I. Introducción: ¿porqué realizar un Plan Estratégico? ..... 1.

II. Pasos para realizar el Plan Estratégico ..... 3.

1.1 Paso 1: Análisis D.A.F.O. ..... 3.

1.2 Paso 2: Realización de Proyecciones Económico-Financieras ..... 4.

1.3 Paso 3: Análisis de resultados..... 4.

III. Realizar el Plan Estratégico con T-Strategic® ..... 5.

1.1 Paso 1: Análisis D.A.F.O. con T-Strategic® ..... 3.

1.1.1 Realización de un Plan estratégico normal ..... 8.

1.1.2 Realización de un Plan estratégico con inversión ..... 15.

1.1.3 Realización de un Plan estratégico para mejora liquidez ..... 18.

1.2 Paso 2: Realización de proyecciones (introducción de datos) ..... 19.

1.2.1 Introducción de los datos históricos ..... 19.

1.2.2 Definición de las Hipótesis Económico-Financieras ..... 21.

1.2.2.1 Hipótesis para las partidas del activo del balance de situación. ..... 22.

1.2.2.2 Hipótesis para las partidas del pasivo del balance de situación. ..... 26.

1.2.2.3 Hipótesis los ingresos de la cuenta de explotación..... 27.

1.2.2.4 Hipótesis para el resto de partidas de la cuenta de explotación. ..... 32.

1.3 Paso 3: Realización análisis de resultados (Realizar informe)..... 34.

IV. Ejemplos de utilización de T-Strategic® ..... 35.

1.1 Mejora del nivel de solvencia..... .34.

1.1.1 Cambio en la política comercial de cobros y pagos..... .35.

1.1.2 Reestructuración del pago de la deuda ..... 43.

1.1.3 Aportaciones iniciales para corregir el problema ..... 47.

1.1.4 Combinación de todas las anteriores..... 49.

I. Introducción

A nadie se le escapa que la actual situación de crisis nos está empujando a un futuro incierto, en el cual, cualquier empresa estará moviéndose "a ciegas". Para evitar esa "ceguera" o "falta de visión", se hace imprescindible contar con ciertas herramientas de gestión estratégica que nos permitan tener una visión lo más certera posible del futuro. Pues bien, la principal herramienta con la que cuenta cualquier directivo o empresario es el "Plan Estratégico".

Por medio de la elaboración de este plan, lo que se pretende es prever (ver antes) como será el futuro de la empresa, el cual dependerá en gran medida de la evolución económica, es decir, de los futuros escenarios económicos que se puedan dar. Este Plan indicará como afectará a la empresa el hecho de que se de uno u otro escenario económico, lo cual posibilitará tomar desde hoy las medidas correctoras que fueran necesarias en función de las expectativas consideradas, es decir, nos permitirá disponer o preparar medios contra futuras contingencias.

Veamos un ejemplo: si en un escenario económico se considera que la recesión nos llevará a disminuir nuestras ventas en un 20 %, lo que deberemos hacer es prever que consecuencias tendrá en nuestra empresa. Para ello será necesario contar con un plan estratégico económico-financiero en el cual preveamos este escenario. Por ejemplo, una de las principales consecuencias derivadas de la disminución de ventas, puede ser la disminución de la tesorería. Si tras realizar el plan vemos que nuestra posición de tesorería disminuirá, de tal forma que no tendremos liquidez para afrontar nuestro pagos futuros, ya estaremos sabiendo de antemano a que nos enfrentamos. Para ser más concisos, imaginemos que nuestras previsiones indican que con esta disminución de ventas, el saldo de tesorería disminuirá hasta – 50.000 €, en este momento seremos capaces de adoptar las oportunas medidas correctoras necesarias ante estas futuras contingencias, ya que lo único que deberemos hacer es corregir ese déficit de 50.000 €, para lo cual hay varias medidas como pueden ser, ahorro de costes, incremento de fuentes de financiación tanto propias como ajenas (en este caso el coste de financiación incrementará nuestro déficit, pero esto también se puede planificar), desinversión de activos, cambio en las políticas de cobros y pagos, etc…

¿Por qué realizar un Plan Estratégico?

Los principales motivos por los que se debe realizar un plan estratégico son:

- Saber como afectarán los cambios externos a nuestra empresa: Sobre todo en las épocas de crisis como la actual, es fundamental saber de antemano como afectará a nuestra empresa el futuro. Es fundamental, saber como será la posición económico-financiera de nuestra empresa en función de los futuros escenarios económicos. Con un buen plan estratégico seremos capaces de dar respuesta a preguntas como:

    - ¿Tendremos suficiente liquidez para afrontar la crisis sin entrar en suspensión de pagos?.
    - ¿Cómo afectará la posible disminución de ventas a nuestro beneficio? ¿y a nuestra rentabilidad?.
    - En caso de que tengamos pérdidas continuadas, ¿podremos soportarlas con el nivel de capital actual, sin necesidad de ampliarlo o disminuirlo?.

- Saber como afectarán los cambios internos a nuestra empresa: Por medio de la elaboración del plan estratégico, también seremos capaces de ver como afectará a la situación económico financiera de nuestra empresa ciertos cambios organizativos como pueden ser, realización de inversiones, remodelación de plantilla, reorganización de taréas, etc…

- Solicitud de Financiación (Préstamos): A la hora de solicitar financiación externa, SERÁ IMPRESCIDIBLE, realizar unas proyecciones, en las cuales se plasme como evolucionará la empresa en los próximos años. Estás proyecciones financieras no son ni más ni menos que el plan estratégico de la empresa.

II. Pasos para realizar un Plan Estratégico

A la hora de realizar un plan estratégico, se deben seguir tres pasos:

- Paso 1: Definir el plan y realizar un análisis Interno y Externo de la empresa (Análisis D.A.F.O.)

- Paso 2: Realizar unas proyecciones a futuro.

- Paso 3: Analizar los resultados obtenidos.

Explicaremos de forma sucinta cada uno de ellos.

1.1. Paso 1: Definir el Plan y realizar un análisis Interno y Externo de la empresa (Análisis D.A.F.O.)

Todo plan estratégico irá encaminado a la consecución de alguno de los siguientes objetivos:

- Mantenerse: Esto implica seguir desarrollando la actividad como hasta ahora, ya que todo está correcto y no existe ninguna oportunidad que aprovechar.

- Crecer: En este caso, existe una oportunidad que podemos aprovechar y tenemos fuerzas para llevarla a cabo.

- Mejorar: En este caso, tenemos una debilidad interna y lo que queremos es mitigarla.

- O una combinación de lo anterior.

No obstante, antes de realizar cualquier acción, toda empresa deberá ver en que situación se encuentra, es decir, cual es su situación de partida. Para ello será necesario que realice un análisis tanto interno como externo. Este análisis es conocido como análisis D.A.F.O. (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**uerzas y **O**portunidades).

Las **D**ebilidades y **F**uerzas nos marcarán el análisis interno de la empresa, de tal forma que se deberán potenciar las fuerzas y mitigar las debilidades.

Las **A**menazas y **O**portunidades, nos marcarán el análisis externo o del entorno. De tal forma que se deberán aprovechar las oportunidades, evitando en la medida de lo posible las amenazas.

Una vez que se ha realizado el análisis D.A.F.O y se sabe en que situación se encuentra la empresa, se estará en disposición de saber si se conseguirá lo que se pretende con el plan estratégico, para lo cual, habrá que realizar unas proyecciones y analizar los resultados.

1.2. Paso 2: Realizar Proyecciones.

Una vez que tenemos claro que política estratégica vamos a seguir (mantenernos, crecer, mejorar o una combinación de las anteriores), debemos realizar unas estimaciones o proyecciones de lo que implicará nuestra política estratégica desde el punto de vista económico-financiero. Para ello, se deberá partir de unos datos iniciales (históricos) a partir de los cuales se realizarán unas proyecciones en función de unas hipótesis de comportamiento preestablecidas en el propio plan estratégico.

Ejemplo: Un claro ejemplo puede ser la proyección de las ventas futuras, para ello, podemos partir de las ventas de los dos últimos años y a partir de ellas estimar como serán las ventas de los próximos, no obstante como no tenemos seguridad de cómo serán realmente, podemos teorizar sobre su futuro comportamiento, de tal forma que podemos poner como hipótesis de partida, que esta ventas partirán de las ventas medias de los 2 últimos años y cada uno de los años futuros estas podrán disminuir en un 20 % o incrementar un 10 % con respecto a las del año anterior. Es decir, las hipótesis que hemos introducido son, que las ventas dependen de las ventas medias históricas y que su variación puede ser de un -20 % en el peor de los casos y un incremento del 10 % en el mejor.

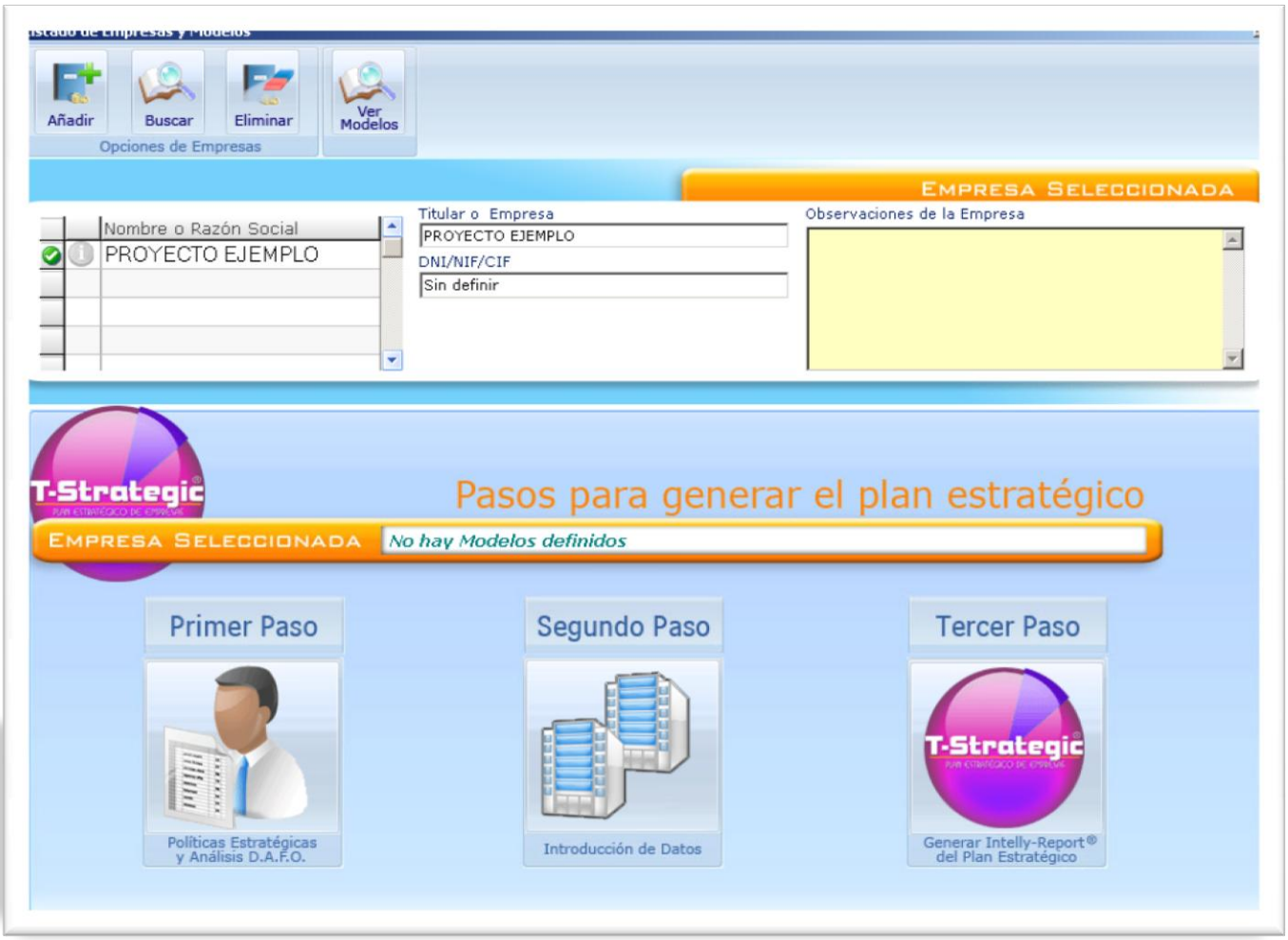
1.3. Paso 3: Analizar los resultados

Tras realizar las proyecciones (en función de las hipótesis del plan estratégico) se deben analizar los resultados obtenidos, es decir, se deberá comprobar como incidirán esas políticas en la situación económico-financiera de la empresa. De tal forma, que si estás políticas mejoran la situación económico-financiero-patrimonial, se deberán llevar a cabo y si no se mejora, se deberá, o bien cambiar las políticas o directamente no llevarlas a cabo.

Tras realizar esta breve explicación de los pasos necesarios para la realización de un plan estratégico, veamos como se desarrolla con **T-Strategic®**.

III. Realizar el Plan Estratégico con T-Strategic®

En este apartado se explicará de forma detallada como se debe realizar el Plan Estratégico Económico-Financiero por medio de **T-Strategic®**. Los pasos a seguir son los mismos que los de cualquier plan estratégico, es decir, realizar un análisis D.A.F.O., elaborar las proyecciones y evaluar los resultados obtenidos. En **T-Strategic®** estos tres pasos se realizan desde la pantalla inicial.



Como se puede ver, aparecen los tres pasos necesarios para elaborar el plan

Primer Paso: Políticas Estratégicas y Análisis D.A.F.O.: En este apartado, se definirá el objetivo del plan estratégico, se definirán los indicadores de gestión económicos y financieros y se realizará un análisis de la evolución previsible del mercado.

Segundo Paso: Introducción de datos: En este aparatado se realizarán las proyecciones económico-financieras. Para ello se introducirán los datos contables (balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias) de los dos últimos años y se definirán las hipótesis de comportamiento futuro, necesarias para la elaboración de las proyecciones.

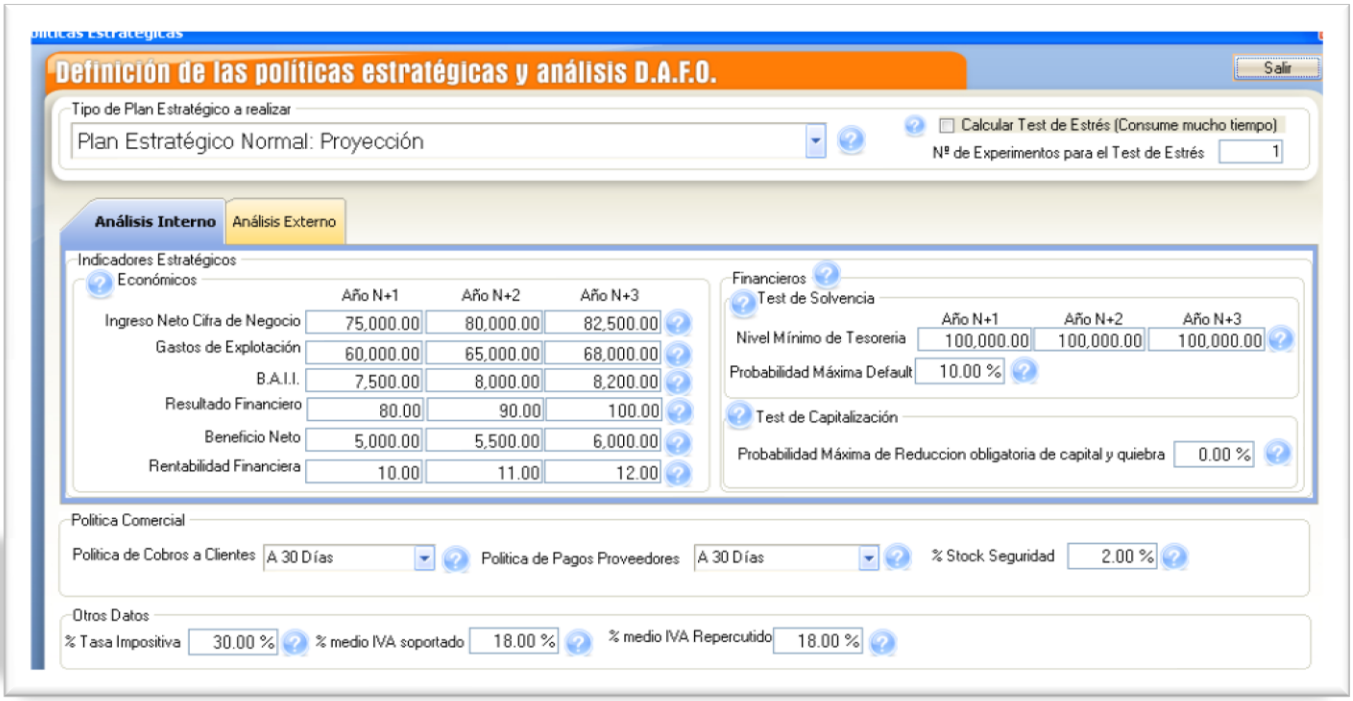
Tercer Paso: Generar análisis: En este apartado, se generará el plan estratégico, realizándose automáticamente el análisis de los resultados obtenidos.

Pasemos a ver cada uno de los apartados.

1.1. Paso 1: Políticas estratégicas y Análisis D.A.F.O. con T-Strategic®

Como se ha comentado anteriormente, todo plan estratégico irá encaminado a la consecución de ciertos objetivos internos de la empresa, estos objetivos suelen ser de índole económico-financiera. Para la consecución de dichos objetivos se debe realizar un análisis D.A.F.O., consisten en realizar un análisis interno y externo de la empresa, a partir del cual, se verá hacia donde debe apuntar el plan estratégico, pudiendo realizarse para mantenerse, crecer o mejorar algún aspecto de la empresa.

En **T-Strategic®** definiremos el tipo de plan estratégico y realizaremos el análisis D.A.F.O. desde la pantalla de políticas estratégicas.



Como se puede observar, esta pantalla se compone de tres partes claramente diferenciadas que son:

Parte superior: En esta parte se elegirá el tipo de plan que se quiere realizar y si se quiere que se realice un test de estrés (recomendado) a la hora de realizar las proyecciones y obtener los resultados.

Parte central: En esta zona, se introducirán los datos necesarios para realizar el análisis D.A.F.O. El cual se realizará por medio de la definición de los indicadores estratégicos económicos, financieros y la definición de la política comercial que comprende la política de cobros y pagos y gestión de existencias.

Parte inferior (otros datos): Aquí se introducirán el resto de datos necesarios para realizar las proyecciones.

Veamos más detenidamente cada una de las partes anteriores.

Parte superior

En la parte superior de la pantalla (mostrada abajo), se podrá seleccionar el tipo de plan estratégico a realizar, así como indicar si se quiere realizar un Test de Estrés (simulación de escenarios que se explicará más adelante) a la hora de realizar el análisis. Como se ve, en el desplegable existen tres tipos de planes, que son:

Plan Normal: por medio de este plan se realizará un proyección de estados financieros a tres años, calculando el balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de flujo de efectivo, con la posibilidad de test de estrés.

