

9.2. ANÁLISIS INTERNO

9.2.1. Análisis de políticas globales de la empresa

En este análisis (tabla 9.1) se revisan los objetivos globales y estratégicos que se han ido desarrollando en la empresa hasta ahora, valorando su nivel de adaptación en el entorno actual.

De este estudio detallado cabe destacar la identificación y planificación de la misión de los negocios, respecto a lo que son y lo que quieren ser en el futuro. La importancia que se le da al seguimiento de las cifras tanto financieras como de los recursos. De ahí, y más adelante se verá en el análisis de rentabilidad que los negocios funcionan.

Sin embargo, cuando se detecta que los planes no se cumplen, se va mucho tiempo en analizar las posibles causas y más aún en buscar soluciones. Entre otras cosas porque este análisis lo realiza la dirección y estos tienen otras muchas más actividades que realizar.

En cuanto a la imagen de empresa al nivel local e interno existe y es fuerte, pero no han hecho nada para promocionarse en asociaciones empresariales y obtener el lugar que le corresponde dentro del sector que les interesa.

Para llegar a la situación actual han pasado muchos años, y por tanto la política existente es el resultado de una evolución que ha sabido adaptarse a los cambios, sin olvidar que todavía tienen numerosos puntos débiles como puede ser distribución, servicio al cliente, etc.



Tabla 9.1
Análisis Interno
Análisis de políticas Globales de la empresa

Políticas globales de la empresa	Sí	No	Comentarios
1. ¿Existe una declaración global sobre:			
. La naturaleza de la actual misión de negocios de la empresa.			
. Su visión para el futuro?			
2. ¿Existe una cifra establecida como objetivo para la ROI?			En presupuestos
3. ¿Existe, a nivel global, un plan para gestionar los recursos de la empresa de tal forma que se logre ese objetivo?			Mensual
4. ¿Se han definido las "fronteras" objetivos y límites de la empresa, en términos de:			
. Productos y servicios que se ofrecerán			Sectores
. Consumidores o mercados a los que se dirigirá la empresa			
. Instalaciones			
. Facilidades de distribución			Previsión logística
. Dimensión y características del personal			
. Cuantía y fuentes de los fondos?			
5. ¿Existen objetivos respecto a la promoción que se hará de la imagen de la empresa?			
. En la bolsa de valores			
. Entre los consumidores			Por radio
. En la comunidad local			Patrocinador del
. Entre los empleados			equipo de futbol
. Entre los grupos ecologistas			
. En los organismos gubernamentales			
. En las asociaciones empresariales?			



9.2.2. Análisis de recursos internos

En este apartado se estudian los puntos más destacados de los recursos internos de la empresa (para los tres negocios) tanto en el área financiera como en la organización obteniéndose información de su carácter si es bueno, malo e intermedio.

Tabla 9.2
Análisis Interno
Análisis de Recursos Internos
Análisis Financiero

ANÁLISIS FINANCIERO	Bueno	Intermedio	Malo
Circulante			
Rentabilidad			
Liquidez			
Posibilidad de créditos			
Nivel de deuda			
Rotación del inventario			
Proveedores			
Sistema de control de gestión			

Área financiera

La relación con los proveedores es bastante buena y los plazos de pago se ejecutan con toda normalidad. Sin embargo, dado que los clientes a veces no pagan en los plazos convenidos la liquidez no es la deseada y el circulante tiene altibajos. Parece anómalo que teniendo un nivel de deuda considerable, la posibilidad de créditos es elevada. Esto se explica diciendo que los plazos de pago de los créditos siempre se han cumplido, los negocios funcionan y se endeudan para nuevas inversiones y no para sufragar gastos.



Tabla 9.3
Análisis Interno
Análisis de Recursos Internos
Análisis de la organización

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	Bueno	Intermedio	Malo
General			
Cultura de empresa			
Ética de los negocios			
Sistemas jerárquicos			
Procesos de decisión			
Recursos humanos			
Dirección			
Experiencia de la dirección			
Responsabilidades definidas			
Niveles salariales			
Comunicación			
Posibilidad de toma de decisión			
Tiempos de reacción			
Sistemas de planificación			
Administración			
Procedimientos administrativos			
Costes administrativos			
Proceso de datos			

Área de organización

El organigrama de la Dirección y el sistema jerárquico actual, constituido por tres niveles, dan un carácter de seguridad y buen funcionamiento a los negocios, produciéndose una coordinación entre las actividades de los distintos trabajadores. Los departamentos que existen funcionan bien, pero con la ayuda de otros los resultados se podrían ver modificados.



