

Las asignaturas pendientes de las Pymes españolas

Metabranding, S.L.

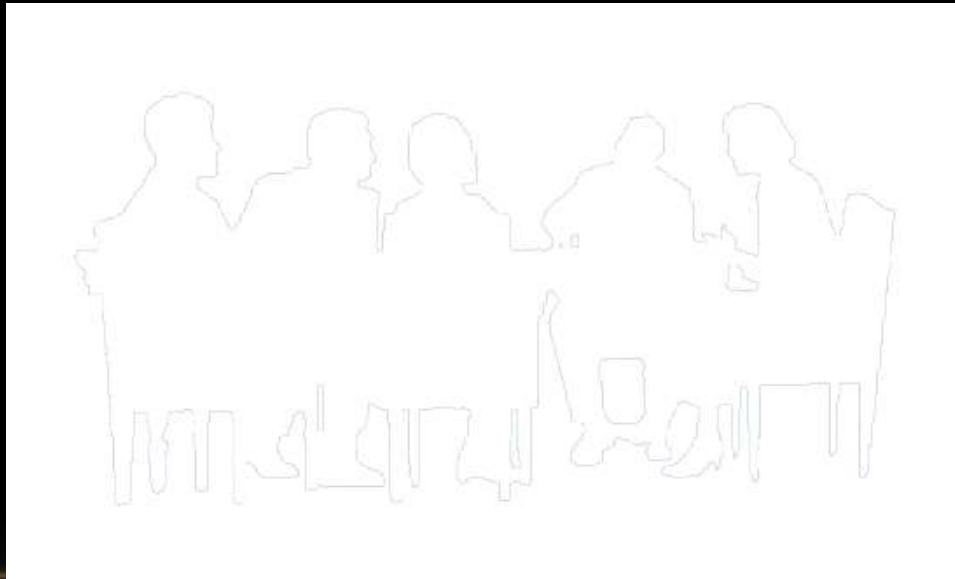
Jorge Luna

Socio Director

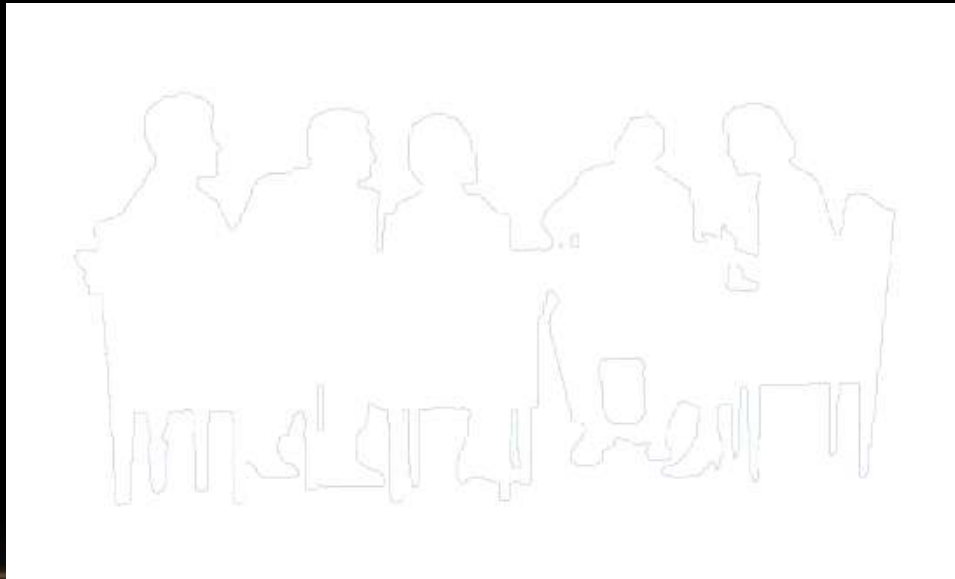
**Los negocios que siguen en pié
lo están porque todavía hay una parte de éxito
en lo que hacen.**

(Si todo lo que hacen lo hicieran mal, ya estarían cerrados).