Plan Estratégico con inversión: este plan recoge la posibilidad de realizar una inversión con o sin financiación externa. Con este plan se verá la incidencia que tendrá la inversión en la empresa, tanto desde el punto de vista económico, como financiero y patrimonial.

Plan Estratégico solicitud préstamo mejora liquidez: se seleccionará este plan si lo que se pretende es solicitar un préstamo para mejorar la posición de liquidez de la empresa.

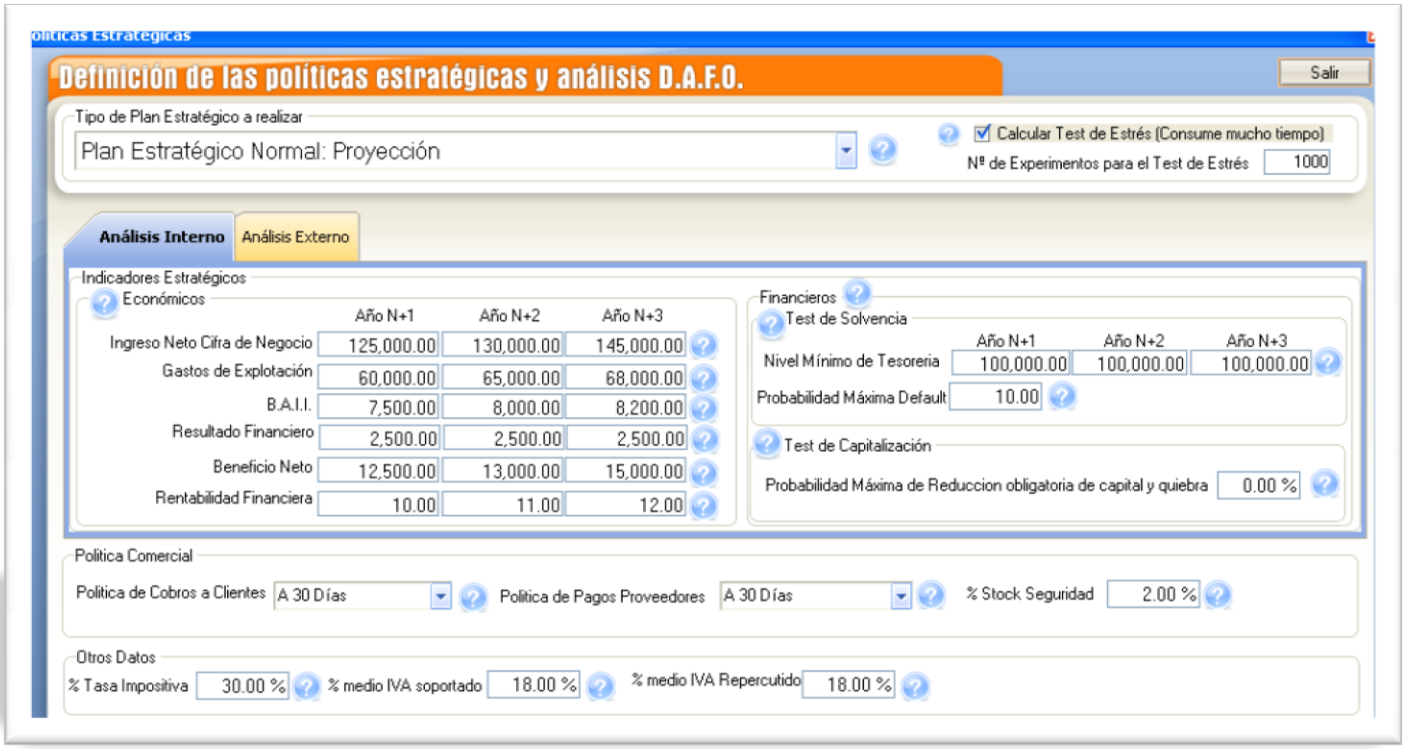
Veamos más detenidamente, cada uno de los distintos tipos de planes.

1.1.1. Realización de un plan normal

La realización de un plan normal, lo único que contempla es la realización de las proyecciones económico-financieras para los próximos 3 años. Esta proyecciones se pueden complementar con la elaboración de un test de estress, el cual indicará entre otras cosas, cual es la probabilidad de que la empresa entre en "Default" (no pueda pagar sus deudas) o entre en quiebra (no tenga capital suficiente para aguantar posibles pérdidas futuras).

Para realizar este tipo de plan, lo único que se deberá hacer es seleccionarlo del desplegable e indicar que se realice el test de estrés en el cual se puede elegir el número de escenarios (simulaciones futuras) que se quiere que se realicen, estás pueden ir desde un mínimo de 100 escenarios (no recomendado, ya que los resultados obtenidos con tan pocos escenarios no son significativos desde el punto de vista estadístico) hasta los 10.000 (el resultado obtenido con este número si es significativo, aunque el consumo de tiempo es de más de 15 minutos).

Una vez definido el tipo de plan y el nº de escenarios, se deberán rellenar el resto de campos de la pantalla, que pasaremos a explicar.



En la parte central, se deben rellenar las dos pestañas marcadas como Pestaña de Análisis Interno y Pestaña de Análisis Externo. Veamos cada una de ellas.

Pestaña de Análisis Interno

En esta pestaña, deberemos rellenar los datos de los indicadores de gestión estratégica internos de la empresa. Estos indicadores son los valores mínimos que deseamos alcancen en el futuro, cada una de las variables económico-financieras más importantes para cualquier empresa. Como se puede observar, los hemos dividido en indicadores económicos e indicadores financieros.

Indicadores económicos.

Estos 6 indicadores, marcarán el devenir económico de la empresa. Aquí deberemos introducir el valor que esperamos alcance como mínimo cada uno de ellos en los próximos 3 años, de tal forma, que al hacer las proyecciones con test de estrés, **T-Strategic®** nos indicará cual es la probabilidad de que cada indicador alcance como mínimo el valor esperado.

Por ejemplo: En la pantalla anterior, vemos como para los próximos 3 años, la empresa pretende alcanzar un volumen de ventas de 125.000 € el primer año, 130.000 € el segundo y 145.000 € el tercero y se pretende que el beneficio neto alcanzado sea de por lo menos 12.500 € para el primer año, 13.000 € el segundo y 15.000 € el tercer año.

Más adelante, veremos el resultado que para esta empresa de ejemplo ha dado el test de estrés.

Indicadores Financieros.

El análisis financiero realizado en **T-Strategic®** cubre los dos aspectos fundamentales en las finanzas y que más en boga están en los últimos tiempos, que son la Solvencia y la Garantía. Esto es así, ya que en la actualidad, independientemente de que una empresa sea rentable (esto se presupone, ya que una empresa que no sea rentable antes o después desaparecerá) debe demostrar que es solvente y garante. De forma resumida podemos decir que:

- Empresa es solvente si demuestre ser capaz de poder hacer frente a todas las deudas contraídas en el desarrollo de su actividad.

- Empresa es garante si demuestra contar con recursos suficientes con los que afrontar posibles pérdidas futuras.

Para comprobar si nuestra empresa es solvente y garante, es para lo que **T-Strategic®** realiza el test de solvencia y el test de capitalización. Veamos de forma resumida cada uno de ellos.

Test de Solvencia de T-Strategic®

Por medio de este test, se comprobará si en los escenarios futuros proyectados, la empresa contará con tesorería suficiente para poder atender a los compromisos de pago adquiridos en el desarrollo de su actividad, esto será así siempre que el saldo de tesorería no sea negativo en ningún periodo. Por lo tanto, este test se basará en comprobar el saldo de tesorería de cada año proyectado.

Para que que **T-Strategic®** realice el test de solvencia, lo único que debemos hacer es rellenar los campos necesarios que son:

Nivel mínimo de tesorería: estos valores son el nivel de tesorería que se quiere mantener para cada uno de los años. A la hora de realizar el test se indicará cual es la probabilidad de que cada año se obtenga como mínimo ese saldo.

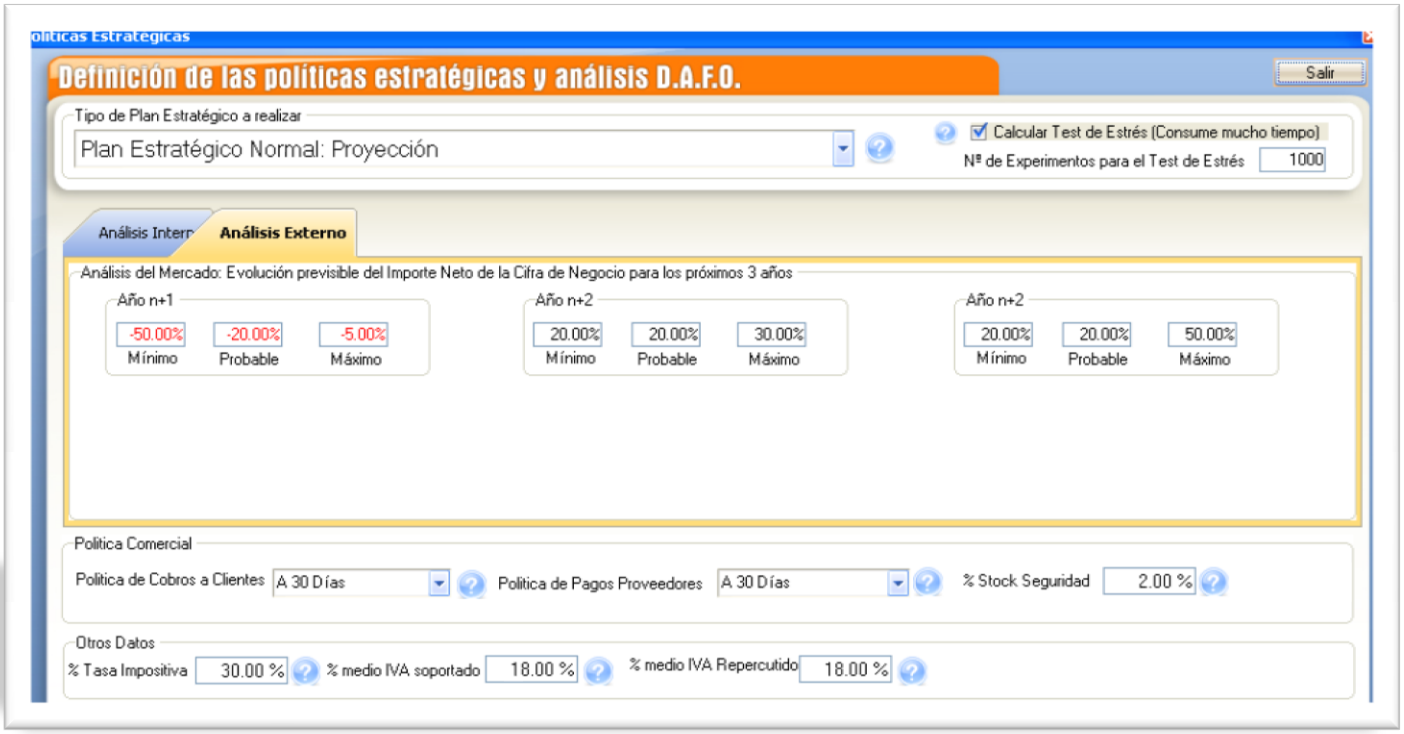
Probabilidad máxima de Default: Esta variable es de vital importancia, ya que esta es la probabilidad máxima de entrar en Default (suspensión de pagos) que estamos dispuestos a aceptar, de tal forma que si por ejemplo ponemos un 10 %, esto implica que estamos dispuestos a aceptar un riesgo de entrar en default en tan solo el 10 % de los escenarios futuros previstos. Está claro que cuanto menor sea esta probabilidad más exigentes estaremos siendo, ya que esto implicará que para poder aguantar posibles dificultades en el futuro, deberemos contar actualmente con un sobrante de tesorería mayor.

Test de Capitalización de T-Strategic®

Por medio de este test, comprobaremos si la empresa cuenta con un nivel suficiente de capital propio como para poder afrontar posibles escenarios futuros adversos sin entrar en situación de reducción obligatoria de capital o quiebra. En este tést lo único que se debe introducir es la probabilidad máxima que estamos dispuestos a soportar. Lo normar es que esta probabilidad sea del 0 %, es decir, que no estaremos dispuestos a soportar bajo ninguna circunstancia que en el futuro la empresa pudiera entrar en obligación de reducción de capital o de quiebra. No obstante, si tras realizar el test la probabilidad fuera mayor (en este caso al 0 %) **T-Strategic®** nos indicará el nivel previo de recursos propios que deberíamos tener para que se solventara el problema. De tal forma que antes de que se diera el caso, podremos tener la solución.

Pestaña de Análisis Externo

En esta pestaña se indicará como se cree que se comportará el volumen de ventas para los años de realización del plan. Para ello se deberán introducir los % de variación entre los que se considera que se moverán las ventas en los próximos 3 años.



Como se puede observar, para cada año se debe indicar cual es el % mínimo de variación en el que se pueden encontrar las ventas, el máximo y el que se considere más probable (este será el que se utilizará para calcular la trayectoria estimada y siempre estará entre el mínimo y el máximo).

En nuestro ejemplo, se ha considerado que durante el año próximo las ventas disminuirán (ya que todos lo valores son negativos) entre un 50 % y un 5 %, siendo lo más probable una disminución del 20 %, no obstante a partir del segundo año, la ventas se volverán a recuperar incrementando como mínimo un 20 % y como máximo un 30 %, para en el año 3 incrementarse desde un 20 % a un 50 %.

Política comercial

La definición de la política comercial será muy importante, ya que en función de la política de cobros y pagos y gestión de stock, la empresa deberá de contar con un mayor o menor nivel de tesorería para no entrar en Default. De tal forma que a menor periodo de cobro, menor % de Stock de seguridad y mayor periodo de pago a proveedores, mayor solvencia y al revés. Muchas veces, un problema de insolvencia se podrá solucionar modificando estas políticas.

Otros datos

Estos datos, que son referentes a los impuestos, son necesarios para poder realizar las proyecciones. Puede que una empresa facture a varios tipos de iva o le repercutan a varios tipos, en este caso el valor a introducir debe ser un valor medio estimado. Ejemplo. Si el 50 % de la facturación de la empresa es en servicios al 8 % y el 50 % al 18 %, el tipo de iva devengado sería del 13 % (0.5 * 0.08 + 0.5 *0.18).

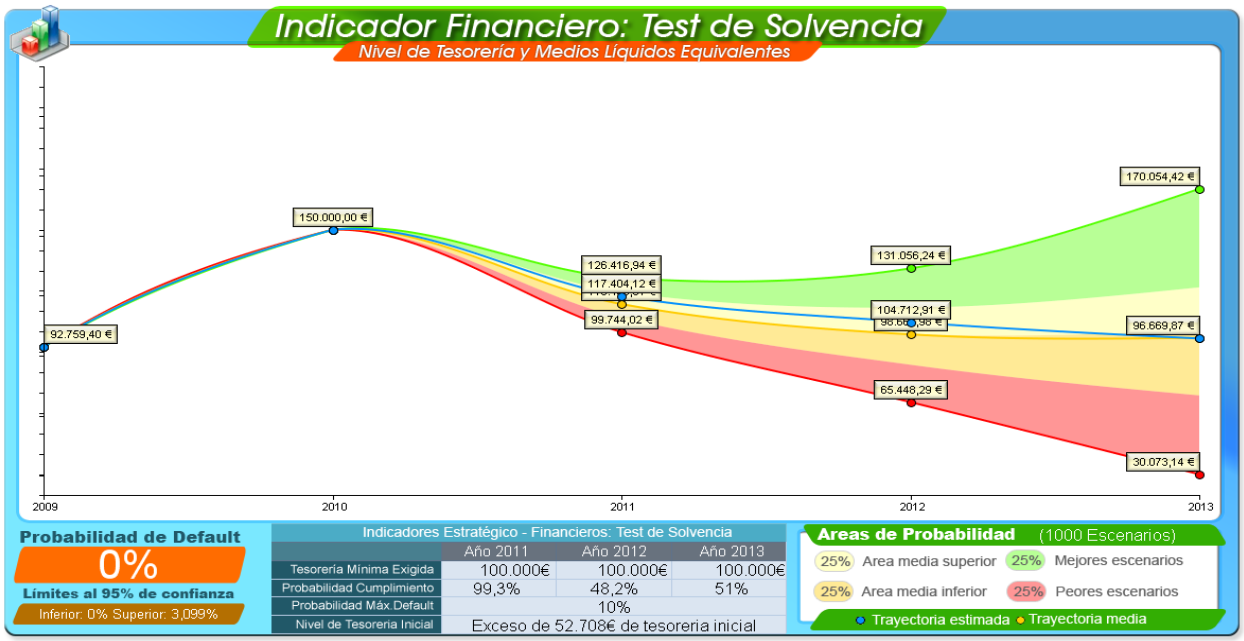
Ejemplo de Test de Solvencia y Capitalización.

NOTA: Los ejemplos que vienen a continuación, se han realizado tras haber completado el paso 2 de T-Strategic® (el cual se explicará en el siguiente apartado), es decir, ya se han introducido los datos contables (balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias) de los 2 últimos años (en este caso 2009 y 2010) y se han establecido las hipótesis.

Hemos realizado el test de solvencia y capitalización para la empresa de ejemplo, y hemos obtenido los siguientes resultados.

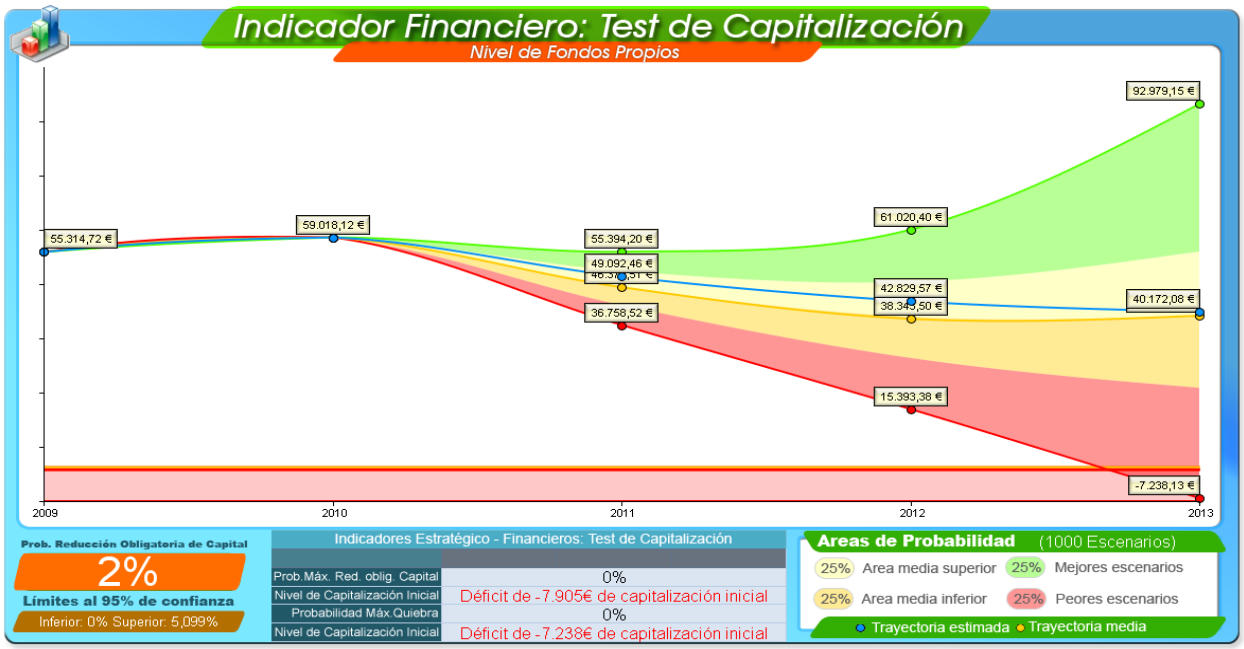
Test de Solvencia de T-Strategic®

En función de los datos históricos aportados por la empresa, de las hipótesis de partida introducidas y de los indicadores estratégicos financieros, se ha obtenido el siguiente resultado para el test de solvencia.