Tabla 9.4
Análisis Interno
Análisis de Recursos Interno
Análisis del producto

ANÁLISIS DEL PRODUCTO	SI	NO	COMENTARIOS
1- ¿Algún producto es perecedero?			Caduca a los 2 años o más
2- ¿El envase del producto puede afectar al cliente?			
3- ¿Cuándo tenéis que adquirir un nuevo producto lo hacéis con los proveedores que ya trabajáis o con otros nuevos?			1º con los conocidos por garantía a no ser que aparezca otro con mejor precio
4- ¿El cliente toma el producto: a) más conocido b) más barato c) más seguro?			Más conocido
5- ¿Qué tipo de producto compra por ser más conocido?			Electrodomésticos
6- ¿Y por ser más barato?			Los que valen poco
7- ¿Y por seguro?			Herramientas
8- Cuándo un producto os llega en mal estado ¿qué hacéis con él?			Se devuelve en 15 días
9- Si se lo devolvéis al proveedor ¿cuánto tiempo como máximo tenéis para devolverlo?			7-15 días
10- Si no lo devolvéis ¿se puede vender a un precio más barato?			
11- Si un cliente tiene problemas con un producto ¿vosotros lo recogéis?			
12- ¿Qué hacéis con ese producto?			Se vuelve a vender
13- Los productos, ¿se los lleva el cliente o se lo lleváis a casa vosotros?			Se lo suelen llevar a casa ellos
14- Si es a domicilio ¿cuántos días le puede tardar?			Normalmente un día
15- ¿Cuántas personas se encargan del reparto?			4 personas (compartidas con otros sectores)
16- ¿Qué hacéis con los productos que se quedan antiguos por motivos de cambios de normativa tecnológica?			Si el cliente los pide se les vende advirtiéndolos
17- ¿Interesa tener el producto a la vista del público?			Además bien colocados
18- Cuándo aparece un nuevo producto ¿quién llega primero el representante o el cliente?			Normalmente llega antes el proveedor
19- Cuando hace falta un único producto ¿hacéis un pedido o esperáis a tener un volumen considerable?			Se hace un pedido aunque sea para un sólo producto



Se ha hecho una encuesta a distintos empleados (una serie de preguntas las ha contestado el empleado de un negocio y otra serie distinta el de otro negocio) con la idea de analizar tanto producto como precios, recursos de los que se dispone etc., y las conclusiones que se han obtenido son:

Productos

Se trabaja con productos no perecederos; para algunos, la marca puede ser importante; los pedidos en la mayoría de los casos se hacen para una unidad, incurriendo directamente en menor beneficio y mayor tiempo de espera. La distribución de los productos vendidos está no está planificada.

Tabla 9.5
Análisis Interno
Análisis de recursos Internos
Análisis de Precio

ANÁLISIS DE PRECIO	SÍ	NO	COMENTARIOS
1- ¿El precio de venta del producto viene fijado por el proveedor?			
2- ¿Se fija mediante un programa de ordenador?			Se actualiza al día
3- Al coste del producto ¿qué se le añade?			Gastos generales más beneficios
4- ¿El beneficio es similar para todos los productos?			
5- ¿Entre qué valores oscila el beneficio?			20% -70 % según producto
6- ¿Influye en el precio de venta las posibles ofertas de los proveedores?			

Precios

La política de precios está fijada por la dirección, implicando incluir en el precio de venta el beneficio más gastos generales. Se da libertad de negociación en el precio de venta a los comerciales según volumen.