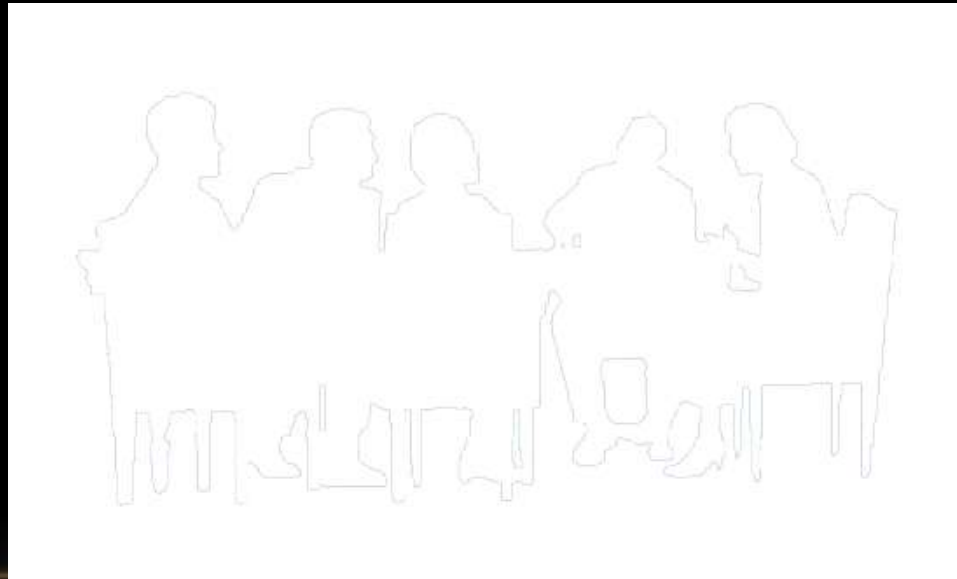
**“Muchos clientes nos piden que
hagamos esto que se vende muy bien”.**



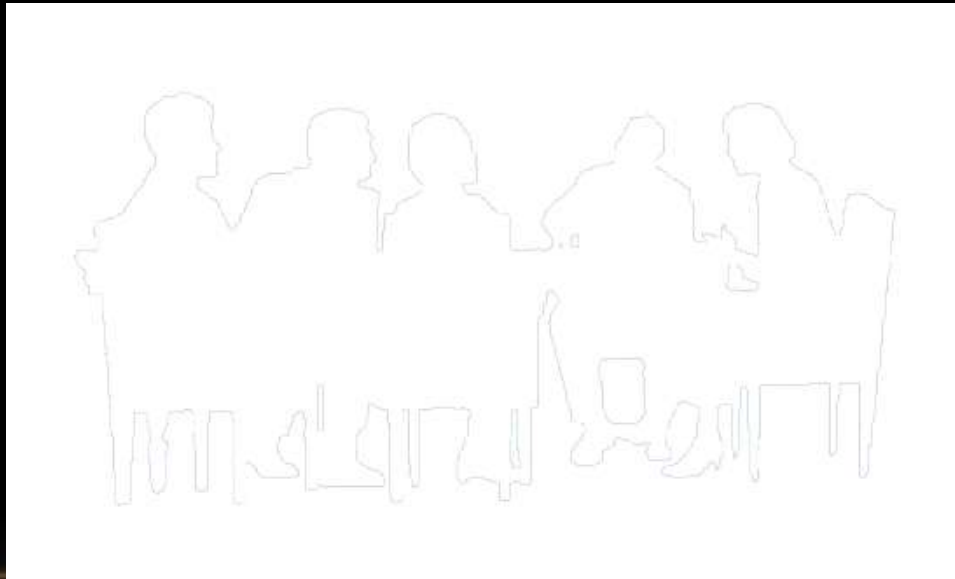
“Esto no se vende bien porque somos muy caros”.



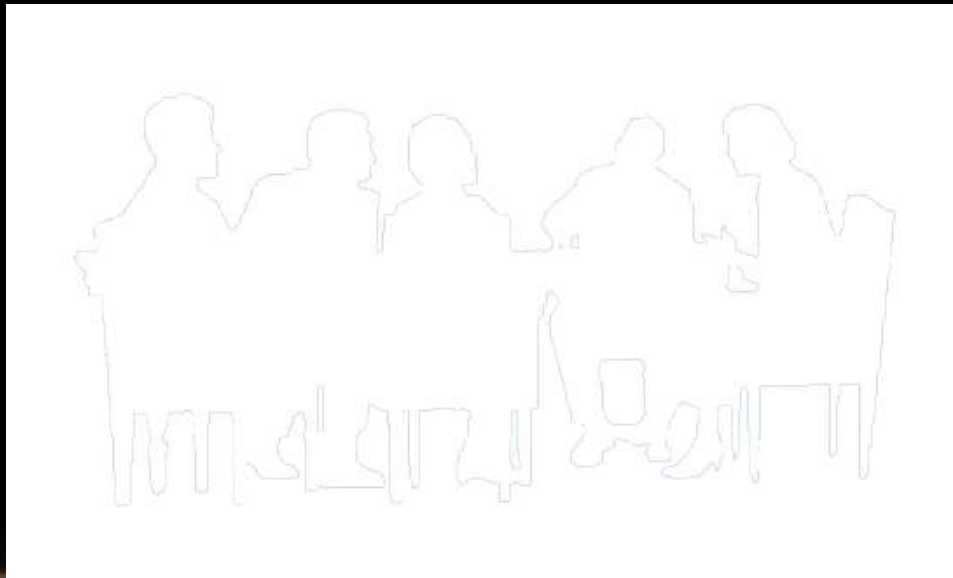
“Perdemos clientes porque todo está fatal”.