En este test, se han representado los resultados obtenidos para cada uno de los 1.000 escenarios simulados por **T-Strategic®**, para los años 2011,2012 y 2013. Estos resultados se distribuyen en 4 zonas coloreadas, cada una de las cuales contiene el 25 % de los resultados del periodo (cuartiles anuales, en este caso 250 resultados por zona). Además de marcar con la línea azul el escenario que consideramos más probable y con una línea amarilla el escenario medio. Como se puede comprobar según el test, la probabilidad de entrar en Default es del 0 %. Y en cuanto a la consecución de los objetivos estratégicos, vemos como casi todos los años se tiene más del 50 % de probabilidades de tener un saldo de tesorería de por lo menos 100.000 € y además podríamos soportar unos pagos inesperados de hasta 52.708 € sin que ello no subiera la probabilidad de Default por encima del 10 % que consideramos máximo.

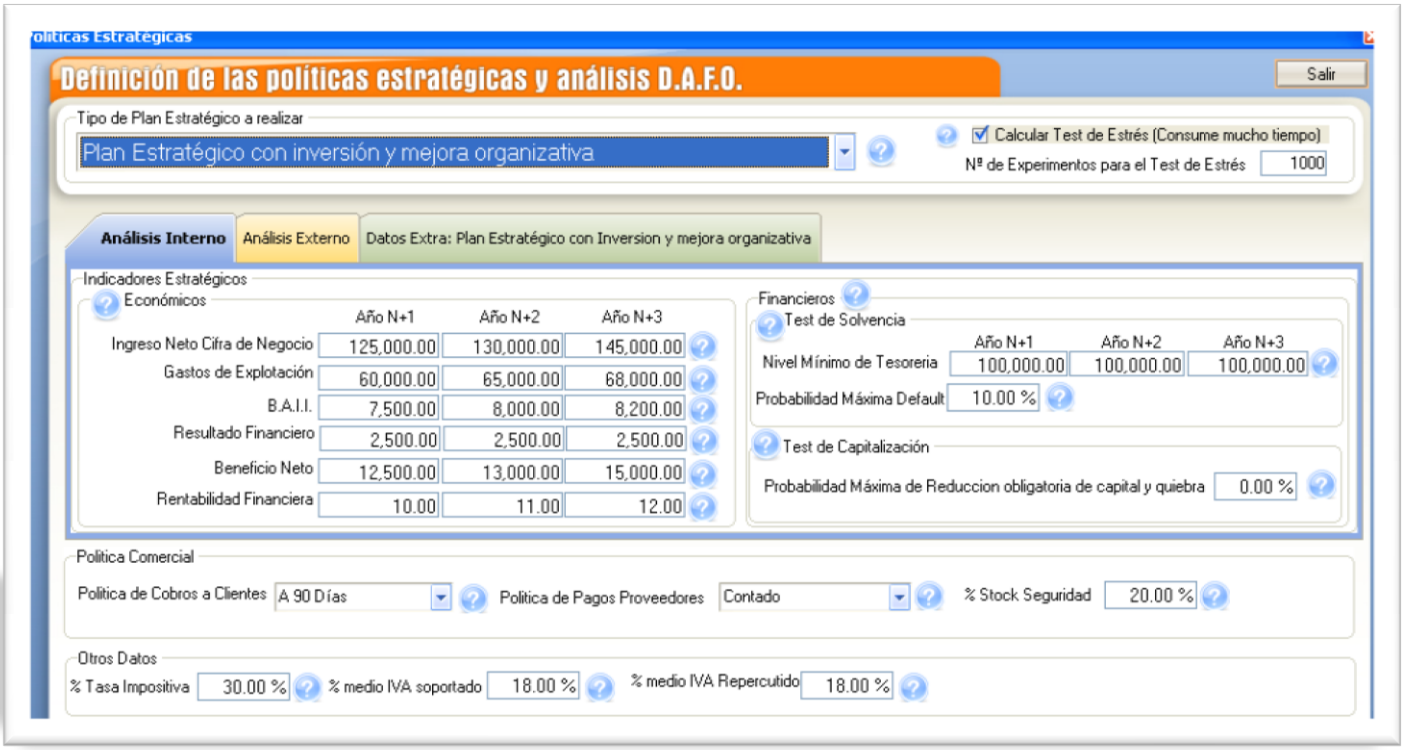
Test de Capitalización de T-Strategic®



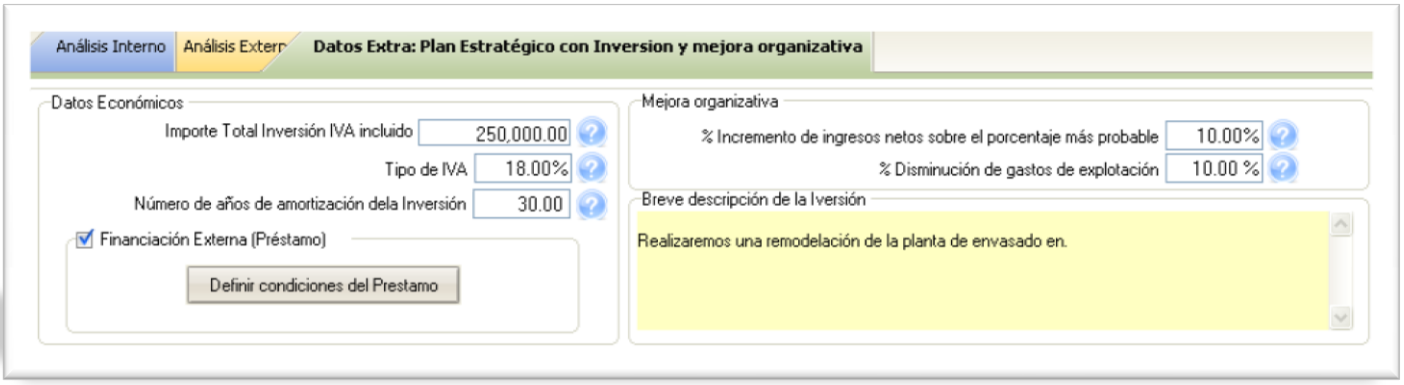
A diferencia del test anterior, aquí **T-Strategic®**, si que nos está dando una advertencia. Como se puede comprobar, en las políticas estratégicas, hemos considerado que no queremos que en ningún escenario futuro la empresa pudiera tener problemas ni de reducción de capital (probabilidad máxima la pusimos en 0 %) ni de quiebra. Sin embargo el test nos ha indicado que bajo las hipótesis de los futuros escenarios que hemos establecido, la empresa tiene un probabilidad del 2 % de entrar en reducción de capital. No obstante, se nos está indicando que si no queremos tener ningún problema en el futuro, nos bastará con ampliar los fondos propios en 7.905 €.

1.1.2. Realización de un plan estratégico con inversión y mejora organizativa

Realizaremos este plan, cuando la empresa prevea realizar una fuerte inversión normalmente en activo fijo. Esta inversión deberá ir encaminada al aumento de la productividad, mediada bien como un posible incremento de las ventas o una disminución de los gastos. En este caso elegiremos esta opción en el desplegable de políticas estratégicas.



Como se puede ver, nos aparecerá una tercera pestaña denominada Datos extra: Plan estratégico con inversión y mejora organizativa, en ella introduciremos los datos necesarios para definir la inversión.



Los datos necesarios son:

- Datos económicos: importe estimado de la inversión total iva incluido, el tipo de iva medio y el nº de años.

- Financiación Externa: se podrá indicar si se solicitará un préstamo para financiar toda o parte de la inversión. El préstamo es de tipo francés.

- Mejora organizativa: debemos indicar el % de mejora en los ingresos o de disminución estimada de los gastos que se tendrá con la nueva inversión.

- Realizar una descripción que luego se incrustará en el informe.

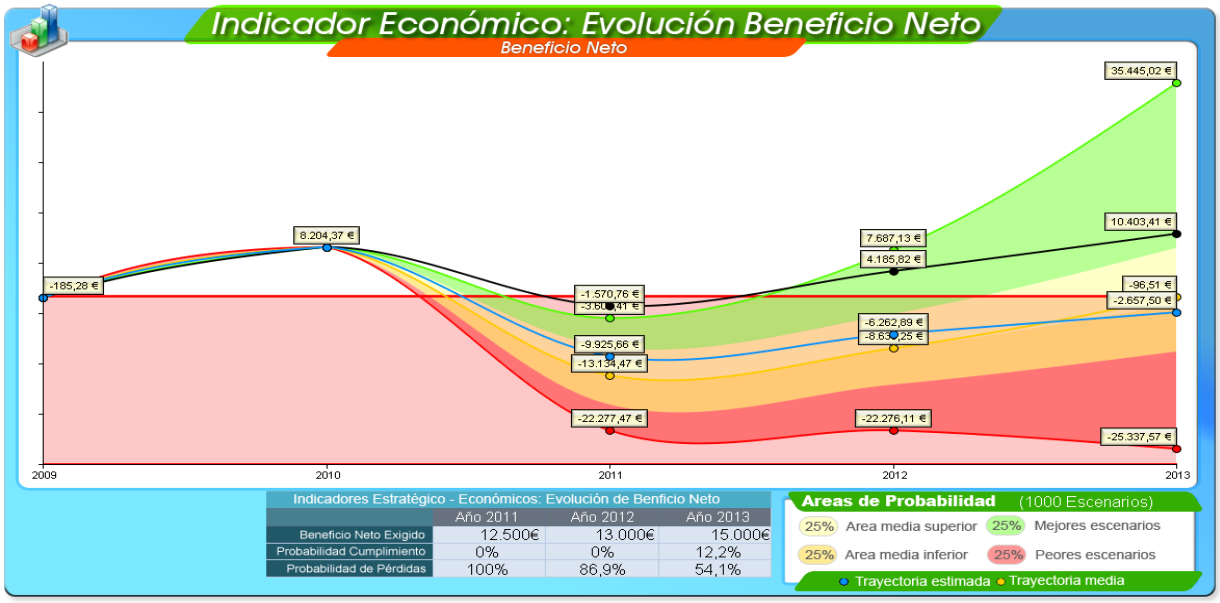
NOTA: A partir de estos datos, lo que T-Strategic® hace es, partiendo de la trayectoria estimada (línea azul de los gráficos), calcular una nueva trayectoria (línea negra) para cada uno de los indicadores tanto económicos como financieros, de tal forma que se verá si el llevar a cabo la inversión mejora o no las estimaciones.

Ejemplo de plan estratégico con inversión

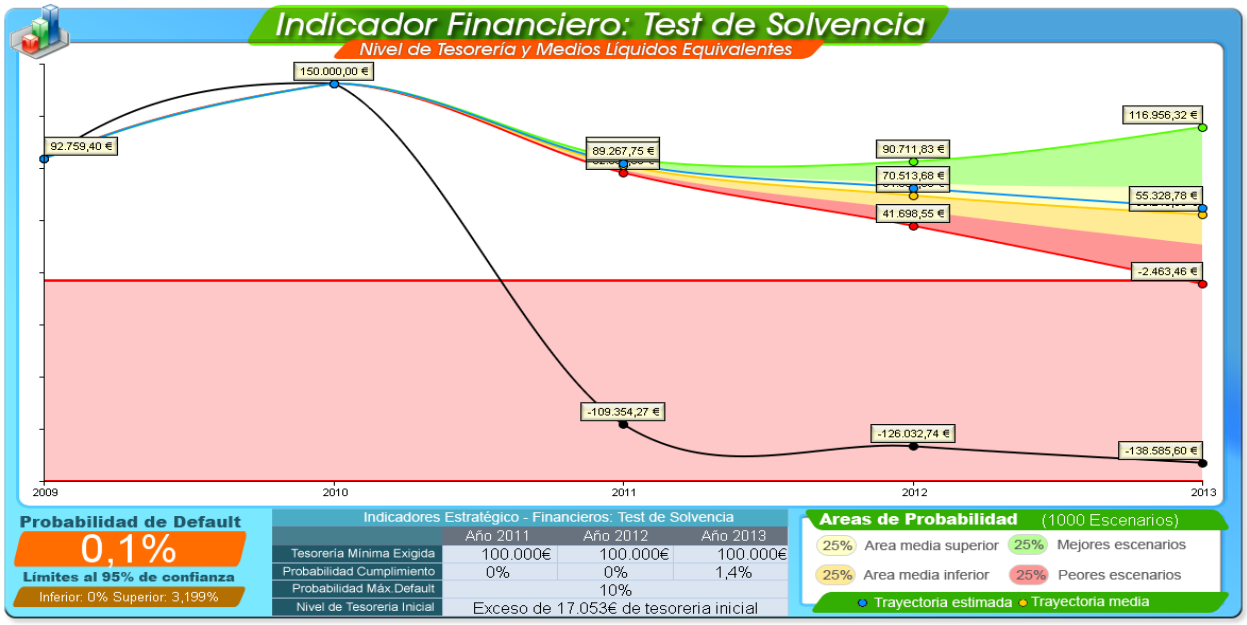
Veamos un ejemplo de los resultados que se obtendrían si se llevase a cabo una inversión de 250.000 € (iva incluido) a amortizar en 30 años, con unas mejoras esperadas del 10 % en ventas (sobre las más probables) y una disminución esperada del 10 % en los gastos generales.

Simulación Sin financiación

En el siguiente gráfico mostramos el resultado de la simulación para el beneficio neto. En este gráfico se muestra la trayectoria más probable (línea azul) y la trayectoria más probable con inversión (línea negra), como se puede observar, en todos los años el beneficio neto es superior si se realiza la inversión a si no se realiza.



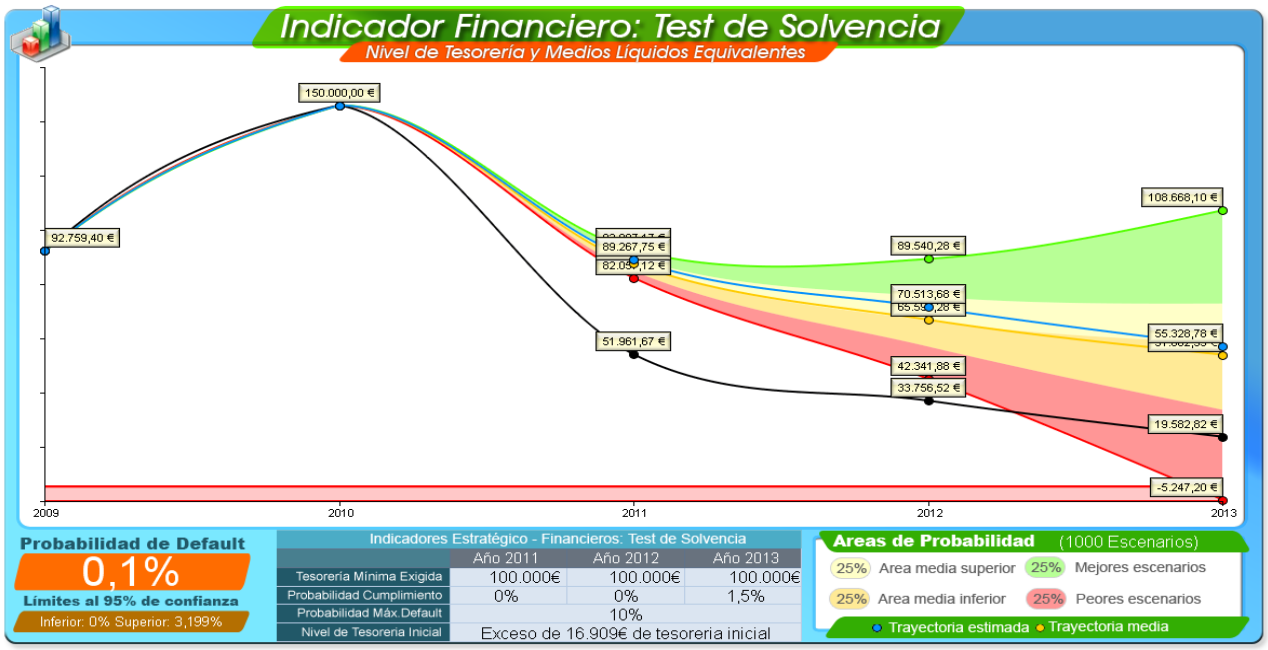
No obstante, si observamos el Test de solvencia:



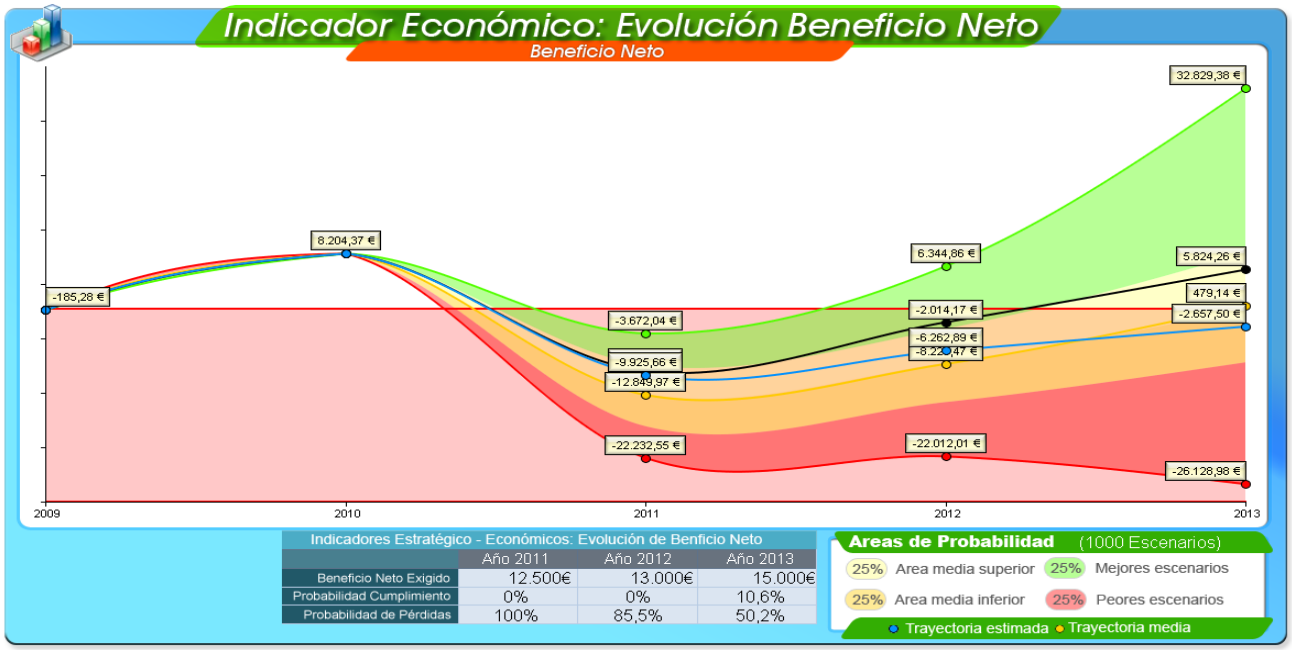
Se puede observar como las estimaciones realizadas sin tener en cuenta la inversión (abanico de posibilidades de colores) nos indican que la probabilidad de entrar en Default es de tan solo el 0,1 %. No obstante, si decidiésemos llevar a cabo la inversión sin obtener financiación (línea negra) nuestro único camino sería el default (probabilidad del 100 %, ya que en alguno de los años, en este caso en los tres, el saldo de tesorería será negativo), por lo cual en estas condiciones no sería recomendable realizar la inversión (aunque esta fuera rentable desde el punto de vista económico). No obstante, como el único problema parece ser la solvencia, podríamos realizar una simulación de escenarios considerando que obtuviésemos financiación.