Tabla 9.6
Análisis Interno
Análisis de Recursos Internos
Análisis de los Recursos

ANALISIS DE RECURSOS	SI	NO	COMENTARIOS
1- ¿Tenéis almacén suficiente?			Bastante pero mal organizado
2- ¿Cuántos m ² de almacén tenéis disponible?			1000 m ²
3- ¿Tenéis posibilidad de ampliar el almacén?			
4- ¿Por qué cambiasteis la implantación?			Por comodidad, por obsoleto y por falta de almacén
5- Las instalaciones informáticas ¿las pidieron ustedes o las implantó el dueño?			El dueño, al ver la necesidad
6- ¿Ha supuesto alguna ventaja?			Sobre todo para ver existencias
7- ¿La información que da es suficiente?			Parece que no tiene capacidad para las 30.000 referencias que necesitamos
8- ¿Cuántas personas trabajáis?			15 a tiempo completo
9- ¿Necesitáis más personal?			Para poder organizar el almacén

Recursos internos

Los recursos humanos son los justos, los elementos de distribución los necesarios y cuentan con un amplio almacén no muy organizado.



Tabla 9.7
Análisis Interno
Análisis de Recursos Internos
Análisis de Pedidos

ANÁLISIS DE PEDIDOS	SI	NO	COMENTARIOS
1- Desde que hacéis el pedido ¿cuánto tiempo tarda en llegar?			7-15 días
2- ¿Se produce retraso en un pedido por motivos burocráticos?			Si se retrasa es por el transporte
3- ¿Normalmente el albarán coincide con el pedido?			
4- Si no es así, ¿qué hacéis?			Se queda pendiente y lo envía posteriormente el proveedor
5- ¿Estaríais dispuestos a hacer pedidos por Internet?			
6- ¿Reportaría alguna ventaja?			El tiempo disminuiría

Pedidos

La elaboración de pedidos funciona con bastante regularidad y para los pedidos de artículos que no se encuentran en stock, la orden por teléfono va seguidos por la elaboración y envío del pedido al proveedor.



Tabla 9.8
Análisis Interno
Análisis de Recursos Internos
Análisis de Económico

ANÁLISIS ECONOMICO	SI	NO	COMENTARIOS
1- ¿A cuánto tiempo se les paga a los proveedores?			60-90-120-180 días
2- ¿Existen descuentos?			Por volumen
3- ¿Reportaría beneficio económico poder elegir en cada instante el producto que más os convenga?			Se puede vender más rápido
4- ¿Existe un objetivo de ventas anual?			No se pone en conocimiento del vendedor
5- ¿Qué línea os impone ahora la dirección?			No hacer pedidos de gran volumen

En el **análisis económico** se observa que el plazo de pago a proveedores puede ser de 180 días, mayor que el de clientes y si estos cumplen, cosa que no ocurre siempre, implica tener mayor liquidez.

Las dos preguntas siguientes se realizaron a los tres empleados y la respuesta fue común.

- ¿Quién puede ser vuestro competidor más cercano? Las grandes superficies (la más cercana está a 45 Km.)
- ¿Cuál crees que puede ser la clave del éxito? Buen precio, buena atención al cliente y rapidez.



9.2.3. Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad por negocio, sector y tipo de cliente necesita de una contabilidad de costes fiable. Los datos que se van a estudiar proceden de la contabilidad de la empresa.

Se distinguen los tres negocios, y dentro de alguno distintos sectores, también se detallan algunos servicios como pueden ser elementos de transporte que son compartidos en ocasiones. Como es lógico la contabilidad por producto no tiene sentido realizarla puesto que la gama de artículos es muy grande, llevaría mucho tiempo y no daría información relevante. No obstante recordar que cada producto tiene un margen de beneficio distinto. Las cuentas que se llevan a cabo en la empresa se hacen por negocios y es a estos a los que se exige margen de ventas.



Tabla 9.9
Análisis Interno
Análisis de rentabilidad
Ferretería 1

Código	Concepto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
7010001	Venta de artículos de ferretería		20.400.000
7010002	Venta de artículos de droguería		8.400.000
7010003	Venta de repuestos		8.400.000
7010004	Venta de neumáticos		
7090001	Rappells sobre ventas sección A		
	Total de ventas		37.200.000
	Ingresos extras		360.000
6010001	Compra de artículos de ferretería	14.569.680	
6010002	Compra de artículos de droguería	5.999.280	
6010003	Compra de repuestos	5.999.280	
6010004	Compra de neumáticos		
	Coste de compras	26.568.240	
6210001	Arrendamientos	151.200	
6220001	Reparaciones y conservaciones	42.000	
6231001	Comisiones sobre ventas		
6234001	Servicios ajenos contratados		
6240001	Transportes	24.000	
6278001	Relaciones Públicas	24.000	
6280201	Electricidad		
6293001	Afiliaciones	120.000	
6299001	Gastos menores	114.000	
6312001	Impuestos	43.390	
6400001	Sueldos y salarios	2.727.782	
6420001	Seguridad social	739.368	
6490001	Uniformes		
6823000	Amortizaciones		
	Suma de Gastos	4.303.392	
7650001	Descuentos P. Pago s/ compra		
6650001	Descuentos P. Pago s/ventas		
	Gastos generales repercutidos	4.127.627	
	Resultado		2.560.741