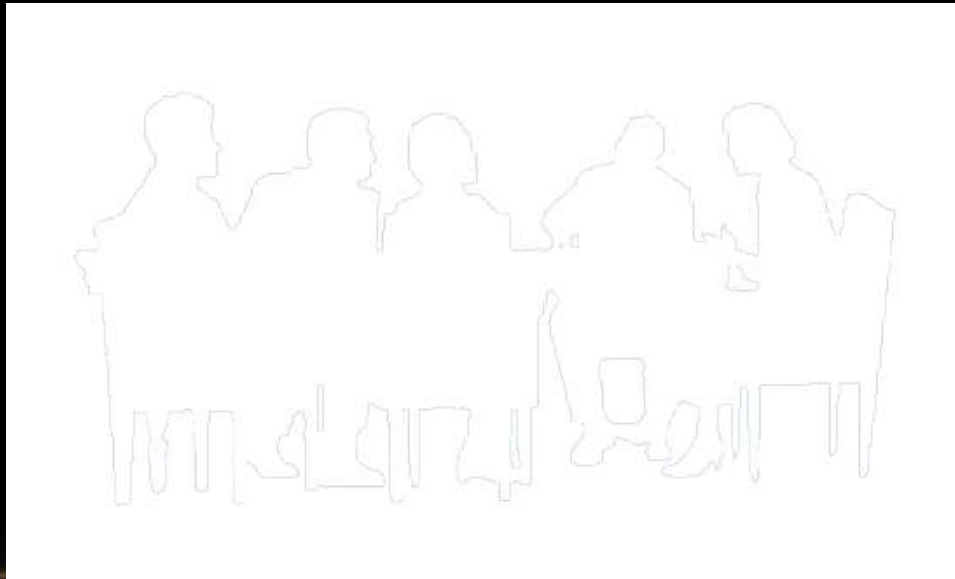
“No podemos reducir la oferta, lo pagaríamos caro”.



“Esto no se vende bien pero hay que seguir haciéndolo porque ayuda a vender esto otro”.



“En esto no ganamos pero hay que hacerlo si queremos seguir vendiendo lo demás”.



¿Cómo se toman estas y otras decisiones?

Frecuentemente, sin datos que las avalen.

¿Cómo se toman estas y otras decisiones?

**Frecuentemente, en base a la habilidad
del que las defiende o... a su posición
de fuerza en la empresa.**

¿Cómo se toman estas y otras decisiones?

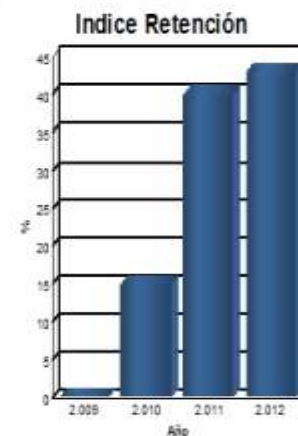
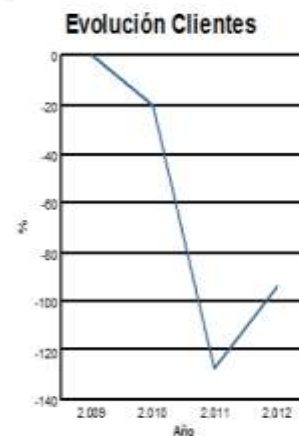
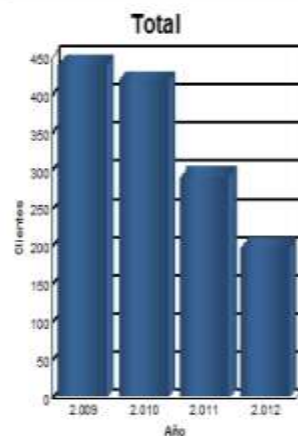
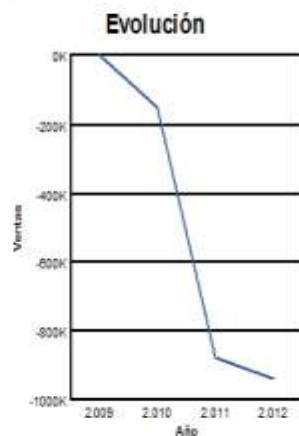
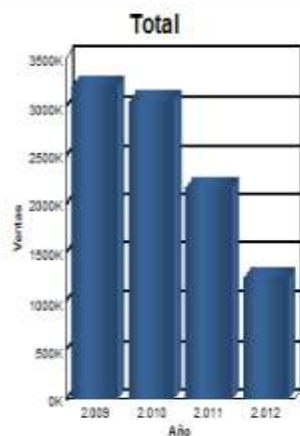
**Frecuentemente, utilizando el
miedo como argumento.**