Simulación con financiación

Realicemos una simulación con los datos anteriores, pero estimando que nos conceden una financiación de 200.000 € a pagar en 5 años al 6 % de interés nominal. En este caso la simulación nos da:



Como se pude observar, en este caso no tendremos problemas de solvencia, ya que el saldo de tesorería para el escenario más probable con inversión (línea negra), es siempre positivo, pero en este caso el beneficio neto se ha visto un poco mermado debido a los gastos financieros.



No obstante, realizar la inversión con financiación es la mejor opción, ya que aunque el beneficio neto es menor (debido a los gastos financieros), será mayor que el beneficio estimado si no se realiza la inversión (línea azul) y además no tendremos problemas de solvencia.

1.1.3. Realización de un plan estratégico para mejora de liquidez.

Realizaremos este plan, cuando la empresa prevea de antemano que necesitará contar con más medios líquidos para poder solventar posibles tensiones de tesorería en el futuro. Este tipo de plan no conlleva ninguna mejora en la productividad y lo único que habrá que hacer es indicar las condiciones del préstamo a solicitar.

1.2. Paso 2: Realización de proyecciones con T-Strategic®

Una vez realizado el primer paso, se deberá realizar este segundo paso por medio del cual se introducirán los datos históricos y las hipótesis con los cuales se realizarán las proyecciones para los tres próximos años. Por lo tanto veamos cada uno de los dos pasos.

1.2.1 Introducción de los datos históricos

A la hora de realizar las proyecciones, será necesario contar con unos datos de partida, a partir de los cuales poder realizar las estimaciones de futuro. Los datos que **T-Strategic®** utiliza es el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias de los dos últimos años.

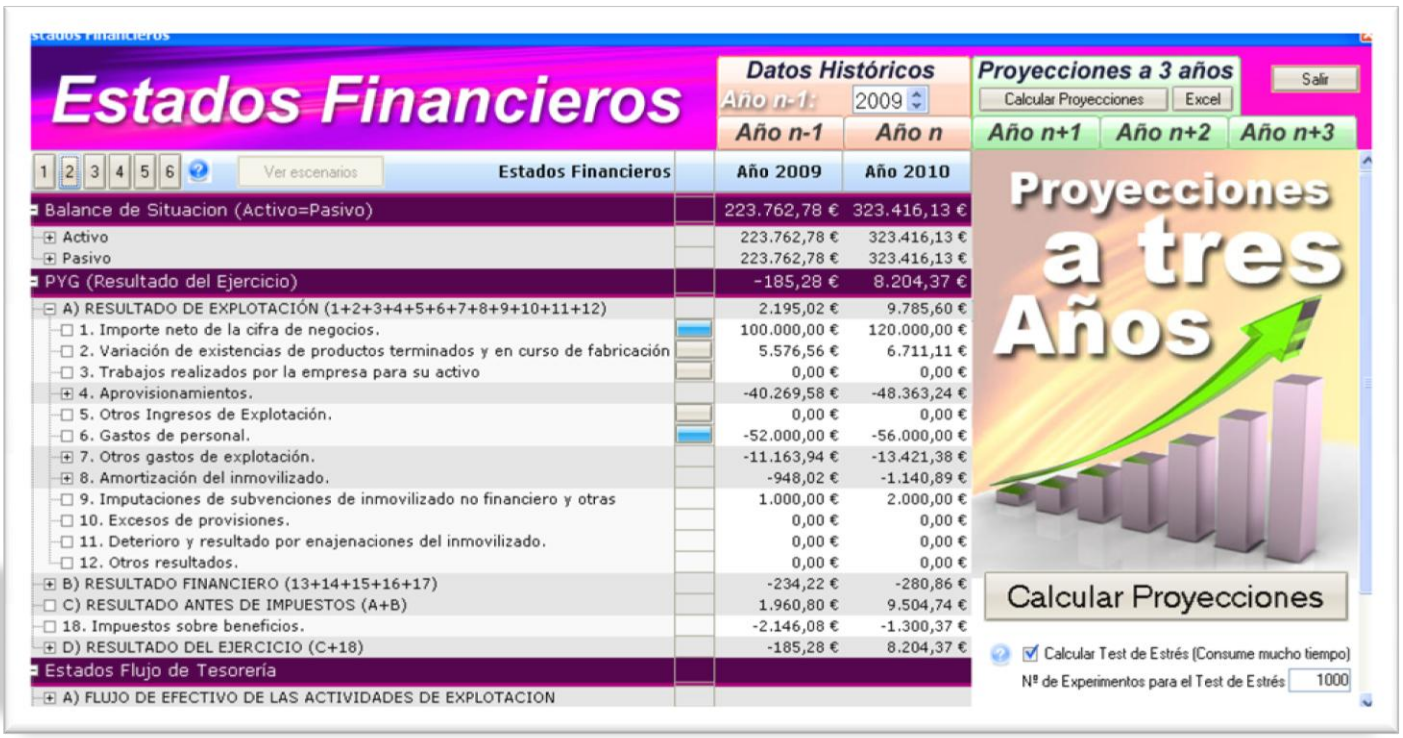
En esta pantalla, se introducirán los saldos del balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias. Para ello, lo primero que se debe hacer es indicar el año del periodo n-1 (en nuestro caso es 2009) de tal forma que se crearán en blanco los años 2009 y 2010. Posteriormente, se deberán rellenar los saldos de los diferentes epígrafes de los balances de situación y cuentas de pérdidas y ganancias.

Como se puede observar, en la esquina superior izquierda, hay unos botones numerados del 1 al 6 (en nuestro caso está marcado el 6), estos botones tienen la función de agrupar en esquema los estados financieros, pudiendo agruparlos desde el grado 1 (máxima agrupación) al 6 (máxima desagrupación).

A la derecha de los números de esquema, se encuentra un el botón de "Ver Escenarios", una vez realizadas las proyecciones, si pulsamos sobre él podremos obtener cualquiera de los (en nuestro caso 1000 escenarios), para posteriormente exportarlos a Excel® (pulsando sobre el botón correspondiente).

Por ejemplo, si agrupamos los estados financieros a nivel 2, tendríamos el siguiente esquema.

Este sistema nos facilitará navegar entre los estados financieros, ya que si ahora quisiéramos entrar en el resultado de explotación (para ver las partidas que lo componen) únicamente deberemos pulsar sobre la cruz que tiene a su izquierda, con lo cual se desplegaría, dando el siguiente esquema:



Una vez introducidos los datos históricos, debemos pasar a establecer las hipótesis económico-financieras de comportamiento de las variables. Hipótesis necesarias e imprescindibles para realizar las proyecciones.

1.2.2 Definición de las Hipótesis Económico-Financieras.

NOTA IMPORTANTE : Se puede considerar que este es el paso más importante de todo el proceso, ya que los resultados que se obtengan del plan estratégico dependerán en gran medida de las hipótesis introducidas, es decir, estos resultados son muy sensibles a las hipótesis aquí introducidas por lo cual estas deben de ser lo más realistas posibles.

Las distintas hipótesis económico-financieras, tienen que ver con el comportamiento y la interrelación de las distintas variables económico-financieras de las que se compone toda empresa. Por supuesto, estas variables están recogidas en sus estados contables, es decir, en el balance de situación y en la cuenta de pérdidas y ganancias, por lo tanto, las hipótesis de nuestro modelo, se introducirán en las distintas partidas de estos modelos. Las variables sobre las cuales se pueden introducir hipótesis de comportamiento vienen marcadas con rectángulo de color en la columna de la derecha.

Al pulsar sobre el botón, se nos mostrará la pantalla en la cual se podrán introducir los datos de comportamiento requeridos. Vemos las distintas hipótesis para las distintas variables.

1.2.2.1 Hipótesis para las partidas de activo del balance de situación

Dentro de las partidas que componen el activo del balance de situación, sólo podremos incidir de forma directa en 3 partidas del activo corriente (ya que el resto de partidas tendrán su propio comportamiento, marcado por el modelo contable que rige **T-Strategic®**) estas partidas son:

- II. 2.Accionistas (socios) desembolso exigidos.
- III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas.
- IV. Inversiones financieras a corto plazo.

El definir el comportamiento de estas partidas es muy importante, ya que si en el año n, estas partidas contaran con saldo, **T-Strategic®** no lo modificará arrastrándolo hasta el año n+3. Veamos un ejemplo.

Ejemplo: supongamos que tenemos el siguiente caso en el cual como se puede observar, la empresa cuenta con 125.000 € en Inversiones financieras a corto plazo en el año 2010.

Si realizamos las proyecciones (pulsando el botón calcular proyecciones), obtenemos el siguiente escenario.

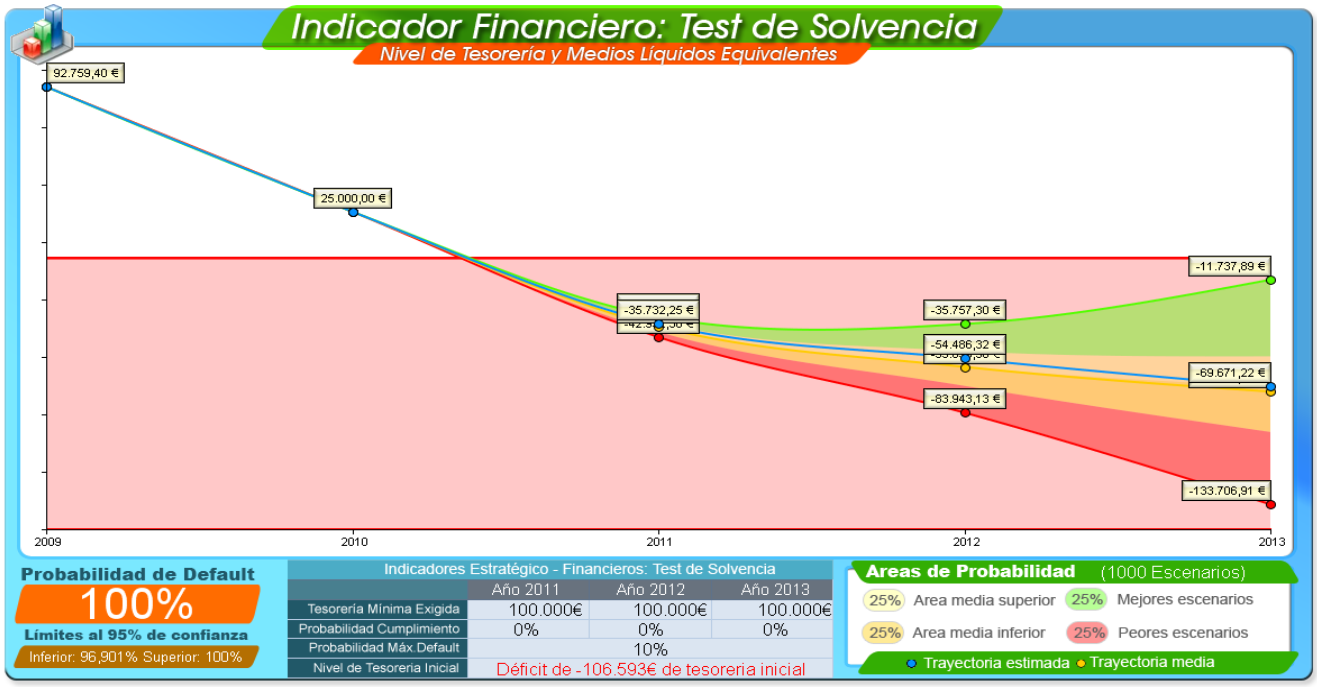
Este escenario que muestra **T-Strategic®** es el que realiza utilizando los valores que en las hipótesis se consideran más probables, es decir, el escenario de la línea azul.

Estados Financieros

Datos Históricos — Año n-1: 2009 — Proyecciones a 3 años — Calcular Proyecciones — Excel — Salir

Estados Financieros	Año n-1 / Año 2009	Año n / Año 2010	Año n+1 / Año 2011	Año n+2 / Año 2012	Año n+3 / Año 2013
Balance de Situacion (Activo=Pasivo)	223.762,78 €	323.416,13 €	281.607,91 €	271.631,60 €	265.617,44 €
Activo	223.762,78 €	323.416,13 €	281.607,91 €	271.631,60 €	265.617,44 €
A) ACTIVO NO CORRIENTE	73.396,01 €	140.954,64 €	144.236,84 €	145.705,34 €	146.257,21 €
I. Inmovilizado intangible.	1.842,70 €	1.641,37 €	1.469,90 €	1.245,91 €	929,79 €
II. Inmovilizado material.	1.553,87 €	1.016,99 €	559,74 €	0,00 €	0,00 €
III. Inversiones inmobiliarias.	2.665,41 €	2.262,74 €	1.919,81 €	1.471,85 €	839,63 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	5.000,11 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
V. Inversiones financieras a largo plazo.	52.480,00 €	52.480,00 €	52.480,00 €	52.480,00 €	52.480,00 €
VI. Activos por impuesto diferido.	2.853,92 €	1.553,54 €	5.807,39 €	8.507,58 €	10.007,79 €
VII. Deudas comerciales no corrientes	7.000,00 €	47.000,00 €	47.000,00 €	47.000,00 €	47.000,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	150.366,77 €	182.461,49 €	137.371,06 €	125.926,25 €	119.360,23 €
I. Existencias.	497,40 €	72,77 €	8.143,31 €	10.260,57 €	12.649,05 €
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.	25.109,97 €	18.388,72 €	25.960,00 €	31.152,00 €	37.382,40 €
1. Clientes por ventas y prestación de servicios	23.600,00 €	15.000,00 €	25.960,00 €	31.152,00 €	37.382,40 €
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos.	1.010,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Otros Deudores.	499,97 €	3.388,72 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	8.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	10.000,00 €	125.000,00 €	125.000,00 €	125.000,00 €	125.000,00 €
V. Periodificaciones.	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.	92.759,40 €	25.000,00 €	-35.732,25 €	-54.486,32 €	-69.671,22 €
TOTAL ACTIVO (A + B)	223.762,78 €	323.416,13 €	281.607,90 €	271.631,59 €	265.617,44 €
Pasivo	223.762,78 €	323.416,13 €	281.607,91 €	271.631,60 €	265.617,44 €
A) PATRIMONIO NETO	55.314,72 €	59.018,12 €	49.092,46 €	42.829,57 €	40.172,08 €
A-1) Fondos propios.	39.314,72 €	45.018,12 €	35.092,46 €	28.829,57 €	26.172,07 €

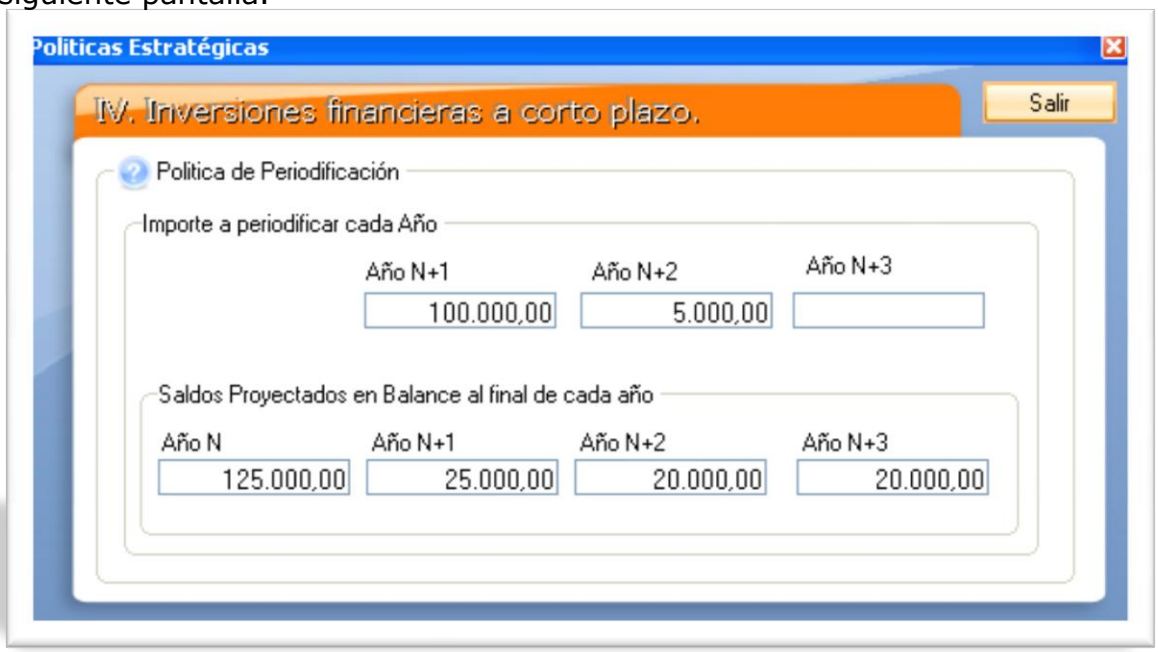
Como se puede observar, el saldo de tesorería calculado por **T-Strategic®** para los años 2011,2012 y 2013 es negativo, lo cual implicará que la empresa podrá tener problemas de solvencia. Es más, si vemos el test de solvencia:



Vemos como la probabilidad de Default es del 100 %, es decir, en los 1.000 escenarios simulados, el saldo de tesorería de alguno de los años (o en este caso el de todos) ha sido negativo, e incluso nos marca que si queremos cumplir con tener una probabilidad de Default no superior al 10 % necesitaríamos contar con 106.593 € de tesorería inicial. Ahora bien, si volvemos a ver los estados financieros, podremos comprobar como la empresa cuenta con 125.000 € de inversiones temporales que podría haber vendido para evitar los problemas de solvencia. **¿COMO PUEDE SER ESO POSIBLE?.**

Pues muy fácil, nosotros no le hemos indicado a **T-Strategic®** que nos íbamos a deshacer de las acciones, por lo tanto esos saldos se mantienen, eso por ejemplo no ocurre con los saldos de clientes u otros deudores ya que esos saldos rotarán con el ciclo de explotación, pero los saldos en inversiones financieras, o accionistas no rotan.

