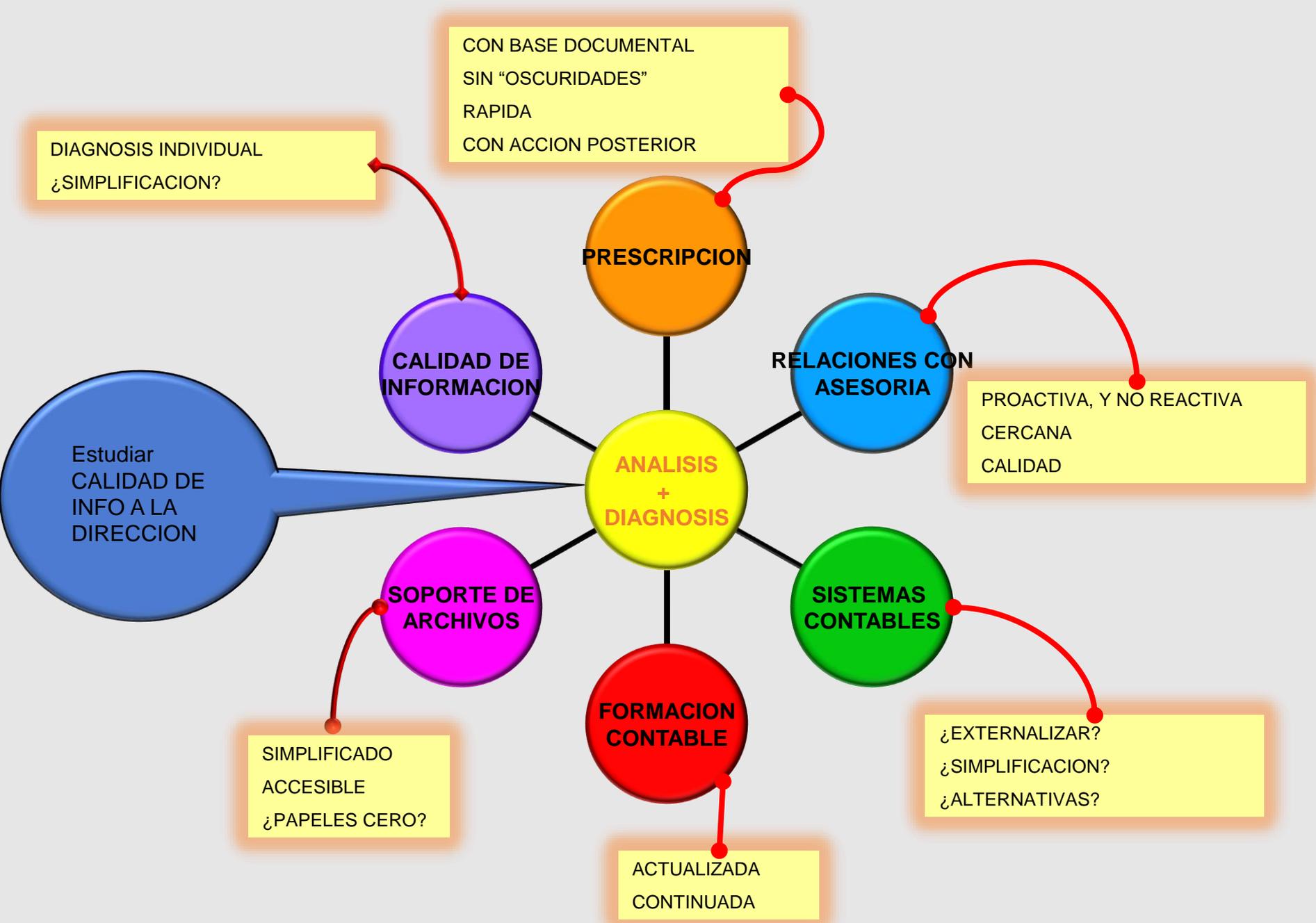
1	Importe neto de la cifra de negocios			
2	Variación de existencias de productos terminados y en curso			
3	Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4	Aprovisionamientos			
	<b>MB</b> Margen Bruto			
5	Otros ingresos de explotación			
6	Gastos de personal			
7	Otros gastos de explotación			
8	Amortización del inmovilizado			
9	Imputación de subvenciones de capital y otras			
10	Excesos de provisiones			
11	Deterioro y enajenaciones del inmovilizado			
12	Otros resultados			
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>				