DATOS: un caso real.

	2009	2010	2011	2012
<i>Ventas año</i>	5.027.070 €	3.851.626 €	2.471.422 €	1.295.826 €
<i>Evolución ventas año</i>	-	23,4%	35,8%	47,6%
<i>Pedido medio año</i>	11.399 €	8.936 €	8.321 €	6.447 €
<i>Pérdida clientes anual</i>	-	233	274	196
<i>Captación clientes anual</i>	-	223	140	100
<i>IR (Indice de retención)</i>		47,2%	36,4%	34,0%
<i>Pérdida neta clientes</i>		-10	-134	-96



Cuadro Mandos comparativo general 2009 2012



	2009	2010	2011	2012
Total Ventas	3.205.601	3.055.632	2.176.134	1.237.700
Evolución Ventas		-149.969	-879.498	-938.434
Evolución Ventas %		-4,00%	-28,00%	-43,00%
Total clientes	439	419	292	198
Venta promedio cliente	7.302	7.293	7.453	6.251
% sobre ventas	0.00	95.00	71.00	56.00
% sobre clientes	0.00	95.00	69.00	67.00
Evolución clientes	0	-20	-127	-94
Clientes nuevos	439	349	123	72
% IR (indice retención)		15%	40%	43%

Segmentación

¿Comparamos?

2009-2012	GLOBAL	POR CANALES			
		<i>Mueble</i>	<i>Descanso</i>	<i>Tapicería</i>	<i>Otros</i>
<i>Evolución venta</i>	-74,2%	-75,8%	-66,9%	-87,5%	-13,5%
<i>Pedido medio</i>	8.596 €	5.106 €	11.971 €	10.869 €	6.440 €
<i>Clientes perdidos</i>	695	218	65	38	374
<i>Clientes nuevos / Rec.</i>	454	146	44	13	251
<i>IR (Indice de retención)</i>	14,7%	16,4%	34,4%	23,1%	3,2%
<i>Pérdida neta clientes</i>	-241	-72	-21	-25	-123



Análisis de Rendimiento por años-tipos general

evolución: año base ...

2009

hasta ...

2012

		Global	1. Mueble	2. Descanso	3. Tapiceria	4. Otros
Total Periodo	Total Venta	9.675.066	2.648.626	2.734.363	1.350.544	2.941.533
	Evolución Ventas	-3.147.338	-1.392.650	-675.989	-1.081.900	3.201
	Evolución Ventas %	-70.17	-60.36	-71.54	-72.71	717.00
	Total Clientes		129	56	31	151
	Venta promedio cliente	10.587	5.470	12.795	12.396	7.487
	Evolución clientes		-61	-22	-21	-97
	Clientes nuevos		132	51	32	151
	% IR (indice retención) clientes	54.60	51.78	66.23	38.32	
2009	Total Venta	3.205.601	1.010.319	852.588	608.111	734.583
	Evolución Ventas					
	Evolución Ventas %					
	Total Clientes		153	61	39	186
	Venta promedio cliente	12.404	6.603	13.977	15.593	3.949
	Evolución clientes					
	Clientes nuevos		153	61	39	186
	% IR (indice retención) clientes					
2010	Total Venta	3.055.632	887.616	1.007.120	485.714	675.182
	Evolución Ventas	-149.969	-122.703	154.532	-122.397	-59.401
	Evolución Ventas %	-42.36	-12.00	18.00	-20.00	-8.00
	Total Clientes		149	66	35	169
	Venta promedio cliente	12.200	5.957	15.259	13.878	3.995
	Evolución clientes	-17.30	-4.00	5.00	-4.00	-17.00
	Clientes nuevos		116	40	24	169
	% IR (indice retención) clientes	32.85	21.00	42.00	28.00	