Para solucionar el problema, lo único que debemos hacer es definir las hipótesis de comportamiento de la partida IV. Inversiones financieras a corto plazo, para ello únicamente deberemos pulsar sobre el botón que tiene a la derecha, apareciéndonos la siguiente pantalla.



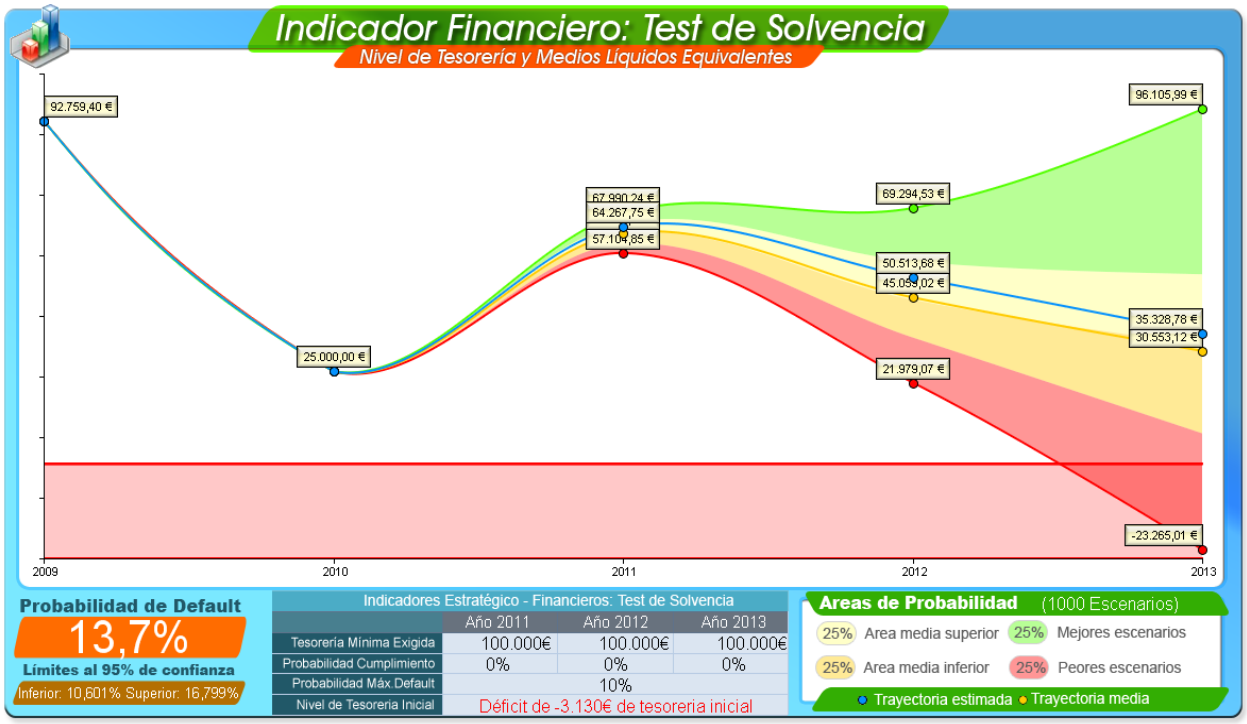
En esta pantalla, aparece:

- Parte superior: En esta parte debemos poner el importe del que queremos desprendernos cada año, esta claro que el importe máximo del que nos podremos desprender es el del saldo del año anterior.

- Parte inferior: tenemos el saldo final que presentará la partida cada año de proyección. Este saldo está en función del saldo del año anterior y del importe del que nos hemos desprendido en ese año. Ej. En el año n tenemos 125.000 €, como se ha considerado que en el año n+1 nos vamos a desprender de 100.000 €, al final de ese año tendremos en balance únicamente 25.000 €, de lo cuales nos desprenderemos de 5.000 € en el año n+2, quedándonos a final de ese año n+2 únicamente 20.000 €.

Una vez establecidas estas hipótesis, para las inversiones financieras, volvamos a realizar la simulación.

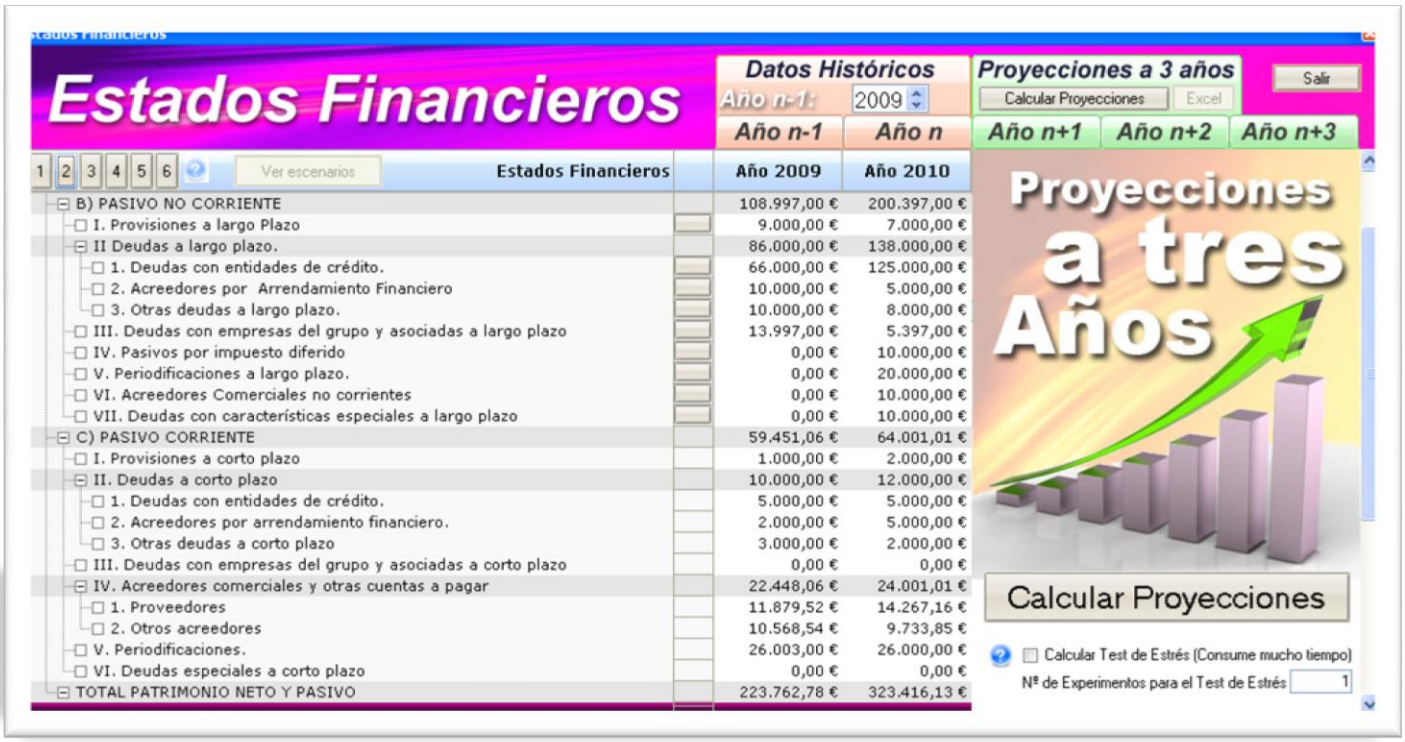
En este caso vemos como el test de estrés ha mejorado.



Podemos ver como en el escenario que hemos considerado más probable (línea azul) no mostramos problemas de tesorería. No obstante, la probabilidad de Default si tenemos en cuenta todos los posibles escenarios es del 13,7 %, la cual es superior al 10 % que tenemos marcado como objetivo estratégico, **T-Strategic®** nos está indicando que para alcanzar el objetivo estratégico nos harían falta 3.130 € más de tesorería inicial, lo cual no es un problema, ya que aún contamos con 20.000 € de activos financieros, los cuales podríamos vender en 2013 para cumplir objetivos.

1.2.2.2 Hipótesis para las partidas del pasivo del balance de situación

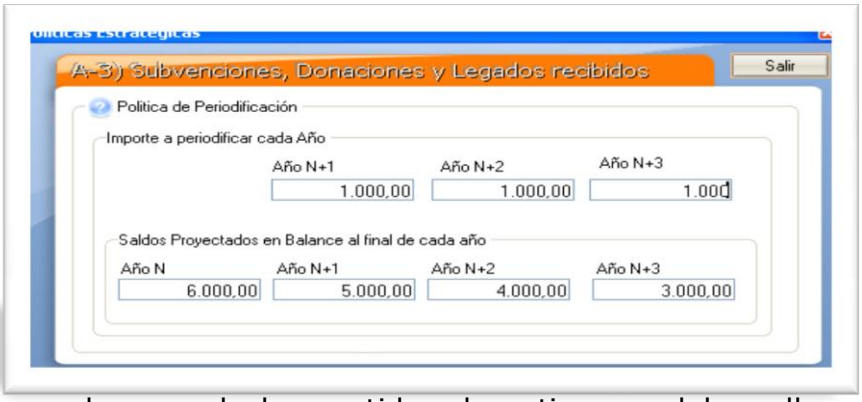
Ahora veremos las hipótesis de partida del pasivo del balance.



Al igual que en las partidas de activo, las partidas de pasivo sobre las cuales se pueden definir las hipótesis de comportamiento, vienen marcadas con un botón a su derecha. Como se puede observar, únicamente se podrá actuar sobre las partidas a largo plazo, es decir, partidas correspondientes al patrimonio neto y pasivo no corriente. Veamos cada una de ellas.

Partidas del patrimonio neto

La única partida del patrimonio neto sobre la que podremos definir hipótesis de comportamiento es la partida, A-3) Subvenciones, Donaciones y legados. En este caso al pulsar nos saldrá la siguiente pantalla:



Al igual que en la caso de las partidas de activo, se debe rellenar la fila superior (importe a periodificar cada año), en nuestro caso estamos indicando que cada año se periodifican 1.000 € de subvención, los cuales irán directamente a la cuenta de explotación como ingreso en la partida 9. Imputación de subvenciones.

Partidas del pasivo no corriente

NOTA: En estas partidas, hay que tener cuidado, ya que existen 2 tipos de partidas, las que se reclasifican de largo plazo a corto plazo. Y las partidas que desaparecen del balance sin reclasificarse.

Las partidas de pasivo, se distinguen en 2 grupos:

- Partidas de pasivo no corriente que sufren reclasificación del largo plazo al corto plazo.

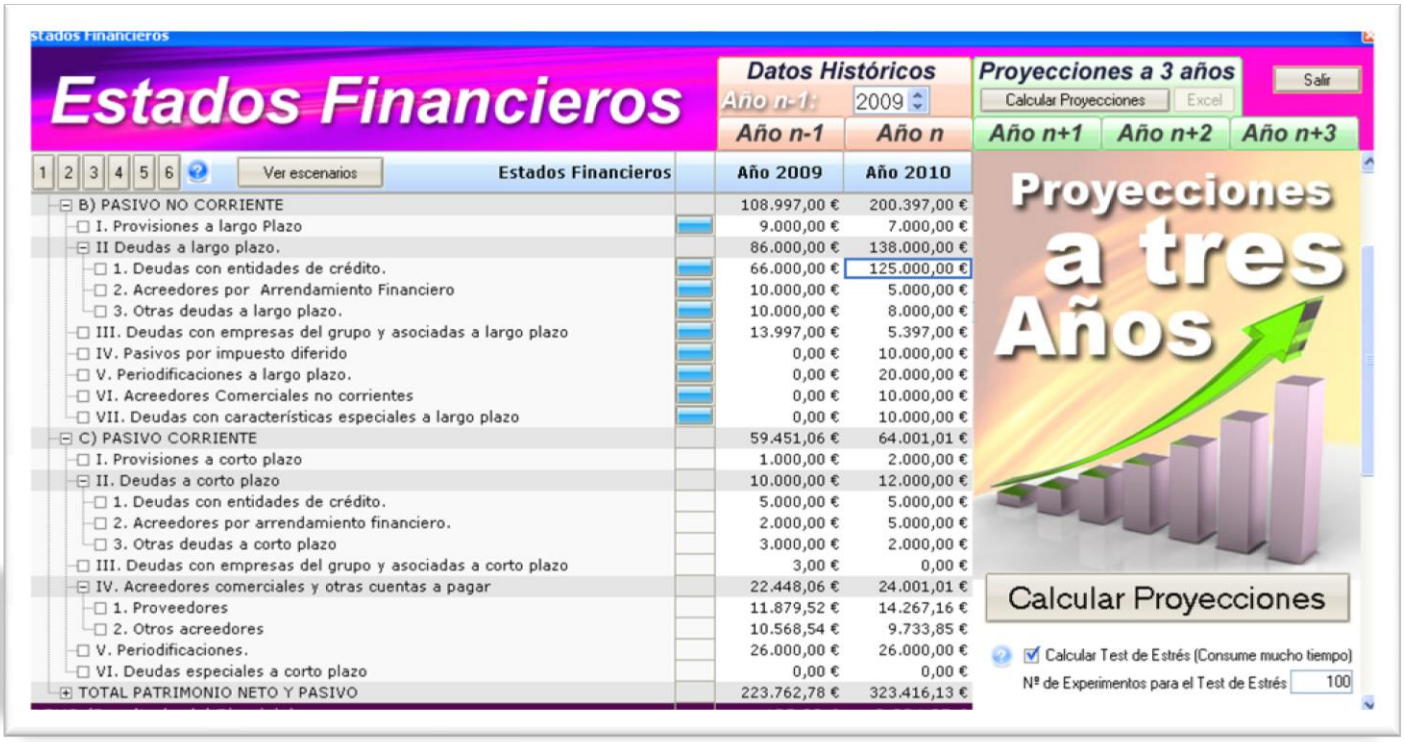
- Partidas del pasivo no corriente que no sufren reclasificación.

Partidas del Pasivo corriente que sufren reclasificación.

Estas partidas, son aquellas que por su naturaleza, se deben reclasificar a final de ejercicio, distinguiendo entre saldo a largo plazo (pasivo no corriente) y saldo a corto plazo (pasivo corriente), por tanto, el saldo de estas partidas no desaparecerá automáticamente del balance de situación, si no que primero pasarán del pasivo a largo plazo al pasivo a corto y posteriormente desaparecerá. Estas partidas son:

- I. Provisiones a largo plazo.
- II. 1) Deudas con entidades de crédito.
- II. 2) Acreedores por arrendamiento financiero.
- II. 3) Otras deudas a largo plazo.
- III. Deudas con empresas del grupo.
- VII. Deudas con características especiales a corto plazo.

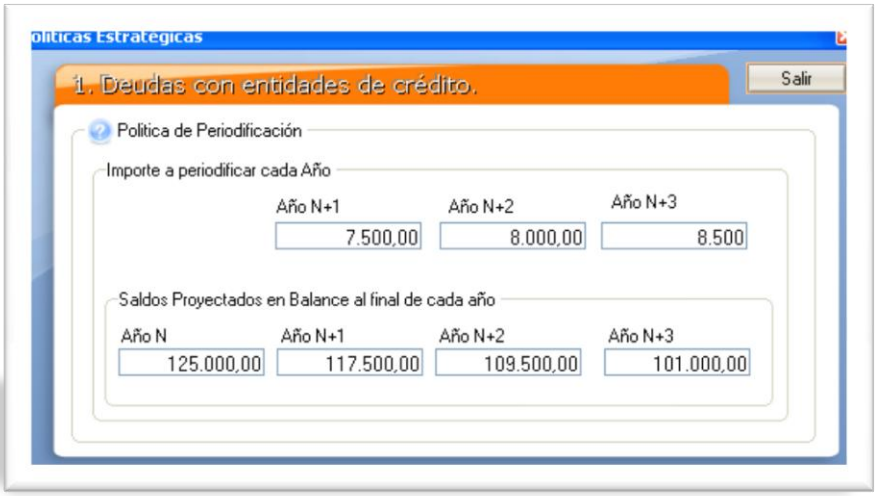
Para ver el comportamiento de estas partidas, veamos un ejemplo con la partida de 1) Deudas con entidades de crédito.



En la pantalla anterior, se ve como la empresa de ejemplo, cuenta al final del año 2.010, con una deuda con entidades de crédito de 125.000 € a largo plazo y 5.000 € a corto plazo, es decir, debe 130.000 €.

Esto implica que durante el año 2.011, la empresa deberá devolver 5.000 € (que son los que aparecen en el epígrafe del pasivo corriente) del préstamo.

Para definir las hipótesis de esta partida, debemos pulsar sobre el botón que se encuentra a la derecha de la partida "deudas con entidades de crédito" del pasivo no corriente. En este momento nos aparecerá la pantalla habitual de reclasificación (No obstante, en este caso, el comportamiento de la variable va a ser algo distinto de las que hemos visto hasta ahora, veamos el porque).