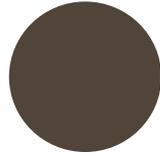
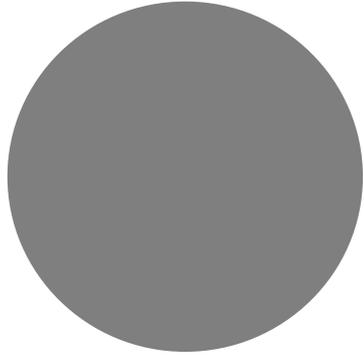
**Cuenta de  
Perdidas y  
Ganancias**

13	Ingresos financieros			
14	Gastos financieros			
15	Variación del valor razonable en instrumentos financieros			
16	Diferencias de cambio			
17	Deterioro, bajas y enajenaciones de instrumentos financieros			
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>				

<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>				
18	Impuestos sobre beneficios			

<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>				
-----------------------------------	--	--	--	--





# ANALISIS FINANCIERO BASICO

---

**ASPECTOS CUALITATIVOS**

Indicaciones verbales correspondientes  
Advertencias y aclaraciones  
Etc

**MEMORIA (M)**

**ESTABILIDAD**

Correlación masas Activo y Pasivo  
Hacer frente a nuestras Obligaciones  
Organizar el crecimiento sostenible

**BALANCE (PF)**

**Síntesis  
ANALISIS**

**CUENTA DE EXPLOTACION (PE)**

**MEDICION RESULTADOS**

Estructura de Gastos e Ingresos

**RATIOS (R) y otros**

**RELACION ENTRE CIFRAS**

Entre masas y conceptos  
En la propia PE y en la PF  
También inter-relacionadas  
Oya (Origen y Aplicación de Fondos)  
Flujos de Caja



- La Posición Financiera (PF)
  - El Balance de Situación (SIT)
- La Posición Económica (PE)
  - La cuenta de PYG

# Las 7 cuentas de la PF

ACTIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

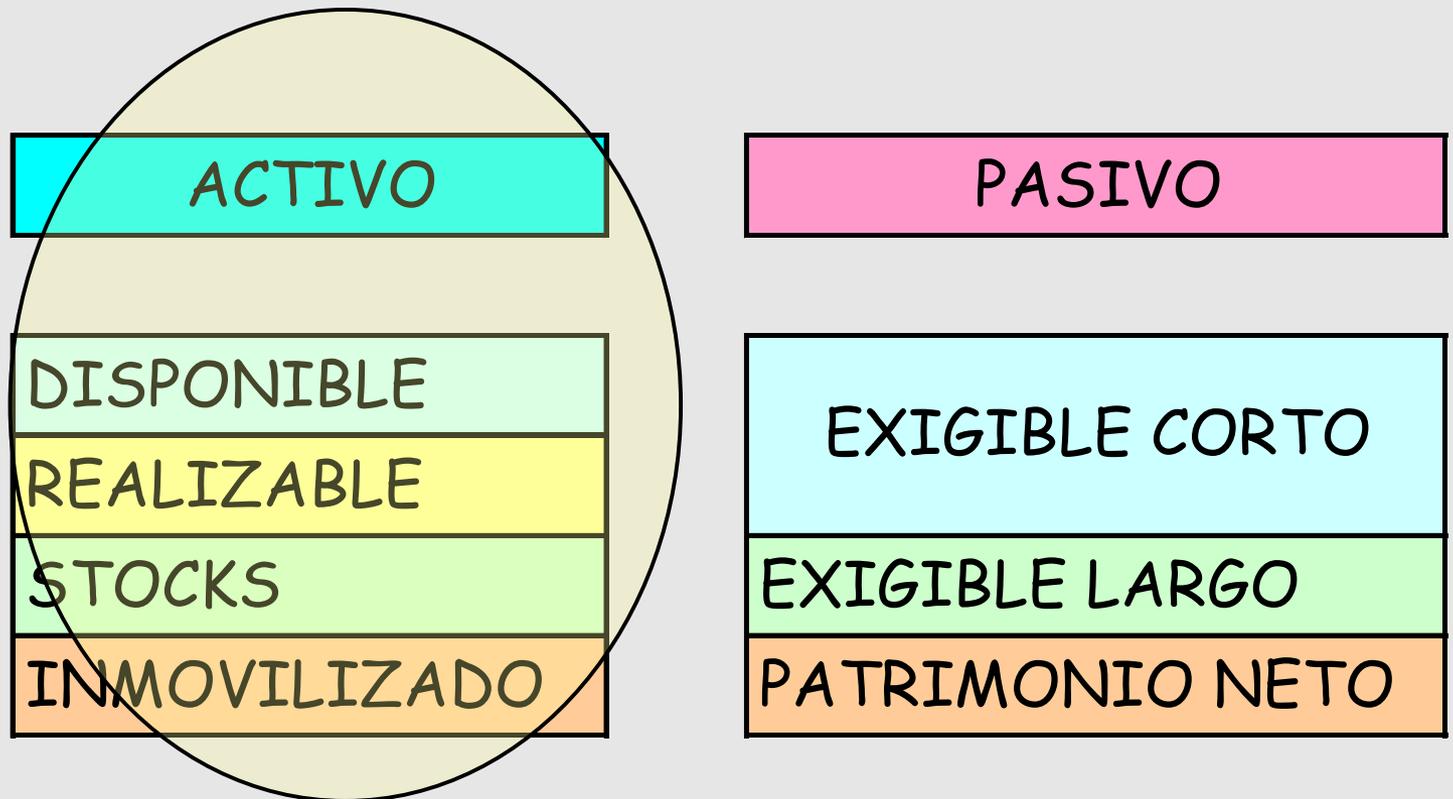
PASIVO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO

# Activo : BIENES Y DERECHOS



# Pasivo : OBLIGACIONES

ACTIVO

DISPONIBLE
REALIZABLE
STOCKS
INMOVILIZADO

PASIVO

EXIGIBLE CORTO
EXIGIBLE LARGO
PATRIMONIO NETO

# Activo Circulante / Corriente

ACTIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

PASIVO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO

# Pasivo Circulante / Corriente

ACTIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

PASIVO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO

# Fondo de Maniobra (FM)

ACTIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

PASIVO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO

Interesante > 1, pero... ¿Necesariamente?

# Prueba Ácida (PA)

ACTIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

PASIVO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO

# Endeudamiento (e)

ACTIVO

PASIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO

# Activo Fijo / No corriente

ACTIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

PASIVO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO

# Pasivo Fijo / No corriente

ACTIVO

PASIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

STOCKS

INMOVILIZADO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO

Destino



ACTIVO

Origen



PASIVO

DISPONIBLE

REALIZABLE

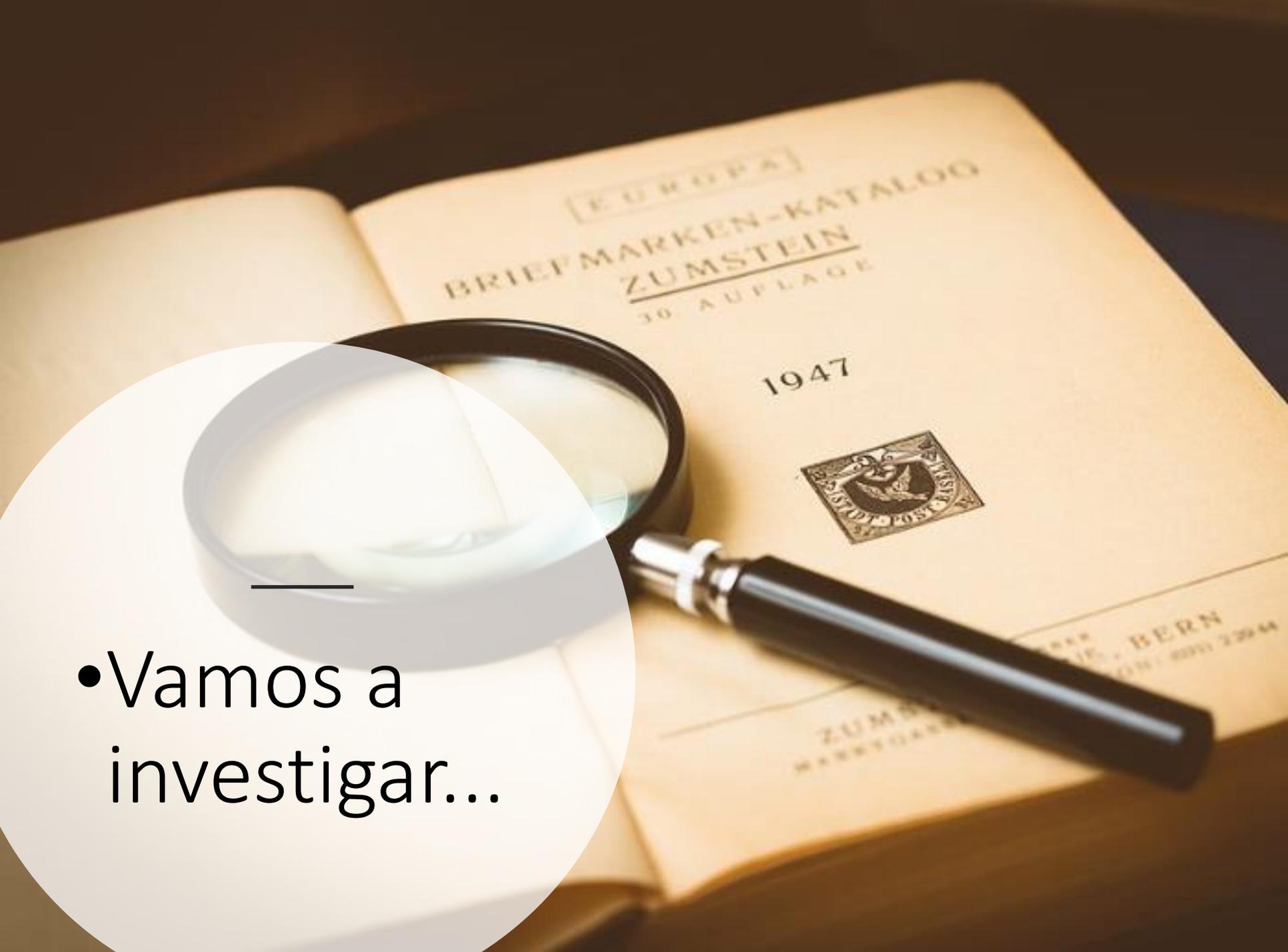
STOCKS

INMOVILIZADO

EXIGIBLE CORTO

EXIGIBLE LARGO

PATRIMONIO NETO



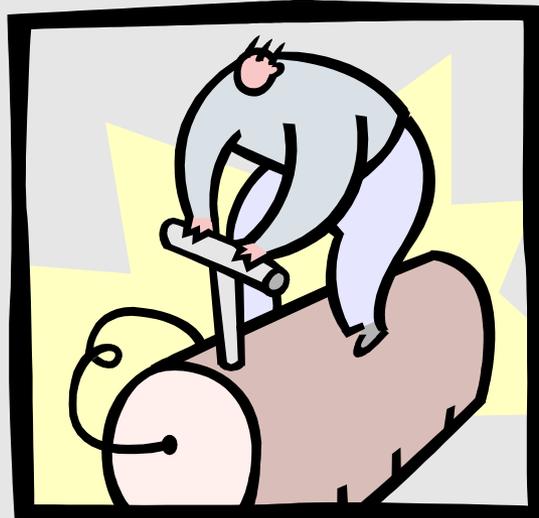
- Vamos a investigar...