Tabla 9.10
Análisis Interno
Análisis de Rentabilidad
Ferretería 2

Código	Concepto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
7010001	Venta de latiguillos y otros		6.000.000
7001010	Venta de lubricantes		30.000.000
	Total de ventas		36.000.000
6000010	Compras latiguillo y otros	4.200.000	
6101010	Compras lubricantes	21.900.000	
	Coste de compras	26.100.000	
6210010	Arrendamiento	1.707.516	
6220010	Reparaciones y conservación	360.000	
6234010	Servicio ajenos contratados		
6240010	Transportes	360.000	
6250010	Primas de seguros	88.728	
6270010	Publicidad y propaganda		
6281010	Material de oficina	12.000	
6299010	Gastos menores	6.000	
6400010	Sueldos y salarios		
6420010	Seguridad social		
6490010	Uniformes	6.000	
6820010	Amortizaciones	540.624	
	Repercusión Gastos Generales	3.994.478	
	Resultado		2.824.654



Tabla 9.11 – 9.12
Análisis Interno
Análisis de rentabilidad
Muebles y electrodomésticos: móviles
Materiales de construcción: servicios especiales

Código	Concepto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
7010014	Ventas teléfonos		6.000.000
7050014	Servicios telefonía móvil		900.000
	Total de Ventas		6.900.000
6000014	Compra de teléfonos	5.217.396	
6240014	Comisiones		
6250014	Transporte		
6290014	Gastos varios	6.000	
	Repercusión Gastos Generales	798.896	
	Resultado		877.708

Código	Concepto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
7000011	Ventas de productos		18.000.000
7005011	Servicios prestados		1.200.000
	Total de ventas		19.200.000
6000011	Compra productos	15.652.176	
	Coste de compras	15.652.176	
6220011	Reparaciones y gastos construcción	36.000	
6234011	Servicios ajenos contratados	657.300	
6250011	Primas de seguros	30.408	
6270000	Gastos varios		
	Repercusión Gastos generales	2.130.388	
	Resultado		693.728



Tabla 9.13
Análisis Interno
Análisis de Rentabilidad
Muebles y electrodomésticos

Código	Concepto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
7010004	Venta de artículos de bazar y regalos		1.800.000
7010005	Venta de electrodomésticos		24.000.000
7010006	Venta de artículos de menaje y hostelería		3.000.000
7010007	Venta de muebles y lámparas		36.000.000
	Total de Ventas		64.800.000
6010004	Compra de artículos de bazar y regalos	1.200.000	
6020000	Compra de electrodomésticos	17.777.772	
6020001	Compra de artículos de menaje y hostelería	2.222.220	
6030000	Compra de muebles y lámparas	24.827.592	
	Coste de Compra	46.027.584	
6210002	Arrendamientos	661.200	
6220002	Reparaciones y conservación	12.000	
6234102	Servicio de instalación muebles	194.400	
6234202	Servicio instalación aire acondicionado	421.200	
6240002	Transportes	1.296.000	
6250002	Prima de seguros		
6270002	Publicidad y propaganda	64.800	
6278002	Relaciones públicas	30.000	
6290002	Gastos de viajes	810.000	
6293002	Afiliaciones	120.000	
6299002	Gastos menores	162.000	
6310002	Impuestos	43.392	
6400002	Sueldos y salarios	1.743.120	
6420002	Seguridad social	563.328	
6825002	Amortizaciones	81.768	
	Repercusión Gastos Generales	7.191.061	
	Resultado		5.378.147



Tabla 9.14
Análisis Interno
Análisis de Rentabilidad
Almacén de materiales de construcción