Como se puede comprobar, en nuestro ejemplo hemos considerado que la empresa reclasificará 7.500 € a finales del año n+1 (2011) quedando a largo plazo 117.500 € (125.000 € - 7.500 €). No obstante, durante el año 2011 la empresa no pagará esos 7.500 €, sino que pagará los 5.000 € que tenia a corto plazo al final de año 2010. Es decir, en este tipo de variables lo que se hace con el saldo que aparece en la fila superior es reclasificar ese saldo en el balance de situación, ese saldo pasará al epígrafe de corto plazo de ese año y desaparecerá de él al año siguiente. Si realizamos la simulación, observamos lo siguiente:

Estados Financieros	Año n-1 / Año 2009	Año n / Año 2010	Año n+1 / Año 2011	Año n+2 / Año 2012	Año n+3 / Año 2013
Balance de Situacion (Activo=Pasivo)	223.762,78 €	323.416,13 €	301.232,42 €	308.088,71 €	322.625,91 €
Activo	223.762,78 €	323.416,13 €	301.232,42 €	308.088,71 €	322.625,91 €
Pasivo	223.762,78 €	323.416,13 €	301.232,42 €	308.088,71 €	322.625,91 €
A) PATRIMONIO NETO	55.314,72 €	59.018,12 €	67.504,78 €	84.957,22 €	111.797,69 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	108.997,00 €	200.397,00 €	182.397,00 €	163.897,00 €	144.897,00 €
I. Provisiones a largo Plazo	9.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
II Deudas a largo plazo.	86.000,00 €	138.000,00 €	130.500,00 €	122.500,00 €	114.000,00 €
1. Deudas con entidades de crédito.	66.000,00 €	125.000,00 €	117.500,00 €	109.500,00 €	101.000,00 €
2. Acreedores por Arrendamiento Financiero	10.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
3. Otras deudas a largo plazo.	10.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	13.997,00 €	5.397,00 €	3.897,00 €	2.397,00 €	897,00 €
IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
V. Periodificaciones a largo plazo.	0,00 €	20.000,00 €	15.500,00 €	11.000,00 €	6.500,00 €
VI. Acreedores Comerciales no corrientes	0,00 €	10.000,00 €	8.500,00 €	7.000,00 €	5.500,00 €
VII. Deudas con características especiales a largo plazo	0,00 €	10.000,00 €	7.000,00 €	4.000,00 €	1.000,00 €
C) PASIVO CORRIENTE	59.451,06 €	64.001,01 €	51.330,64 €	59.234,49 €	65.931,22 €
I. Provisiones a corto plazo	1.000,00 €	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
II. Deudas a corto plazo	10.000,00 €	12.000,00 €	7.500,00 €	8.000,00 €	8.500,00 €
1. Deudas con entidades de crédito.	5.000,00 €	5.000,00 €	7.500,00 €	8.000,00 €	8.500,00 €
2. Acreedores por arrendamiento financiero.	2.000,00 €	5.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Otras deudas a corto plazo	3.000,00 €	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00 €	0,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	22.448,06 €	24.001,01 €	16.330,64 €	23.734,49 €	29.931,22 €
1. Proveedores	11.879.52 €	14.267.16 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €

Como se puede ver, las deudas con entidades de crédito a largo plazo muestran el saldo de la línea inferior de la pantalla de políticas estratégicas, mientras que en el

epígrafe Deudas entidades de crédito a corto plazo aparecen los saldos de la línea superior. Veamos como afecta esto a los flujos de caja.
En la pantalla inferior, se muestran los flujos de caja calculados.

Estados Financieros

Datos Históricos — Año n-1: 2009 — Proyecciones a 3 años — Calcular Proyecciones — Excel — Salir

Estados Financieros	Año n-1 / Año 2009	Año n / Año 2010	Año n+1 / Año 2011	Año n+2 / Año 2012	Año n+3 / Año 2013
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	0,00 €	0,00 €	-12.387,71 €	-15.271,58 €	-18.003,00 €
5. FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION (+/-1+/-2+/-	0,00 €	0,00 €	-40.647,62 €	9.085,16 €	16.203,94 €
B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION			0,00 €	0,00 €	0,00 €
6. Pagos por inversiones					
7. Cobros por desinversiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
a) Empresas del grupo y asociadas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
e) Otros activos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
8. FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION (7-6)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			-12.000,00 €	-9.000,00 €	-9.500,00 €
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	0,00 €	0,00 €	-12.000,00 €	-9.000,00 €	-9.500,00 €
b) Devolución y amortización de:	0,00 €	0,00 €	-12.000,00 €	-9.000,00 €	-9.500,00 €
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)					
2. Deudas con entidades de crédito (-)	0,00 €	0,00 €	-5.000,00 €	-7.500,00 €	-8.000,00 €
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-1.500,00 €	-1.500,00 €
4. Otras deudas (-)	0,00 €	0,00 €	-7.000,00 €	0,00 €	0,00 €
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instumentos de patrimon	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
a) Dividendos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
a.2) Dividendos a cuenta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)	0,00 €	0,00 €	-12.000,00 €	-9.000,00 €	-9.500,00 €
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio					
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/	0,00 €	0,00 €	-52.647,62 €	85,16 €	6.703,94 €
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,00 €	0,00 €	25.000,00 €	-27.647,62 €	-27.562,46 €
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,00 €	0,00 €	-27.647,62 €	-27.562,46 €	-20.858,53 €

Como se ve, en la partida 2 del epígrafe 10 (marcada con un rectángulo azul). aparecen los pagos realizados por la devolución de los préstamos. En el año 2011 aparece el pago de 5.000 € que son el saldo que aparecían el final del año 2010 en el epígrafe del pasivo corriente "Deudas con entidades del crédito", como se ve en el año 2012 se pagan los 7.500 € que aparecen en el año 2011 y en el 2013 lo 8.000 que aparecen en el año 2.012.

Partidas del Pasivo corriente que no sufren reclasificación

Estas partidas son aquellas que se ha considerado que desaparecerán automáticamente del balance de situación sin necesidad de que previamente pasen a ser pasivo circulante. Estas partidas son:

- IV. Pasivos por impuesto diferido.
- V. Periodificaciones a largo plazo.
- VI. Acreedores comerciales no corrientes.

1.2.2.3 Hipótesis para las partidas ingresos de la cuenta de explotación

En estos apartados, explicaremos las hipótesis de comportamiento de las principales partidas de las cuenta de pérdidas y ganancias. Las Hipótesis son distintas, dependiendo distinguiéndose las del Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCN) y el resto de partidas.

Empecemos por el Importe neto de la cifra de negocio. Esta partida es la partida fundamental del modelo, ya que gran parte de las partidas de gastos, concretamente los costes variables, estarán relacionadas con ella. Para realizar la proyección de los INCN, se necesitará:

Al pulsar sobre el botón que aparece a la derecha, aparecerá la siguiente pantalla de definición de hipótesis.

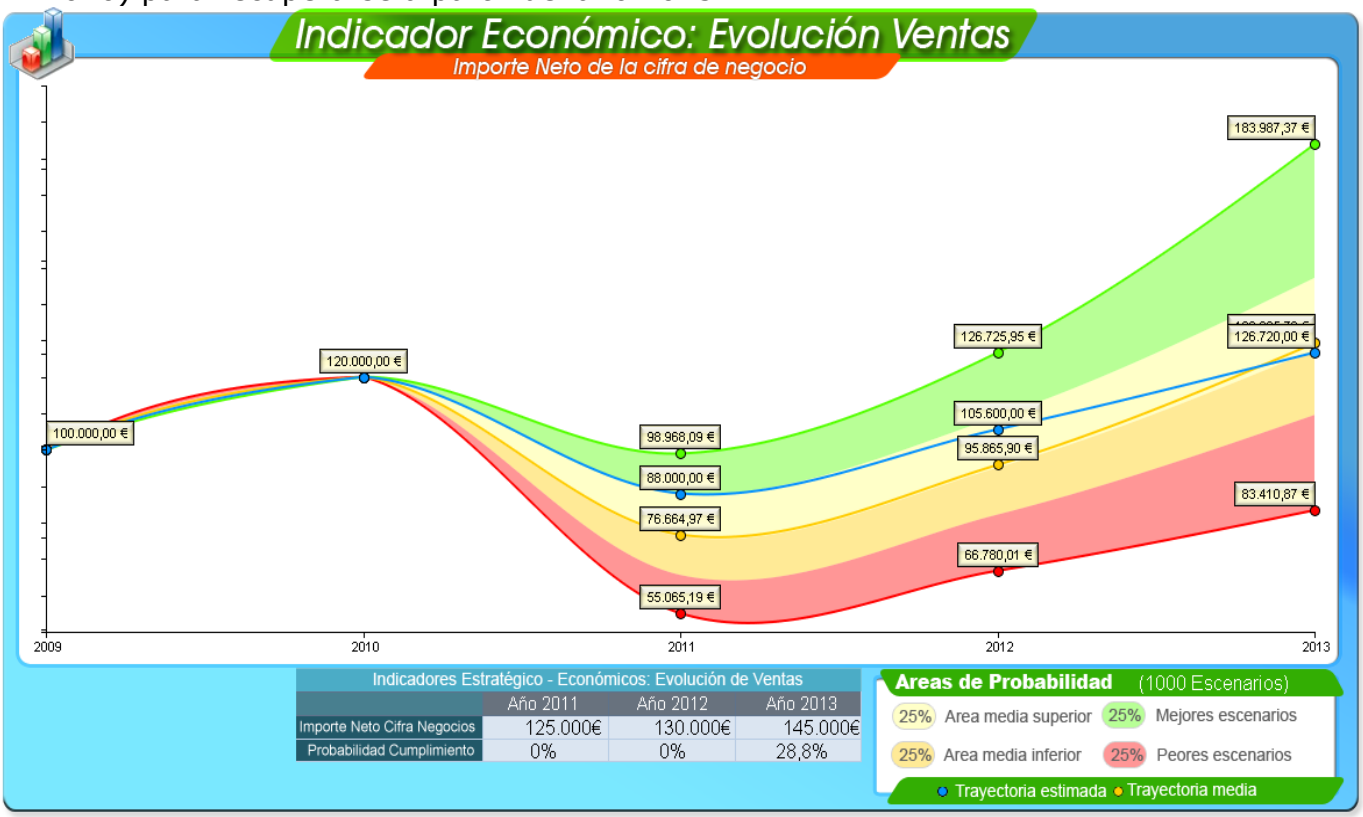
Como se puede observar, en la pantalla existe varios campos que pueden ser modificados.

- Partida proyectable: Este campo siempre debe estar activo, ya que si se desactiva , **T-Strategic®** no realizará ninguna proyección de los INCN.

- Peso del segundo año para la realización de la proyección: por medio de este campo, se calculara el valor inicial (de partida) de los INCN a partir de los cuales se calcularan las proyecciones para los tres años. Este valor, será al que se le aplicarán las variaciones previstas (tanto en precio como en cantidad) para calcular las proyecciones y se calcula a partir de los INCN de los dos años anteriores, de tal forma que se realizará una media ponderada.

- Rangos de Evolución previsible: La variación de esta partida puede ser tanto en precio como en cantidad, es decir, se puede variar tanto el precio de los productos como la cantidad vendida. Estos rangos, nos indicaran el porcentaje máximo y mínimo de variación que hemos considerado tanto para los precios de los productos como para la cantidad vendida. También se indicará un valor que hemos considerado como el valor más probable de variación, de tal forma que este será el que se utilice para calcular la proyección de la trayectoria estimada como más probable.

Ejemplo: en las hipótesis introducidas en la pantalla anterior, se ha considerado que durante el año próximo las ventas disminuirán (ya que todos lo valores son negativos) entre un 50 % y un 10 %, siendo lo más probable una disminución del 20 %, no obstante a partir del segundo año, la ventas se volverán a recuperar incrementando como mínimo un 20 % y como máximo un 30 %, para en el año 3 incrementarse desde un 20 % a un 50 %. Como se puede ver en la simulación, efectivamente, en el año 2011 las ventas disminuyen (con respecto a las del año 2010) para recuperarse a partir del año 2013.



1.2.2.4 Hipótesis para el resto de partidas de la cuenta de pérdidas de explotación.

La definición de las hipótesis para el resto de partidas es la siguiente. Si pulsamos por ejemplo sobre su botón de hipótesis de compra de mercaderías, nos aparecerá la siguiente ventana:

Como se puede comprobar, esta ventana es un poco diferente a la de INCN, veamos los distintos campos.

- Partida proyectable: Este campo siempre debe estar activo, ya que si se desactiva , **T-Strategic®** no realizará ninguna proyección de los INCN.

- Copiar valores a todo el grupo: Si la partida sobre la que estamos introduciendo las hipótesis pertenecen a un grupo de cuentas (en nuestro ejemplo, la partida 600 esta en el grupo de aprovisionamiento con las partidas 601, 602 y 4. otros), y se marca este campo, las hipótesis aquí introducidas se copiarán a todas las partidas del grupo.

- Peso del segundo año para la realización de la proyección: por medio de este campo, se calculara el valor inicial (de partida) de los INCN a partir de los cuales se calcularan las proyecciones para los tres años. Este valor, será al cual se le aplicarán los variación previstas (tanto en precio como en cantidad) para calcular las proyecciones y se calcula a partir de los INCN de los dos años anteriores, de tal forma que se realizará una media ponderada.

- Porcentaje de variabilidad de la partida con respecto a los Ingresos netos de la cifra de negocio: Esa variable sirve para indicar si el coste es fijo, semifijo/

semivariable o variable. Indicando, que parte de la partida de gastos (por ejemplo de la partida de aprovisionamientos) dependen de la evolución de los ingresos netos de la cifra de negocio. Por ejemplo, lo normal en el caso de los aprovisionamientos, es que la variabilidad sea del 100 % (es decir, el valor de este parámetro será del 100 % para la partida de gastos en aprovisionamientos). Si pusiéramos el 0 %, esto indicaría que no hay relación entre la variación de los aprovisionamientos y los INCN. Es decir, el coste sería fijo.

- Porcentaje de elasticidad de las parte variable: Nos está indicando, si la variación de la partida de gastos es de la misma intensidad que la variación de la partida de INCN (en este caso el valor es 100%), es menor (valor menor a 100 %) o es mayor (valor mayor a 100 %).

- Rangos de Evolución previsible: La variación de esta partida puede ser tanto en precio como en cantidad, es decir, se puede variar tanto el precio de los productos como la cantidad vendida. Estos rangos, nos indicaran el porcentaje máximo y mínimo de variación que hemos considerado tanto para los precios de los productos como para la cantidad vendida. También se indicará un valor que hemos considerado como el valor más probable de variación, de tal forma que este será el que se utilice para calcular la proyección de la trayectoria estimada como más probable.

Una vez introducidas las hipótesis de comportamiento de las partidas que queramos que **T-Strategic®** proyecte, únicamente nos quedará realzar el tercer paso que es la realización del informe.

1.3 Paso 3: Realización análisis de resultados (Realizar informe)

Este es el paso más sencillo de realizar con **T-Strategic®**, ya que una vez realizados los pasos anteriores, lo único que deberemos hacer es pulsar sobre el botón del tercer paso "Generar Intelly-Repor del Plan Estratégico" y se generará el informe correspondiente.

IV. Ejemplos de utilización de T-Strategic®

En este apartado, mostraremos algunos ejemplos de la utilidad de **T-Strategic®**, veremos como se puede usar para solucionar ciertos problemas de solvencia y nivel de capitalización que puede presentar la empresa.

1.1 Mejora del nivel de solvencia

En el los siguientes ejemplos, veremos como se pueden solucionar ciertos desajustes de tesorería por medio de las principales políticas financieras que están al alcance de cualquier empresa. Estas políticas son:

1.1.1. Modificación de la política de cobros, pagos y gestión de stocks.

1.1.2. Reestructuración del pago de la deuda (negociación con bancos).

1.1.3. Aportaciones iniciales (esta opción podría ser similar a la desinversión de activos).

1.1.4. Combinación de las soluciones anteriores.

Veamos cada una de ellas.

1.1.1. Modificación de políticas de cobros y pagos.

En este ejemplo, veremos como la simple modificación de las políticas de cobros y pagos de la empresa, hará que mejore su situación de solvencia.

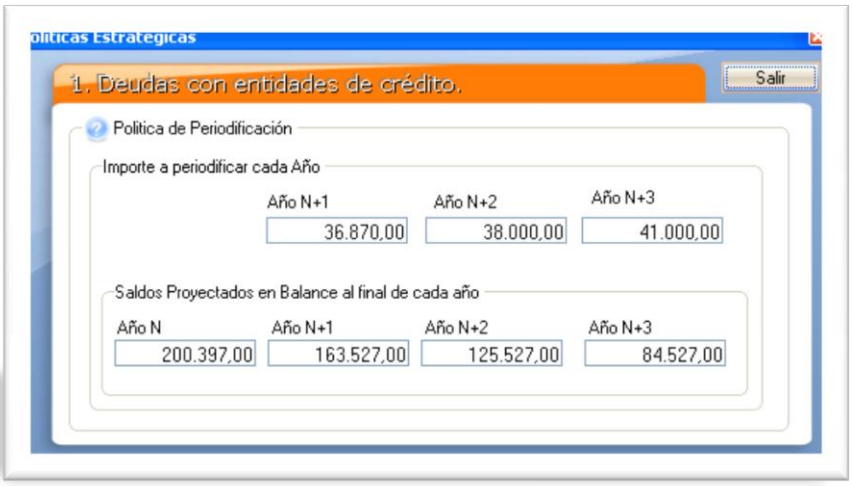
Para ello utilizaremos el ejemplo de la siguiente empresa:

Si se realizase un pequeño análisis estático de la empresa en el año 2.010, se puede observar como:

Desde el punto de vista de la solvencia

La empresa cuenta con un activo corriente de 138.217,26 € y un pasivo corriente de 64.001.01 €, es decir, tiene un exceso de capital circulante de 74.216.25 € (138.217,26 € - 64.001,01 €). No obstante, la empresa actualmente cuenta con un pasivo no corriente (préstamo) de 200.397 €, el cual deberá ir devolviendo hasta amortizarlo en los 6 próximo años y a un tipo del 4 %. La calendarización de esta devolución podría suponer un problema, no obstante, en nuestro caso la devolución será:

Durante el año 2011 se devolverá la cantidad de 12.000 € que ya están incluidos en los 64.001,01 € de pasivo corriente y para los años 2012 y 2013, la calendarización será la indicada en las hipótesis de deudas con entidades de crédito, que mostramos a continuación.



Como se puede ver, a final del año n+1 (2.011) el saldo a corto plazo con entidades de crédito será de 36.870 € por lo cual durante 2.012 esté será el pago y durante 2.013 el pago será de 38.000 €. Posteriormente, en el año 2014 se pagarían 41.000 € y en el 2.015 y 2.016 el resto (estos 3 años no entran en nuestro análisis).

Desde el punto de vista Económico

La empresa demuestra ser rentable, ya que en el año 2.009 obtuvo un beneficio neto de 11.471 € y de 14.346,24 € en el 2.010.

Política de cobros y pagos

Debido a la crisis, la empresa pretende incrementar la facilidad de crédito a sus clientes pasando de cobrar al contado a cobrar a 90 días. A la vez, debido al miedo de los proveedores de no cobrar, imponen que el pago sea al contado.