# BALANCE DE SITUACION (SIT)

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>
DINERO	EXIGIBLE CORTO
REALIZABLE	
STOCKS	EXIGIBLE LARGO
INMOVILIZADO	PATRIMONIO NETO

<b>PYG</b>
VENTAS
COMPRAS
PERSONAL
GTOS GRALES
GTOS FINANCIEROS

# PYG → La cuenta de explotación



LA CUENTA DE EXPLOTACION

COMPRAS

+

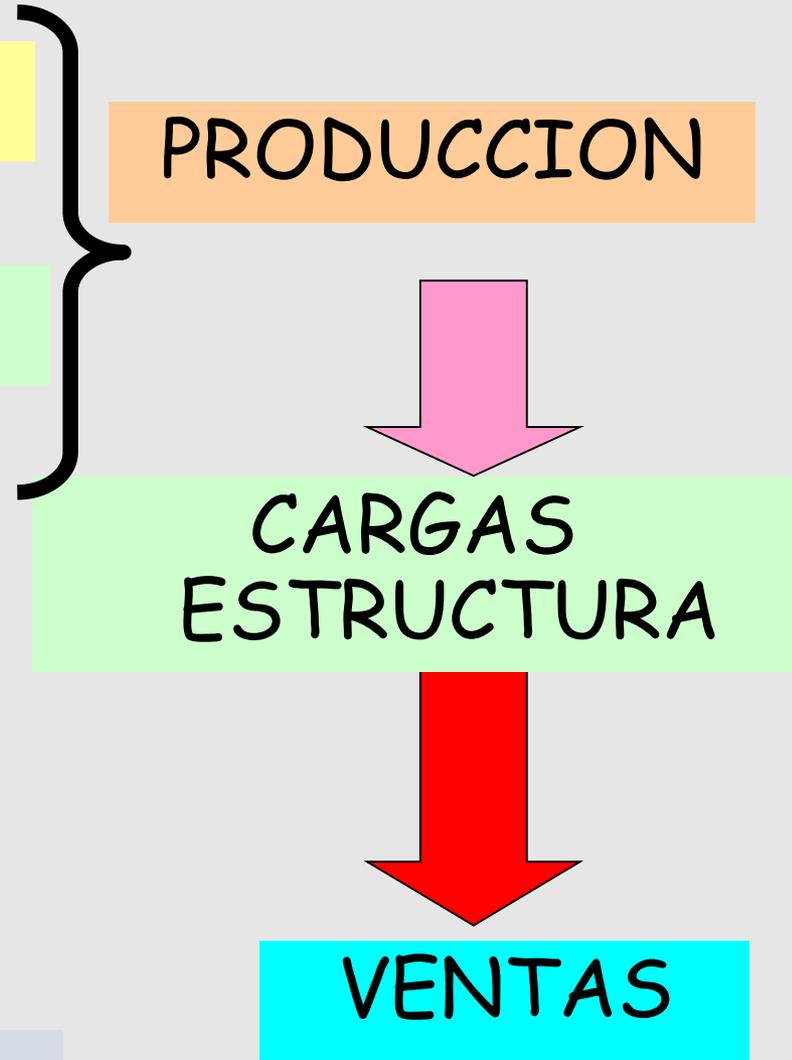
GASTOS

PRODUCCION

CARGAS  
ESTRUCTURA

VENTAS

¿Qué es PRODUCIR o productividad?.....