Código	Concepto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
7010005	Venta de artículos de construcción		60.000.000
7010006	Venta de artículos de fontanería		12.000.000
7010007	Servicio de pala cargadora		1.500.000
7010008	Servicio alquiler maquinaria		504.000
	Total de Ventas		74.004.000
6010005	Compras de artículos de construcción	48.000.000	
6010008	Compra de artículos de fontanería	9.230.772	
	Coste de Compras	57.230.772	
6210016	Arrendamiento	180.000	
6211005	Arrendamientos maquinarias		
6220016	Reparaciones y conservaciones	73.500	
6221016	Reparaciones de pala	15.000	
6234016	Servicios ajenos contratados		
6240016	Transportes	3.532.356	
6278016	Relaciones públicas	73.500	
6280316	Combustible	148.008	
6299016	Gastos menores	12.000	
6311016	Impuestos	97.152	
6400016	Sueldos y salarios	1.923.707	
6420016	Seguridad social	563.328	
6817016	Amortizaciones	665.184	
	Repercusión Gastos Generales	8.209.395	
	Resultados		1.058.097



Tabla 9.15 - 9.16
Análisis Interno
Análisis de Rentabilidad
Análisis de servicios

Código	Concepto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
7050000	Prestación de servicios		3.459.407
6220005	Reparaciones y conservación	60.000	
6234005	Servicios ajenos contratados		
6250005	Primas de seguros	135.996	
6280305	Combustible	192.000	
6299005	Gastos menores	12.000	
6311005	Impuestos	15.240	
6400005	Sueldos y salarios	1.481.928	
6420005	Seguridad social	488.808	
6490005	Uniformes		
6817005	Amortizaciones	643.140	
6220005	Gastos financieros	97.416	
	Repercusión Gastos Generales	332.880	
	Resultado		0

Código	Concepto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
7080000	Prestación de servicios		1.273.188
6220008	Reparaciones y conservación	60.000	
6250008	Primas de seguros	46.956	
6280308	Combustible	14.400	
6299008	Gastos menores	12.000	
6311008	Impuestos		
6400008	Sueldos y salarios	807.050	
6420008	Seguridad social	266.203	
6490008	Uniformes		
	Repercusión Gastos Generales	66.576	
	Resultado		0



La cuenta de explotación siguiente muestra de forma conjunta los resultados de los distintos negocios y la parte compartida en millones de pesetas.

Ferretería	5.39
Muebles y electrodomésticos	6.95
Material de construcción	1.06
Otros (Compartidos)	0

La diferencia entre ingresos y gastos dan unos valores positivos, lo cual reflejan que los tres negocios gozan de salud, y que su funcionamiento es bueno. Y si se sabe aprovechar se podría sacar aún más beneficio, por ello sería interesante aplicar la rentabilidad del negocio de muebles a los nuevos e interesantes clientes que se tienen en el negocio de materiales de construcción. Con ello lo que se consigue es vender productos más rentables a mayor número de clientes.



9.2.4. Análisis de clientes

En las páginas siguientes se va a estudiar la evolución de los clientes en los 3 últimos años (1.998-1.999-2.000) para los tres negocios.

- Por una parte se analizarán los 20 clientes más importantes en cuanto a volumen de facturación. Del cuadro se deduce que los clientes más importantes se mantienen aunque puede variar su posición de un año a otro. En cuanto al volumen de ventas por cliente se puede decir que ha aumentado del 98 al 99 y se mantiene del 99 al 2000.
- Por otro lado, se tiene la representación gráfica, en la que se analiza el riesgo a la concentración, puesto que si se tiene un cliente con un elevado volumen de facturación y no paga, el problema que genera puede tener consecuencias drásticas. Una conclusión que se puede anotar de la observación del mismo es la inexistencia de la concentración del riesgo, puesto que alrededor de 100 clientes cubren el 80% de las ventas.

De forma general, teniendo en cuenta la evolución de estos 3 años se tiene un valor medio mensual de:

Año	Valor
1998	19.123.742
1999	18.541.966
2000	16.619.560

Se cree necesario recordar que de los tres sectores de la empresa que son objeto de estudio es el de la construcción el que factura más anualmente, entre otras cosas porque el valor de la unidad es superior al de ferretería o electrodomésticos.