Microsegmentación

	MICRO 1		MICRO 2	Mejores prácticas
	Canal	Estatus	ABC por canal y Figura	
Evolución ventas	MUEBLE	Sucursalista		
Pedido medio		Aislado		
Cientes perdidos	TAPICERÍA	Sucursalista		
Cientes nuevos		Aislado		
Pérdida neta clientes	DESCANSO	Sucursalista		
IR (Indice de retención)		Aislado		
	OTROS	Recurrente		
		Esporádico		



Esto es pura anatomía
patológica: **se abre, se
analiza, se diagnostica
y se opera.**

Análisis económico-financiero

Entorno Empresarial, S.L.

Luis Sequi

Director General

Las actividades fundamentales para la gestión de la empresa por parte del área financiera son:

Planificar la estrategia y/o la táctica de la empresa.

(Programas)

(Presupuestos)

Controlar las desviaciones del objetivo general u objetivos tácticos.

Diagnosticar las debilidades para afrontarlas y tomar decisiones.

Planificar la estrategia y/o la táctica de la empresa.



© Prof. Luis Sequí

La planificación

La formula fundamental del ctrl. presup.

$$R - P = D$$

“Resultado – previsión = desviación”

$$1.000.000 \text{ €} - 1.100.000 \text{ €} = -100.000 \text{ €}$$



Informe seguimiento de presupuesto

Ceei Elche - DEMO

Ejercicio... 2012 del mes ... Diciembre

Emitido... 10/03/2014

MES								ACUMULADO									
Real Ant.	%	Real	%	Presup.	%	Desviación	%	Cuenta	Título	Real Ant.	%	Real	%	Presup.	%	Desviación	%
2.310.143,37	101	2.650.809,15	102	3.000.000,00	115	349.190,85	13	700	Ventas de mercaderías	2.310.143,37	101	2.650.809,15	102	3.000.000,00	115	349.190,85	12
0,00		-493,93	0	0,00		493,93	0	706	Descuentos sobre ventas por pronto pago	0,00		-493,93	0	0,00		493,93	100
-19.944,19	1	-27.980,80	1	0,00		27.980,80	1	708	Devoluciones de ventas y operaciones similares	-19.944,19	1	-27.980,80	1	0,00		27.980,80	100
0,00		-11.458,58	0	0,00		11.458,58	0	709	"Rappels" sobre ventas	0,00		-11.458,58	0	0,00		11.458,58	100
0,00		-28.555,05	1	0,00		28.555,05	1	710	Variación de existencias de productos en curso	0,00		-28.555,05	1	0,00		28.555,05	100
33.981,12	1	34.898,64	1	0,00		34.898,64	1	759	Ingresos por servicios diversos	33.981,12	1	34.898,64	1	0,00		34.898,64	100
0,17	0	6,90	0	0,00		6,90	0	769	Otros ingresos financieros	0,17	0	6,90	0	0,00		6,90	100
0,00		20.000,00	1	0,00		20.000,00	1	771	Beneficios procedentes del inmovilizado material	0,00		20.000,00	1	0,00		20.000,00	100
426,81	0	7.390,04	0	0,00		7.390,04	0	778	Ingresos excepcionales	426,81	0	7.390,04	0	0,00		7.390,04	100
2.324.607,28	102	2.644.616,37	101	3.000.000,00	115	355.383,63	14			2.324.607,28	102	2.644.616,37	101	3.000.000,00	115	355.383,63	-12
936.637,33	41	1.107.196,60	42	241.792,00	9	865.404,60	33	601	Compras de materias primas	936.637,33	41	1.107.196,60	42	1.611.936,00	62	504.739,40	31
85.046,73	4	108.593,06	4	0,00		108.593,06	4	602	Compras de otros aprovisionamientos	85.046,73	4	108.593,06	4	0,00		108.593,06	100
0,00		-764,45	0	0,00		764,45	0	606	Descuentos sobre compras por pronto pago	0,00		-764,45	0	0,00		764,45	100
285.786,62	12	297.242,54	11	0,00		297.242,54	11	607	Trabajos realizados por otras empresas	285.786,62	12	297.242,54	11	0,00		297.242,54	100
-2.589,25	0	-6.210,96	0	0,00		6.210,96	0	608	Devoluciones de compras y operaciones similares	-2.589,25	0	-6.210,96	0	0,00		6.210,96	100
-13.282,79	1	-22.700,44	1	0,00		22.700,44	1	609	"Rappels" por compras	-13.282,79	1	-22.700,44	1	0,00		22.700,44	100
-22.075,00	1	-47.514,61	2	0,00		47.514,61	2	610	Variación de existencias de mercaderías	-22.075,00	1	-47.514,61	2	0,00		47.514,61	100
2.169,24	0	7.679,62	0	19.466,08	1	11.786,46	0	621	Arrendamientos y cánones	2.169,24	0	7.679,62	0	233.592,96	9	225.913,34	97
29.389,61	1	32.963,24	1	0,00		32.963,24	1	622	Reparaciones y conservación	29.389,61	1	32.963,24	1	0,00		32.963,24	100
37.596,72	2	47.921,09	2	0,00		47.921,09	2	623	Servicios de profesionales independientes	37.596,72	2	47.921,09	2	0,00		47.921,09	100
39.979,23	2	62.108,04	2	0,00		62.108,04	2	624	Transportes	39.979,23	2	62.108,04	2	0,00		62.108,04	100
0,00		0,00	0	0,00		0,00	0	625	Primas de seguros	0,00		0,00	0	0,00		0,00	100