LA CUENTA DE EXPLOTACION

COMPRAS

+

GASTOS

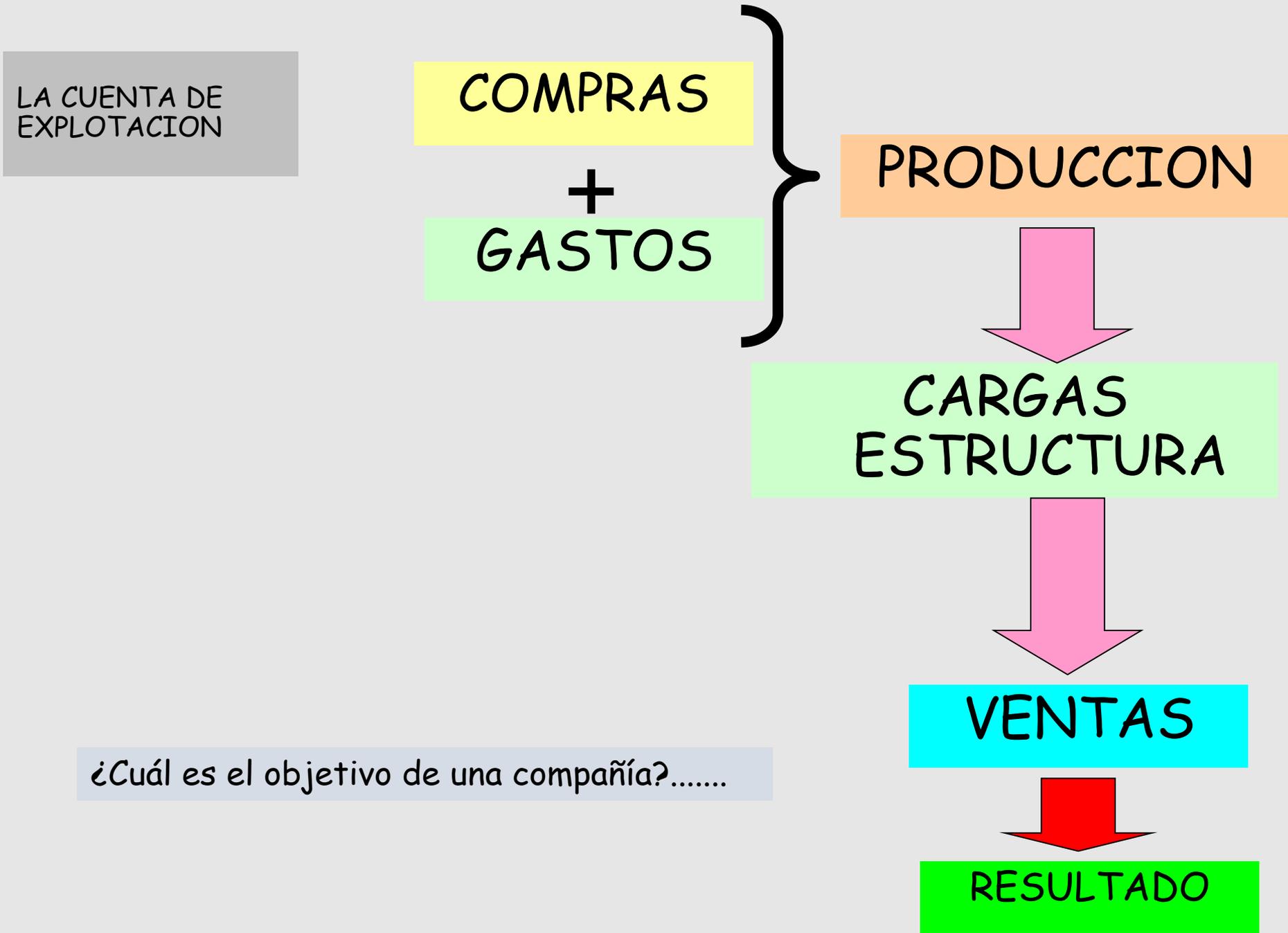
PRODUCCION

CARGAS  
ESTRUCTURA

VENTAS

RESULTADO

¿Cuál es el objetivo de una compañía?.....



Veamos un esquema  
básico de trabajo.....



V	VENTAS
CMV	COSTE MERCANCIAS VENDIDAS
<b>MB</b>	MARGEN BRUTO
CE / GG	GASTOS GENERALES
AMORTIZ	AMORTIZACIONES
PROVIS	PROVISIONES
<b>MN</b>	MARGEN NETO
R EXT	RESULT EXTRAORD
<b>BAII</b>	BENEFICIO ANTES INTS E IMPTOS
INTS	INTERESES
<b>BAI</b>	BENEFICIO ANTES DE IMPTOS
IMPTOS	IMPUESTOS
<b>BDI</b>	BENEF DESPUES DE IMPTOS
DIV	DIVIDENDO
<b>BR</b>	BENEF RETENIDO



# HERRAMIENTAS

- EXCEL
- Dublino©

# EXCEL ©

- Calcular el UR
- Seguir el PRESUPUESTO
- Ver lo que nos cobra el BANCO
- Elaborar un CUADRO DE MANDO