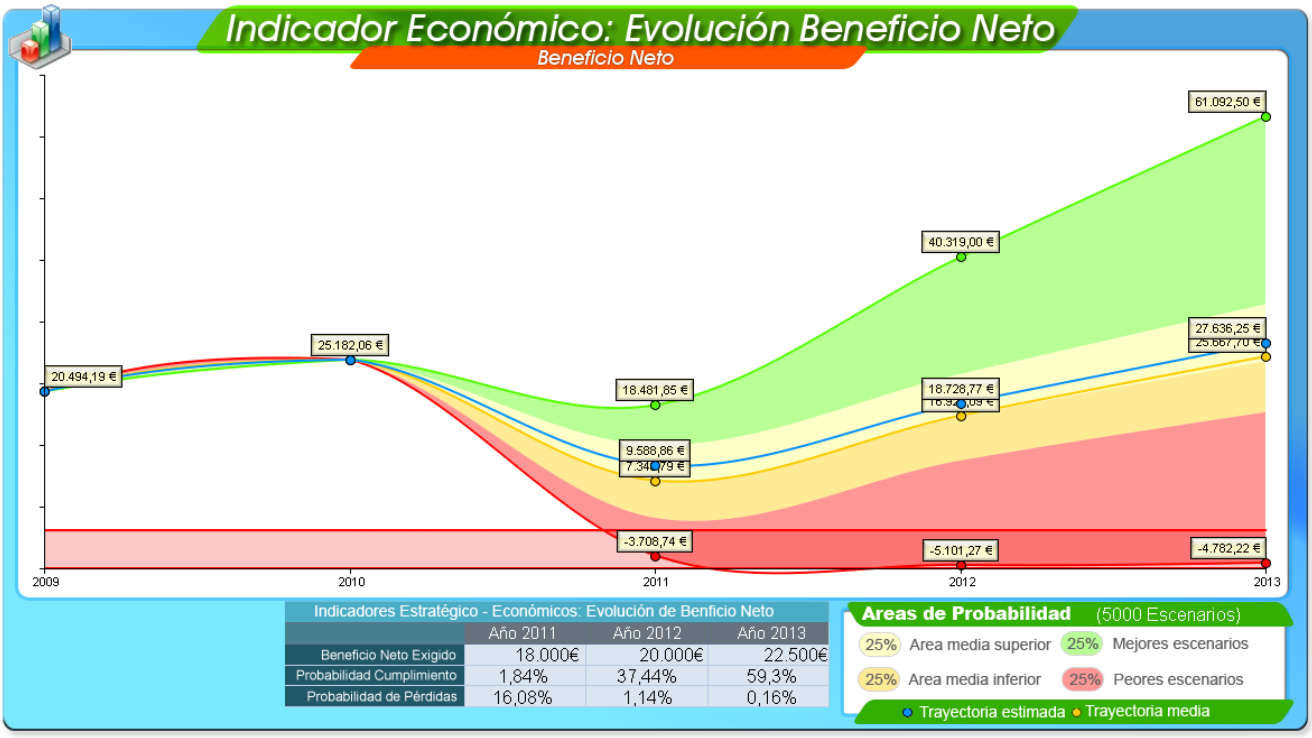
Evolución prevista de las ventas

Se considera que la evolución de las ventas será la que se muestra en las hipótesis de ventas:

Como se puede ver, debido a la crisis, se ha considerado que durante el año n+1 (2.011) las ventas podrán disminuir hasta un 20 %, siendo lo más probable una disminución del 5 % y el mejor de los casos podrían incrementare el 5 %. A partir del año 2.012, se ha considerado que las ventas se volverán a reactivar, incrementando entre un 10 % a un 20 % al igual que en el año 2.013. En lo relativo al incremento de precio, no se considera que se incremente el precio de los productos.

A partir de los datos anteriores, hemos realizado la simulación de 5.000 escenarios para los próximos años, dando los siguientes resultados.

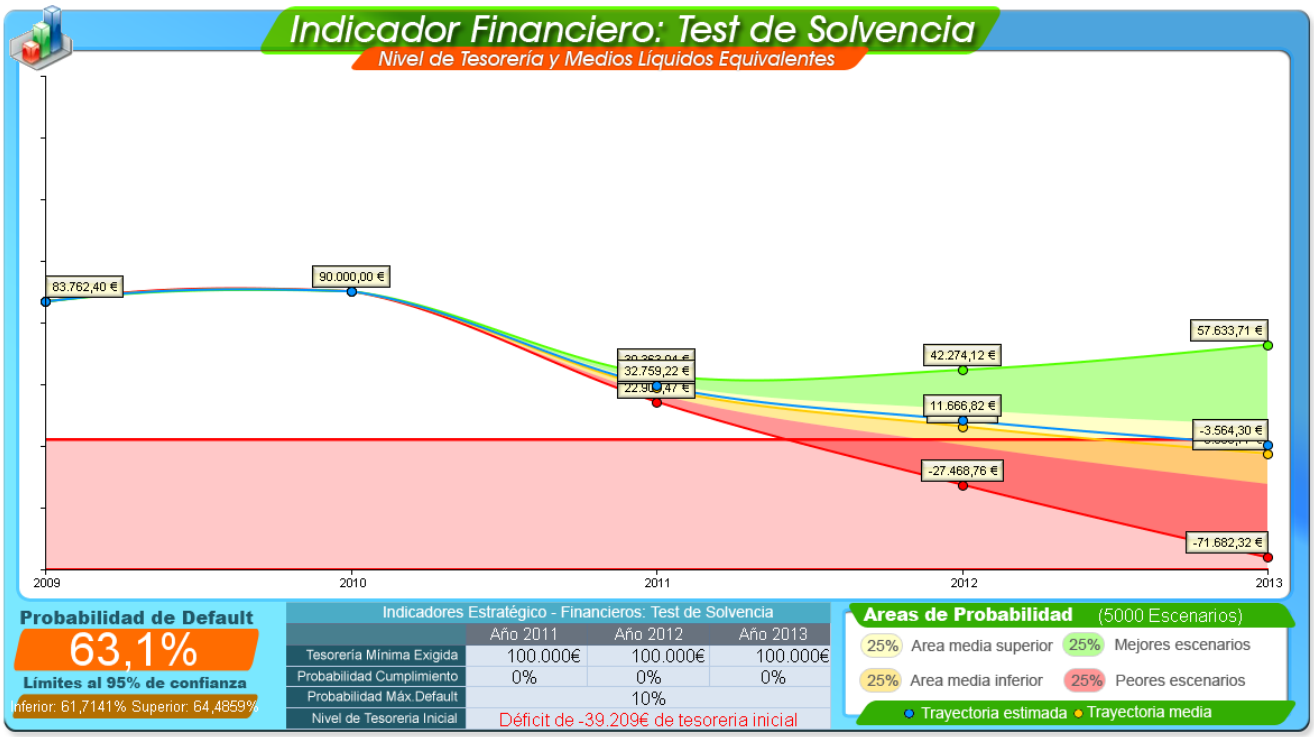
En la siguiente pantalla, mostramos la evolución del beneficio neto obtenido de la simulación realizada en función de los datos e hipótesis de partida.



Como se observar, la empresa conseguiría su objetivo de beneficio el 1,84 % de los casos en el año 2.011, en el 37,44 % en el 2.012 y en más del 50 %, concretamente en el 59,3 % de los escenarios en el 2.013. Además, se ve como la probabilidad de obtención de pérdidas es muy baja y disminuye con el paso de los años, siendo de un 16,08 % en e año 2.011 y tan solo un 0,16 % en el año 2.013.

En principio, el futuro de la empresa parece prometedor, no obstante, si observamos el resultado del test de solvencia, podremos comprobar que la empresa puede tener problemas.

Aquí mostramos el resultado obtenido en el test de solvencia:



Desde el punto de la solvencia, vemos como para el periodo de planificación, la empresa no hará más que destruir tesorería, llegando a tener una probabilidad del 63,1 % de entrar en Default (es decir, de tener tesorería negativa alguno de los años), es más, incluso en el escenario que hemos considerado más probable, nos encontraríamos que en el año 2.013 la empresa entraría en Default, al ser su saldo de tesorería previsto de – 3.564,30 €. Si quisiéramos que la probabilidad de Default no fuera mayor al 10 % (que hemos considerado como aceptable), deberíamos contar con 39.209 € más de tesorería inicial , es decir, no nos bastaría con los 90.000 € iniciales de 2.010, si no que como mínimo deberíamos tener 129.209 €.

La pregunta que nos surge ahora es:

¿COMO PUEDE SER POSIBLE QUE LA EMPRESA TENGA PROBLEMAS DE TESORERÍA LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS, SI OBTENDRÁ BENEFICIO?

La respuesta es muy sencilla, el problema viene dado por la política de cobros, pagos y gestión de Stock llevada a cabo por la empresa. Para explicarlo mejor, veamos los flujos de caja para el escenario más probable.

En la pantalla inferior, se muestran los principales resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias y los flujos de caja.

Estados Financieros

Datos Históricos — Año n-1: 2009 — Proyecciones a 3 años — Calcular Proyecciones — Excel — Salir

1 2 3 4 5 6 — Ver escenarios

Estados Financieros	Año n-1 / Año 2009	Año n / Año 2010	Año n+1 / Año 2011	Año n+2 / Año 2012	Año n+3 / Año 2013
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	30.140,27 €	33.781,43 €	21.874,37 €	33.623,22 €	44.974,62 €
B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17)	-7.500,00 €	-7.299,00 €	-8.176,00 €	-6.867,84 €	-5.494,27 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	22.640,27 €	26.482,43 €	13.698,37 €	26.755,38 €	39.480,35 €
18. Impuestos sobre beneficios.	-2.146,08 €	-1.300,37 €	-4.109,51 €	-8.026,62 €	-11.844,11 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+18)	20.494,19 €	25.182,06 €	9.588,86 €	18.728,76 €	27.636,24 €
Estados Flujo de Tesorería			32.759,22 €	11.666,82 €	-3.564,30 €
A) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION			-45.240,78 €	15.777,60 €	22.768,89 €
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	0,00 €	0,00 €	13.698,37 €	26.755,39 €	39.480,36 €
2. Ajuste del resultado:	0,00 €	0,00 €	8.217,52 €	7.201,59 €	6.340,53 €
3. Cambios en el capital corriente	0,00 €	0,00 €	-54.871,16 €	-3.284,92 €	-5.713,62 €
a) Existencias (+/-)	0,00 €	0,00 €	1.846,21 €	-2.399,09 €	-2.364,94 €
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	0,00 €	0,00 €	-48.644,34 €	-8.407,50 €	-9.668,63 €
c) Otros activos corrientes (+/-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	0,00 €	0,00 €	-7.626,57 €	7.521,67 €	6.319,95 €
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0,00 €	0,00 €	-2.000,00 €	0,00 €	0,00 €
f) Otros activos y pasivos no corrientes	0,00 €	0,00 €	1.553,54 €	0,00 €	0,00 €
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	0,00 €	0,00 €	-12.285,51 €	-14.894,46 €	-17.338,38 €
5. FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION (+/-1+/-2+/-	0,00 €	0,00 €	-45.240,78 €	15.777,60 €	22.768,89 €
B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION			0,00 €	0,00 €	0,00 €
C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			-12.000,00 €	-36.870,00 €	-38.000,00 €
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio					
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/	0,00 €	0,00 €	-57.240,78 €	-21.092,40 €	-15.231,11 €
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,00 €	0,00 €	90.000,00 €	32.759,22 €	11.666,82 €
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,00 €	0,00 €	32.759,22 €	11.666,82 €	-3.564,29 €

Como se puede observar, en el año 2.011 la empresa ha tenido unos flujos de caja de explotación negativos de -45.240,78 €. Es decir, que su ciclo de explotación ha consumido más caja de la generada. Esto ha sido debido principalmente por el cambio de su política de cobro a clientes (ya que se les pretende cobrar a 90 días), esto ha hecho que incrementen los clientes en 48.644,34 € (epígrafe b) del apartado 3 de los flujos de caja), como es sabido el incremento de los saldos de clientes produce una disminución de caja. Si ha estos flujos de explotación les restamos los flujos derivados de las actividades de financiación que ascienden a -12.000 € (debido al pago del préstamo del año 2.011) nos da una disminución en el saldo de tesorería de -57.532.78 €.

También podemos ver como la política de gestión de Stock está disminuyendo el flujo de caja, ya que si bien en el año 2.011 no nos merma la caja , al tener Stock suficiente del año anterior, en los años 2.012 (-2.399,09 €) y el 2.013 (-2.364.94 €) las políticas de mantener el 20 % de Stock, nos mermarán la caja.

Como vemos, durante los años 2.012 y 2.013 los flujos de caja de explotación ya son positivos, no obstante, no son lo suficientemente altos como para cubrir los flujos de caja de financiación, por lo cual la caja sigue disminuyendo.

Ante esta situación, hay dos posibles soluciones que son:

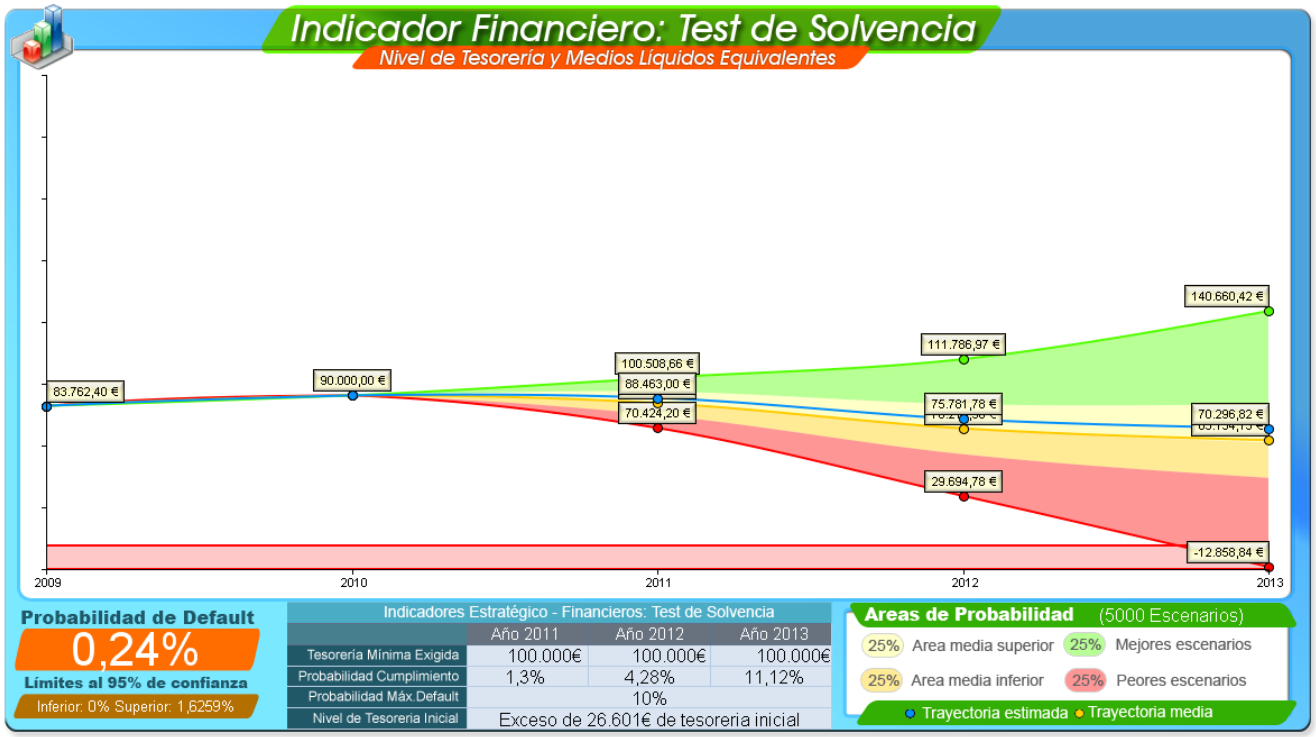
- Intentar incrementar los flujos de caja de explotación: para ello, podemos modificar las políticas de cobros y pagos. Esta opción no tiene porque influir en el resultado

- Intentar disminuir los flujos de caja de financiación: podemos intentar renegociar los años de amortización del préstamo, de tal forma que en lugar de devolverlo en 6 años, se devuelva en 10 o 12 años. Esta opción, influirá en el resultado, al incrementar los intereses a pagar.

En este punto veremos como influye la modificación de la política de cobros, si por ejemplo, en lugar de realizar el cobro a 90 días, el pago a los proveedores al contado y mantener un 20 % de stock, pasamos a cobrar a los clientes a 30 días, logramos una financiación de nuestros proveedores de 30 días y disminuimos el Stock de seguridad al 10 %. Es decir:

- Cobro a clientes: pasamos de 90 días a 30 días.
- Pago a proveedores: pasamos de pagar al contado a pagar a 30 días.
- Gestión de Stock: el Stock de seguridad pasa del 20 % al 10 %.

Si realizamos la simulación, con estos nuevos parámetros, obtenemos:



Como se puede observar, con este cambio de políticas se ha mejorado la solvencia de la empresa, de tal forma que la probabilidad de default es de tan solo 0,24 %. Además contamos con 26.601 € extra con los cuales poder afrontar pagos extra no contemplados en los futuros escenarios, lo cual sólo produciría que entrásemos en Default 10 de cada 100 veces (probabilidad del 10 %).

Pasemos a ver como se han generado los nuevos flujos de la trayectoria más probable.

En la siguiente ventana, mostramos los nuevos flujos.