La economía de la empresa

Una formula fundamental

Principio general de un negocio y de la supervivencia de una empresa en el tiempo

$$M \times r = R$$

“Margen por rotación igual a Rentabilidad”

$$1.000 \text{ €} \times 132 = 132.000 \text{ €}$$

El control de la gestión | El umbral de rentabilidad

$$UR = \frac{Gf}{(1 - \%Gv)} = "0"$$

Gastos fijos

Margen

Punto equilibrio

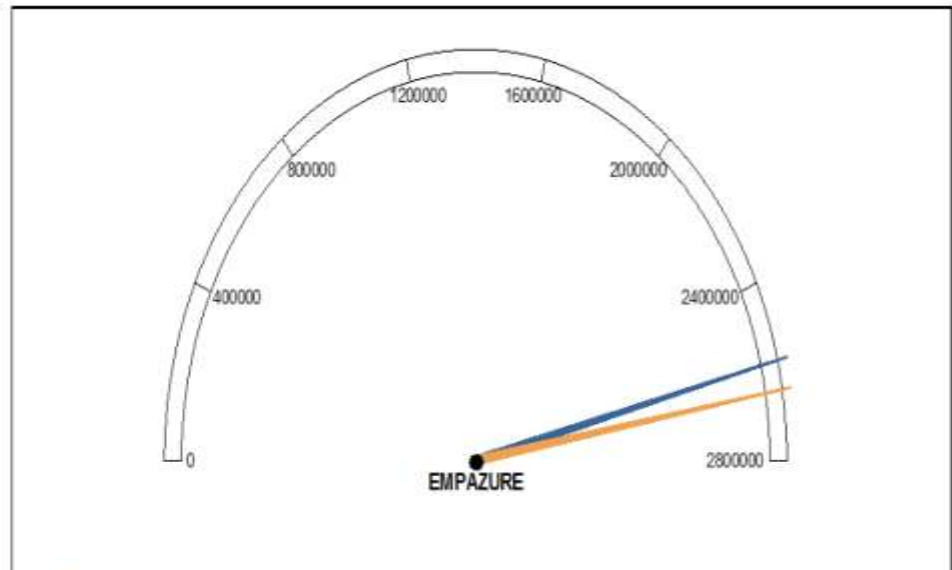
- Venta
- Compra
- Cartera
- Finanzas
- Estadística
- ABC
- Años/Meses
- Cientes/Años/Meses
- Años/Trimestres
- Articulos/Años/Meses
- Familias/Años/Mese
- General
- C.M.I

10/03/2014

Punto de Equilibrio ... CEEI Elche

Desde: 01/01/2012 hasta: 31/12/2012

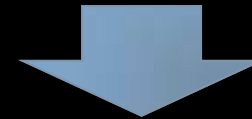
Costos Fijos:	2.473.659,30	Fórmula: P.E Ingresos = CF / (1 - CV / I)
Costos Variables:	110.029,13	P.E. ingresos:
Ingresos:	2.644.616,37	Beneficios:



El control de la gestión | La estructura económico-financiera

Objetivo: “El equilibrio financiero de la empresa”

$$\text{E.F.} = \text{FM} - \text{Nof} +/\text{- DEUDA FINANCIERA}$$



ESTRUCTURA

SOLVENCIA

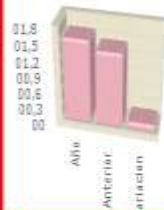
LIQUIDEZ

ENDEUDAMIENTO

RENTABILIDAD



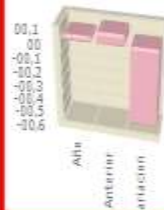
Nivel - Endeudamiento



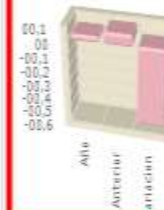
Composición - Endeudamiento



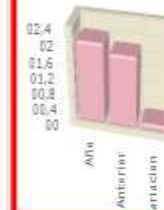
Disponibilidad - Liquidez



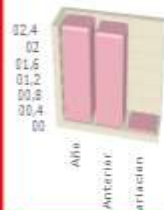
Disponibilidad - Liquidez



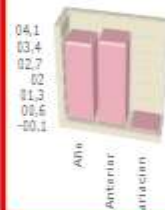
Test-Acido - Liquidez



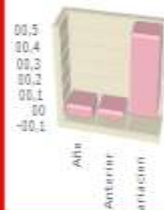
Solvencia - Solvencia/Eficiencia



Garantía - Solvencia/Eficiencia



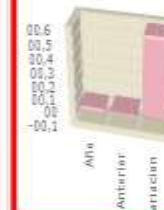
Recursos generales - Solvencia/Eficiencia



Rentabilidad - Explotación - Solvencia



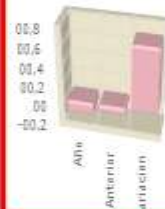
Rentabilidad Total - Solvencia/Eficiencia



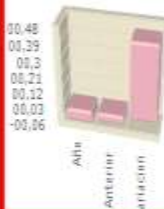
Rentabilidad Total - Solvencia/Eficiencia



Rentabilidad Financiera - Solvencia/Eficiencia



Rentabilidad Capital Permanente - Solvencia/Eficiencia



Apalancamiento Financiero - Solvencia/Eficiencia



Coste - Endeudamiento - Solvencia/Eficiencia



El control de la gestión | El cuadro de mando financiero

	Perseguido	Real	
ESTRUCTURA	60-40	45-55	
SOLVENCIA	> 2	3	
LIQUIDEZ	> 2	1	
ENDEUDAMIENTO	< 1	3	
RENTABILIDAD	5%/10%	6%/12%	

Módulos

Venta

Compra

Cartera

Finanzas

Estadística

C.M.I

Ratios Financieros

Ratios Medida

Ratios Gestión

ABC

Cuadro de Financiación

CEEI Elche

archivos

informes

C.M.I Ratios Financieros

Nivel - Endeudamiento

Solvencia - Solvencia

Rentabilidad T

CEEI

COMUNIDAD VALENCIANA

ERP Emprendedores

Windows Azure

SQL Azure

CEEI

COMUNIDAD VALENCIANA

Indicador ...Test-Acido - Liquidez

Leyenda ...

Indica si son adecuados los flujos de cobros y pagos.

Norma ...

0,70 - 1,00

Interpretación ...

CORRECTO.

Norma ...

Mayor de 1,00

Interpretación ...

MALA PLANIFICACION, tesorería ociosa...

Norma ...

Menor de 0,70

Interpretación ...

ESTRANGULAMIENTOS, preparar póliza de crédito...

Test-Acido - Liquidez

Alto

Alto_Anterior

Valoracion

1. Tesorería+III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar./III. Deudas a corto plazo.

Elemento	Año	Año_Anterior
1. Tesorería	14722,46	20945,76
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.	906074,75	500840,12
III. Deudas a corto plazo.	459962,34	293124,83

El control de la gestión | Los informes clave.

La cuenta de pérdidas y ganancias / versus la cuenta de explotación

El balance de la situación de la empresa. / equilibrio financiero

¿De donde sale el dinero en la empresa?, ¿Como nos financiamos?, ¿Donde los invertimos?