EMPRESA ANALIZADA

Dinamismo  
Eficiencia y  
Productividad

Balance  
Valor de la empresa

Interés  
Rentabilidad  
del negocio

Objetivos  
Grado de realización

D U B L I N O

Uy!!! El  
endeudamiento  
Uy!! Enfermedades

Liquidez  
Estabilidad

Negocio,  
Ventas y Márgenes





100%

Dinamismo  
Eficiencia y  
Productividad

ACTIVOS, miles	682
PATRIM NETO	237

## Balance

Valor de la empresa



## Interés

Rentabilidad



## Objetivos

10%

Grado de realización

# DUBLINO

Uy!!! El endeudamiento  
Uy!! Enfermedades



## Liquidez

Estabilidad



87,50%

## Negocio,

Ventas y Márgenes

VENTAS AÑO 1.457 mil euros

MENU





# Algunas ENFERMEDADES DE LAS EMPRESAS

**JesúsDublino**

- **SIN VISION HÓLÍSTICA (Global)**
  - No tenemos visión, desde la interna gestión de competencias, hacia la acción externa hacia mercados (desde dentro hacia fuera)
  - Nos mentimos (queriendo alejar el momento de la prescripción de soluciones)
  - No se trabaja sobre la imagen, y la credibilidad que tenemos en mercado, ni la credibilidad financiera, etc...
  - Falta de PE (Plan Estratégico)
- **INADAPTACION A MERCADO**
  - El mercado ha cambiado y nosotros todavía no
  - No datos de BENCHMARKING
  - Baja actividad o resultados comerciales
  - Incremento del riesgo comercial
  - Variaciones brutales, en sentido positivo o negativo de los volúmenes de negocio, descontrolados
- **DESANIMO**
  - Sin gestión adecuada en área RRHH
- **ESTRUCTURA DE COSTES NO PROPORCIONAL**
  - Obesidad de gastos estructurales
  - Polarización en áreas de la empresa, y reducción de la visibilidad en otras más necesarias
  - Esto “siempre se ha hecho así”
- **GESTION FINANCIERA INEXISTENTE**
  - Baja calidad de la información contable y financiera
  - Inestabilidad con NOF’s inadecuadas
  - Financiación inadecuada
  - Costes bancarios elevados
- **RENTABILIDAD INADECUADA**
  - ROA jodío, por apalancamiento excesivo
  - ROE, bajo por carencia de imitación al mercado
  - EVA, ¿empobreciendo la empresa?

**RAO-10020A-D**

# CUANDO SE “JODE” MAS EL ASUNTO

- Cuando
  - procesos y operativa <> de lo recomendable de la realidad
  - Decisión <> Acción
  - No se aceptan los errores, y se castigan
  - Se pide al equipo consenso, desde nuestra dictadura
  - Se habla de EQUIPO, y es sólo un grupo
  - Se habla de la importancia de RRHH, y no hay nadie ni nada encargado de la carrera profesional de las personas, ni de la conciliación de vida personal y profesional, etc.etc...

# SOLUCIONES

- **ACEPTAR** LA ENFERMEDAD : el primer paso
- SER **EXPERTO** O RODEARSE DE EXPERTOS, (DE LOS MEJORES)
- LOGRAR Y CONSENSUAR LA PRESCRIPCION DE SOLUCIONES y **ACTUAR** : el paso necesario
- **CONTROLAR** EVOLUCION, implantando medidas adicionales o correctoras en caso de desviaciones no previstas.

# • SIN VISION HÓLÍSTICA (Global)

- No tenemos visión, desde la interna gestión de competencias, hacia la acción externa hacia mercados (desde dentro hacia fuera)
- Nos mentimos (queriendo alejar el momento de la prescripción de soluciones)
- No se trabaja sobre la imagen, y la credibilidad que tenemos en mercado, ni la credibilidad financiera, etc...
- Falta de PE (Plan Estratégico)



## • **INADAPTACION A MERCADO**

- El mercado ha cambiado y nosotros todavía no
- No datos de BENCHMARKING
- Baja actividad o resultados comerciales
- Incremento del riesgo comercial
- Variaciones brutales, en sentido positivo o negativo de los volúmenes de negocio, descontrolados



- **DESANIMO**

- Sin gestión adecuada en área RRHH
- Hoy en día con diferencia la existencia de talento en la compañía, marca la diferencia, y con ello si sabemos estimularlo, retenerlo e implicarlo en el objetivo común.



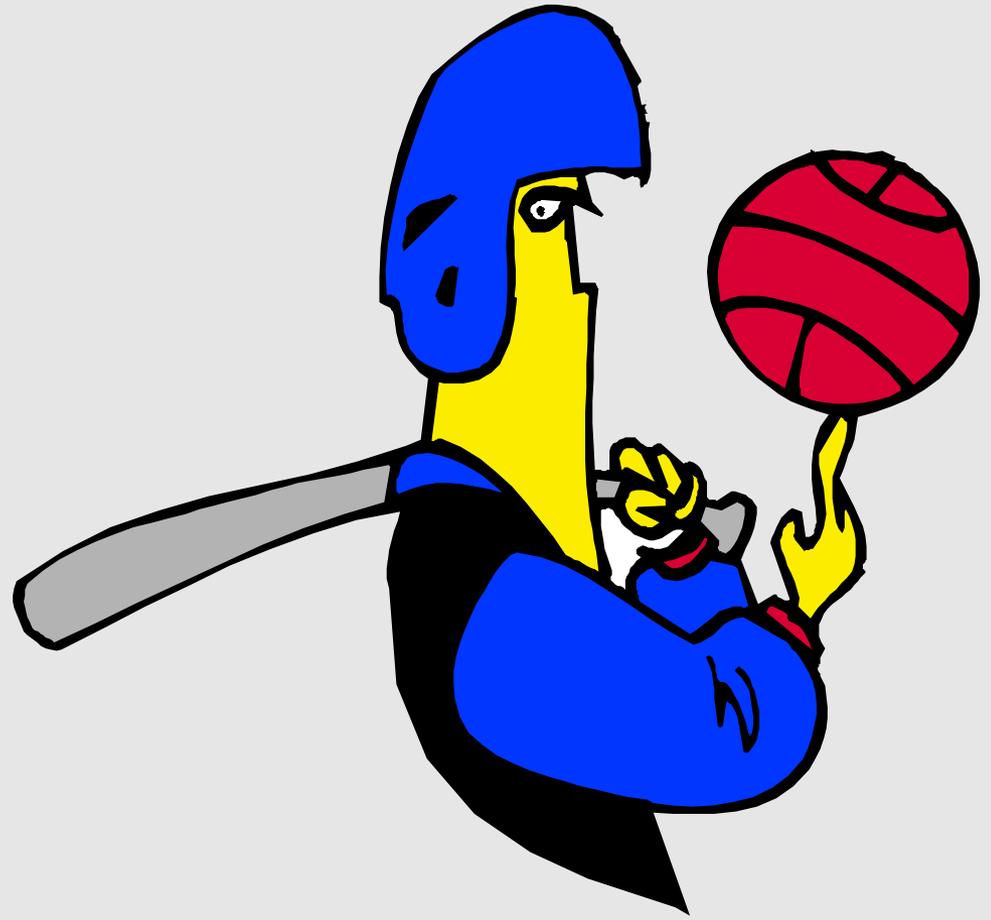
- **ESTRUCTURA DE COSTES NO PROPORCIONAL**

- Obesidad de gastos estructurales
- Polarización en áreas de la empresa, y reducción de la visibilidad en otras más necesarias
- Esto “siempre se ha hecho así”



- **GESTION FINANCIERA INEXISTENTE**

- Baja calidad de la información contable y financiera
- Inestabilidad con NOF's inadecuadas
- Financiación inadecuada
- Costes bancarios elevados



# • RENTABILIDAD INADECUADA

- ROA jodío, por apalancamiento excesivo
  - La rentabilidad sobre activos, es un ratio a vigilar de cerca, en cuanto a que todo lo que tengamos invertido en nuestra empresa (la suma de activos), ha de ser al menos superior en rentabilidad, a lo que supone nuestro coste medio de financiación del pasivo (de donde viene el dinero)
- ROE, bajo por carencia de imitación al mercado
  - La rentabilidad del dinero invertido por los accionistas en la empresa.
  - Es decir :
    - Lo que mercado pagaría por nuestro dinero
    - Un margen que cubra el riesgo empresarial
    - Y otro margen, que suponga la creación de valor
- EVA, ¿empobreciendo la empresa?
  - Se trata de medir si aún con BAI positivo estamos empobreciendo o no la empresa. Lo veremos en FINAN6