El estado del origen y la aplicación de fondos

(Financiación)

(Inversión)

ANALISIS FINANCIERO - CUADRO DE FINANCIACIÓN

Emitido... 10/03/2014

Ceei Elche - DEMO

CONCEPTOS	EJERCICIO ANTERIOR		EJERCICIO		FONDOS		RESULTADOS
	ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO	ORIG(-)	APLI(+)	COMPOSICION
A) ACTIVO NO CORRIENTE	1.964.679,35		1.880.984,90		-83.694,45	0,00	-83.694,45
<i>I. Inmovilizado intangible</i>	301,34		624,71		0,00	323,37	323,37
5. Aplicaciones informáticas.	301,34		624,71		0,00	323,37	323,37
<i>II. Inmovilizado material.</i>	1.953.598,66		1.869.580,84		-84.017,82	0,00	-84.017,82
1. Terrenos y construcciones.	147.567,74		147.567,74		0,00	0,00	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado mate	1.806.030,92		1.722.013,10		-84.017,82	0,00	-84.017,82
<i>VI. Activos por impuesto diferido.</i>	10.779,34		10.779,34		0,00	0,00	
B) ACTIVO CORRIENTE	678.799,40		1.093.436,95		0,00	414.637,55	414.637,55
<i>II. Existencias.</i>	122.291,31		141.250,87		0,00	18.959,56	18.959,56
2. Materias primas y otros aprovisionamientos.	122.291,31		141.250,87		0,00	18.959,56	18.959,56
<i>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	500.840,12		906.074,75		0,00	405.234,63	405.234,63
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	503.244,58		809.242,98		0,00	305.998,40	305.998,40
3. Deudores varios.	-3.000,00		157,72		0,00	3.157,72	3.157,72
6. Otros créditos con las Administraciones Pública	595,54		96.674,05		0,00	96.078,51	96.078,51
<i>V. Inversiones financieras a corto plazo.</i>	34.722,21		31.388,87		-3.333,34	0,00	-3.333,34
1. Instrumentos de patrimonio.	0,00		5.000,00		0,00	5.000,00	5.000,00
2. Créditos a empresas	34.722,21		26.388,87		-8.333,34	0,00	-8.333,34
<i>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalente</i>	20.945,76		14.722,46		-6.223,30	0,00	-6.223,30

**Con un ERP lo sabrás
todo de tu negocio
justo a tiempo**

A&T Sistemas de Información, S.L.

Ernesto Martínez

CEO

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- menor inversión para empezar a trabajar
Online – Cloud – Nube - Internet

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- NO compro licencias de software

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- NO pago cuota de mantenimiento anual

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- NO tengo que hacer copias de seguridad

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- NO tengo que actualizar software, es automático

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- alta disponibilidad 24h X 7días

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- reducción al mínimo de los tiempos de inactividad

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- aumento de la productividad

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- mayor eficacia en la gestión

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- escalable en módulos y usuarios

Módulos ERP Emprendedores ®

- Venta
- Logística
- Finanzas
- Gráficos
- Calidad
- Seguridad
- Suscripciones
- Movilidad
- Sociedad
- Agentes
- Producción
- Costes
- CRM
- EDI
- Operarios
- LOPD
- CMM
- TPV
- Compra
- Cartera
- Estadística
- SRM
- CMI
- Tesorería
- SMS
- RRHH
- e-commerce

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- compromiso de formación continua

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- pago ajustado al uso y sin sorpresas

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- sin compromiso de permanencia

Beneficios ... ERP Emprendedores ®

- sin penalización por cancelar la suscripción

Propuesta A&T – CEEI Elche

- suscripción incluye:
venta, compra, cartera y estadísticas
por 40€/mes (10€ hosting + 7,5€ * módulo)
25% descuento PVP módulo/mes

Propuesta A&T – CEEI Elche

- cuota formación continua 300€/año
20% descuento PVP
ahorro CEEI Elche 60€/año
-
- 24 Marzo inicio próximo ciclo

Preguntas clave ...

- ¿hay que pagar por darse de alta?

Preguntas clave ...

- ¿hay compromiso de permanencia?

Preguntas clave ...

- ¿hay penalización por cancelar la suscripción?

Preguntas clave ...

- ¿con cuanto tiempo hay que avisar para darse de baja?

Preguntas clave ...

- ¿cómo funciona la formación continua?

Preguntas clave ...

- ¿cómo contrato la suscripción?

<http://www.aytsi.com/contratoserviciosaaS>

Código promoción: CEEIELCHE2014

Preguntas clave ...

- ¿cómo probar la plataforma?

CEEI Store

<http://ceeielche.emprenemjunts.es/>

Gracias

Metabranding, S.L.

Entorno Empresarial, S.L.

A&T Sistemas de Información, S.L.

Metabranding, S.L.

Jorge Luna – Socio Director

jorge@metabranding.es

www.metabranding.es

Entorno Empresarial, S.L.

Luis Sequi – Director General

lsequi@entornoempresarial.com

www.entornoempresarial.es

A&T Sistemas de Información, S.L.

Ernesto Martínez - CEO

atcom@aytsi.com

www.aytsi.com