Estados Financieros

Datos Históricos — Año n-1: 2009 — Proyecciones a 3 años — Calcular Proyecciones — Excel — Salir

1 2 3 4 5 6 — Ver escenarios

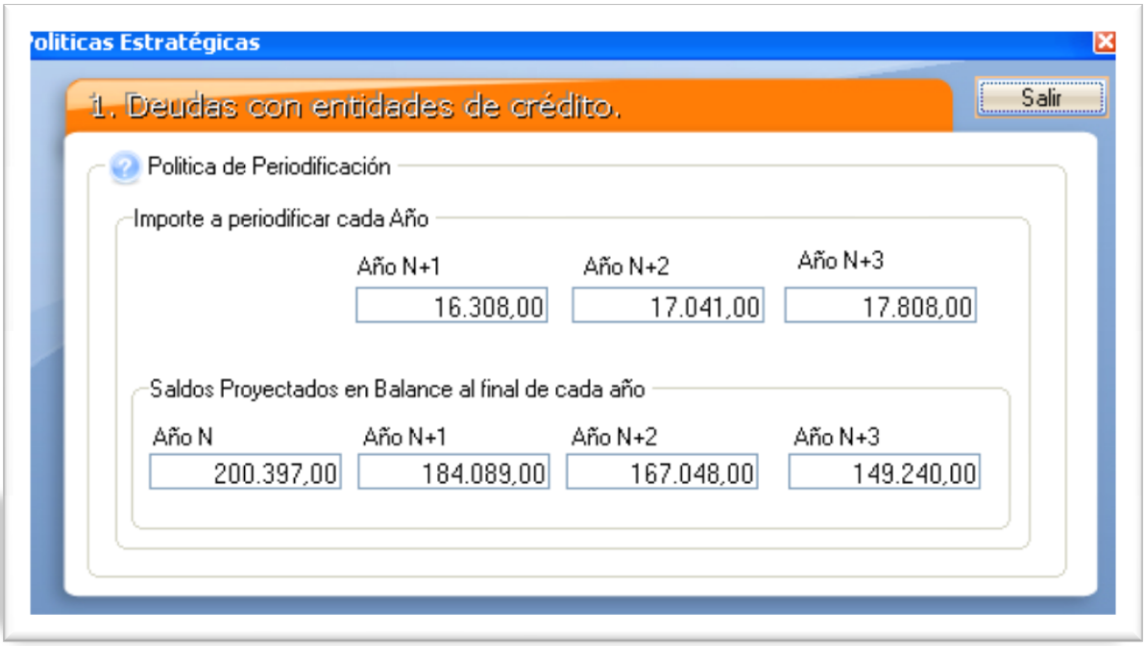
Estados Financieros	Año n-1 / Año 2009	Año n / Año 2010	Año n+1 / Año 2011	Año n+2 / Año 2012	Año n+3 / Año 2013
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	30.140,27 €	33.781,43 €	21.874,37 €	33.623,22 €	44.974,62 €
B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17)	-7.500,00 €	-7.299,00 €	-8.176,00 €	-6.867,84 €	-5.494,27 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	22.640,27 €	26.482,43 €	13.698,37 €	26.755,38 €	39.480,35 €
18. Impuestos sobre beneficios.	-2.146,08 €	-1.300,37 €	-4.109,51 €	-8.026,62 €	-11.844,11 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+18)	20.494,19 €	25.182,06 €	9.588,86 €	18.728,76 €	27.636,24 €
Estados Flujo de Tesorería			88.463,00 €	75.781,78 €	70.296,82 €
A) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION			10.463,00 €	24.188,78 €	32.515,03 €
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	0,00 €	0,00 €	13.698,37 €	26.755,39 €	39.480,36 €
2. Ajuste del resultado:	0,00 €	0,00 €	8.217,52 €	7.201,59 €	6.340,53 €
3. Cambios en el capital corriente	0,00 €	0,00 €	832,62 €	5.126,26 €	4.032,52 €
a) Existencias (+/-)	0,00 €	0,00 €	8.923,10 €	-1.199,54 €	-1.182,47 €
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	0,00 €	0,00 €	-11.277,67 €	-2.802,50 €	-3.222,88 €
c) Otros activos corrientes (+/-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	0,00 €	0,00 €	3.633,66 €	9.128,31 €	8.437,87 €
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0,00 €	0,00 €	-2.000,00 €	0,00 €	0,00 €
f) Otros activos y pasivos no corrientes	0,00 €	0,00 €	1.553,54 €	0,00 €	0,00 €
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	0,00 €	0,00 €	-12.285,51 €	-14.894,46 €	-17.338,38 €
5. FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION (+/-1+/-2+/-	0,00 €	0,00 €	10.463,00 €	24.188,78 €	32.515,03 €
B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION			0,00 €	0,00 €	0,00 €
C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			-12.000,00 €	-36.870,00 €	-38.000,00 €
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio					
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/	0,00 €	0,00 €	-1.537,00 €	-12.681,22 €	-5.484,97 €
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,00 €	0,00 €	90.000,00 €	88.463,00 €	75.781,78 €
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,00 €	0,00 €	88.463,00 €	75.781,78 €	70.296,82 €

Como se puede ver, el resultado antes de impuestos no ha variado, ya que la política de cobros y pagos no afecta al resultado. La principal diferencia estriba en el punto 3 de los flujos de efectivo de actividades de explotación. Podemos observar, como los cambios de capital corriente han pasado a ser positivos, ascendiendo a 832,62 € en el año 2.011, a 5.126.26 € en 2.012 y a 3.702,87 € en 2.013. Esto es debido tanto los clientes como las existencias, están suponiendo una menor merma en las flujos de caja y los acreedores, al permitir financiarnos de ellos, están incrementando (en mayor medida que antes) los flujos. Este cambio hace que los flujos de las actividades de explotación sean lo suficientemente altos como para poder absorber gran parte de los flujos negativos de financiación.

1.1.2. Reestructuración del pago de la deuda.

Imaginemos que nos encontramos en la situación inicial del apartado anterior, es decir, en la que contamos con una probabilidad de Default del 64 % y que no podemos modificar las políticas de cobros y pagos, ya que estas modificaciones podrían incidir negativamente en el volumen de ventas (al no permitir la financiación a nuestros clientes) o los proveedores no estén dispuestos a financiarnos al considerar que es una gran riesgo, ante la actual situación de crisis.

En este caso, hemos visto como el flujo que más penaliza a la empresa es el flujo de financiación. Por lo tanto, lo que se podría proponer a las entidades bancarias es incrementar el periodo de pago de los préstamos, que en este caso se amortizarán a 6 años (es decir, se acabarán de pagar en 2.016). Si por ejemplo conseguimos que nos amplíen el periodo de amortización a 10 años es decir, acabar en el año 2.020. Pasaremos a tener la siguiente calendarización del préstamo

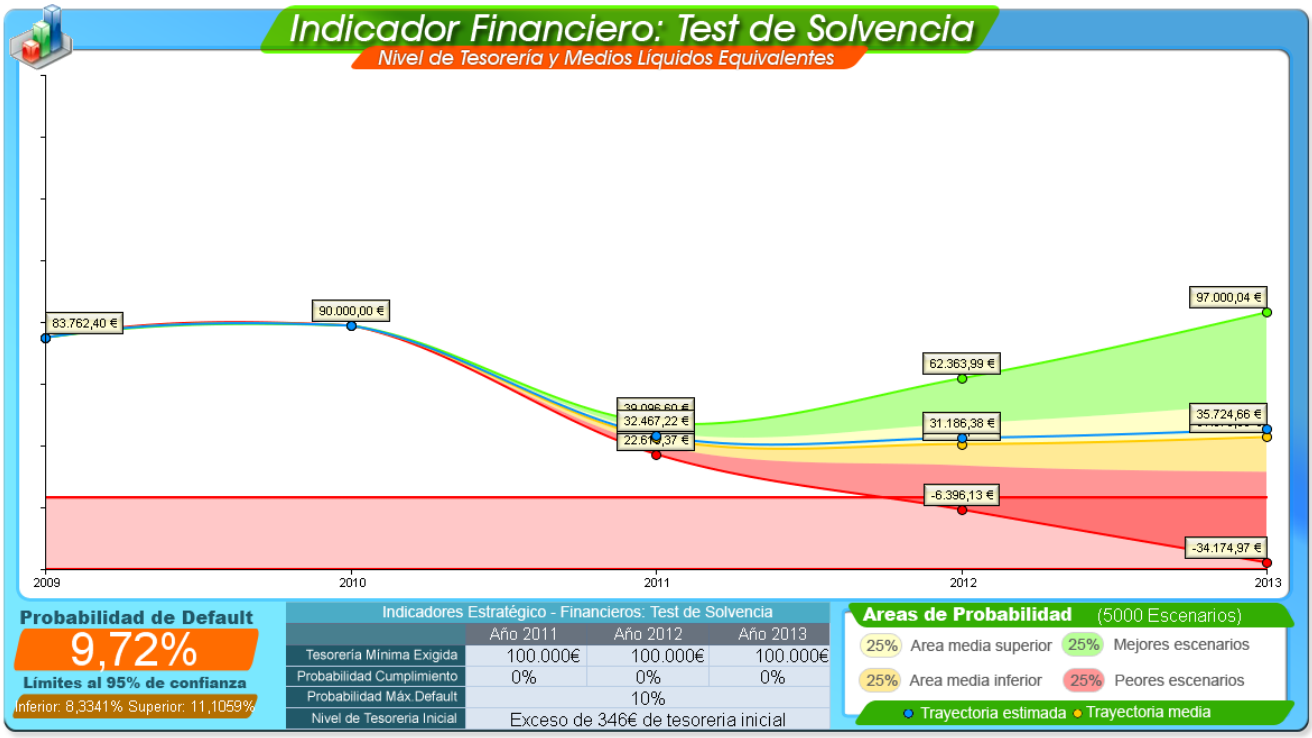


No obstante, hemos considerado que los intereses de deudas se verán incrementados en la siguiente cuantía.

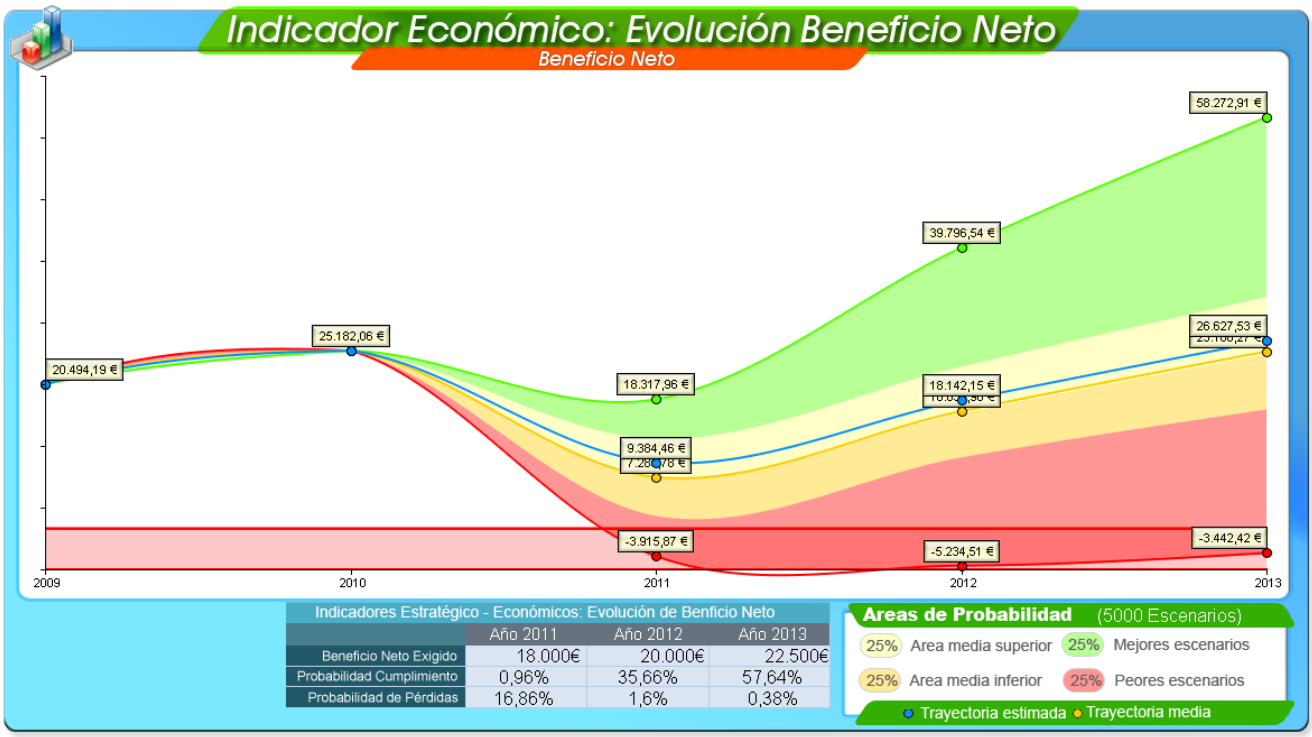
Según los datos proporcionados por el banco, los intereses del año 2.011 ascenderán a 8.510 € (un 16 % más que los actuales de 7.300 €), en el año 2.012 serán de 7.776 € un 9 % menos que los de 2.012 y en 2.013 ascenderán a 7.009 € un 9.86 % menos de los intereses de 2.012.

Una vez introducidos los datos, si realizamos la simulación, obtenemos.

Mostraremos primero el test de solvencia, como se puede comprobar, con esta negociación con los bancos, la empresa prácticamente cumpliría con sus políticas estratégicas, manteniendo una probabilidad de Default de entorno al 10 %.



En cuanto a la evolución del beneficio.



Podemos observar como el beneficio disminuye en cierta medida (con respecto a la opción de modificar las políticas de cobros y pagos, en el cual el beneficio estimado era de 9.588.96 € en 2011, 18.728.77 € en 2.012 y 27.636.25 € en 2.013) debido al incremento de los intereses, no obstante esa pequeña disminución es aceptable en pro de conseguir obtener un mayor grado de solvencia.

Si observamos como se han formado los flujos de caja

Estados Financieros

Datos Históricos — Año n-1: 2009 — Proyecciones a 3 años — Calcular Proyecciones — Excel — Salir

1 2 3 4 5 6 — Ver escenarios

Estados Financieros	Año n-1 / Año 2009	Año n / Año 2010	Año n+1 / Año 2011	Año n+2 / Año 2012	Año n+3 / Año 2013
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	30.140,27 €	33.781,43 €	21.874,37 €	33.623,22 €	44.974,62 €
B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17)	-7.500,00 €	-7.299,00 €	-8.468,00 €	-7.705,88 €	-6.935,29 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	22.640,27 €	26.482,43 €	13.406,37 €	25.917,34 €	38.039,33 €
18. Impuestos sobre beneficios.	-2.146,08 €	-1.300,37 €	-4.021,91 €	-7.775,21 €	-11.411,80 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+18)	20.494,19 €	25.182,06 €	9.384,46 €	18.142,13 €	26.627,53 €
Estados Flujo de Tesorería			32.467,22 €	31.186,38 €	35.724,66 €
A) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION			-45.532,78 €	15.027,16 €	21.579,28 €
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	0,00 €	0,00 €	13.406,37 €	25.917,35 €	38.039,34 €
2. Ajuste del resultado:	0,00 €	0,00 €	8.509,52 €	8.039,63 €	7.781,55 €
3. Cambios en el capital corriente	0,00 €	0,00 €	-54.958,76 €	-3.448,73 €	-5.894,51 €
a) Existencias (+/-)	0,00 €	0,00 €	1.846,21 €	-2.399,09 €	-2.364,94 €
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	0,00 €	0,00 €	-48.644,34 €	-8.407,50 €	-9.668,63 €
c) Otros activos corrientes (+/-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	0,00 €	0,00 €	-7.714,17 €	7.357,86 €	6.139,05 €
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0,00 €	0,00 €	-2.000,00 €	0,00 €	0,00 €
f) Otros activos y pasivos no corrientes	0,00 €	0,00 €	1.553,54 €	0,00 €	0,00 €
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	0,00 €	0,00 €	-12.489,91 €	-15.481,09 €	-18.347,09 €
5. FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION (+/-1+/-2+/-	0,00 €	0,00 €	-45.532,78 €	15.027,16 €	21.579,28 €
B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION			0,00 €	0,00 €	0,00 €
C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			-12.000,00 €	-16.308,00 €	-17.041,00 €
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio					
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/	0,00 €	0,00 €	-57.532,78 €	-1.280,84 €	4.538,28 €
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,00 €	0,00 €	90.000,00 €	32.467,22 €	31.186,38 €
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,00 €	0,00 €	32.467,22 €	31.186,38 €	35.724,66 €

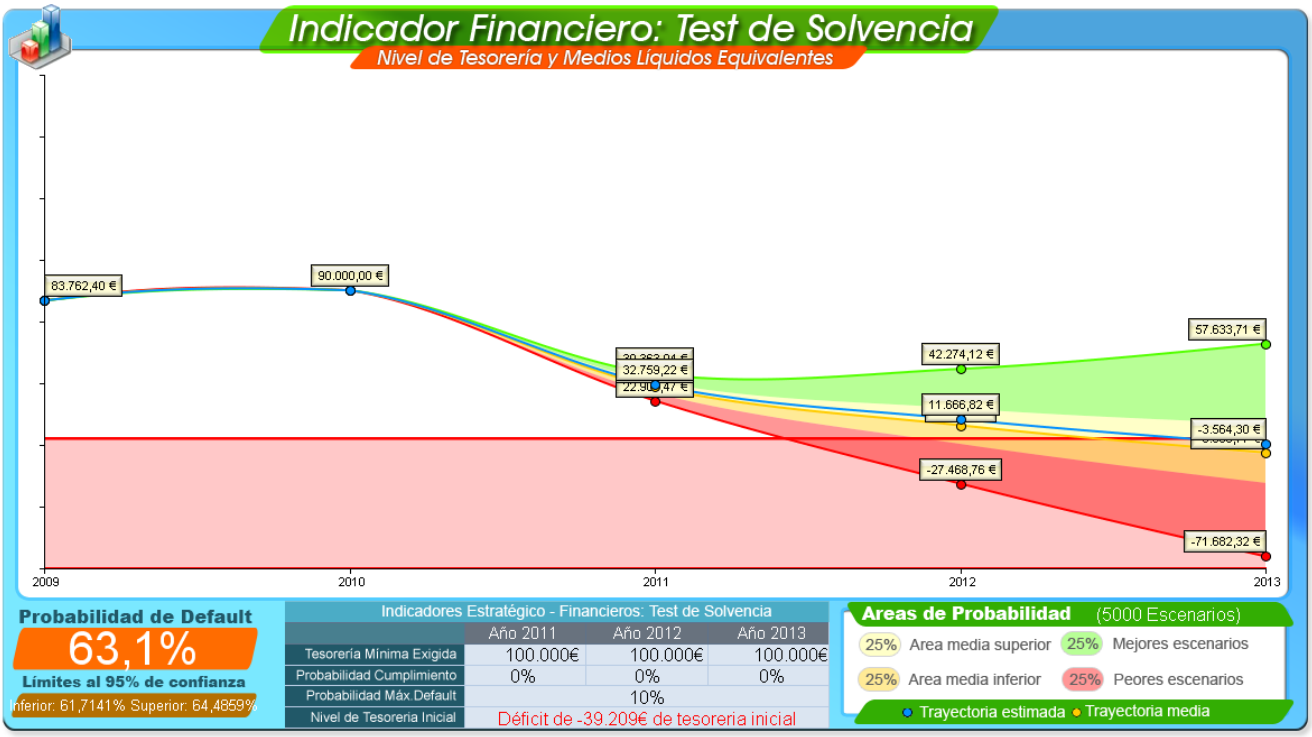
Como se puede observar, el cambio en las condiciones del préstamo hace que en los años 2.012 y 2.013 se pague menos por la amortización (el año 2.011 no varía ya que la amortización de este año no la hemos modificado). Esto hace que durante los años 2.011 y 2.012 la caja disminuya en menor medida y en 2.013 empiece a aumentar.

1.1.3. Realizar aportaciones iniciales.

Otras de las posibles soluciones a problemas de tesorería es realizar aportaciones iniciales, para evitar futuras tensiones. Estas aportaciones pueden ser de los propios socios o externas (en este segundo caso se deberán de devolver).

Nota: conviene comentar que T-Strategic®, cuenta con un tipo de plan estratégico específico para analizar la mejora de liquidez. No obstante, también se podrá realizar este estudio, de la forma que se indicará a continuación.

Siguiendo con el ejemplo anterior, supongamos que nos encontramos en la situación de partida (con un 63 % de probabilidad de Default) y no se puede botar por ninguna de las medidas anteriores (modificación de políticas de cobros y pagos, modificación del periodo de amortización del préstamo). Es decir, nos encontramos que el resultado del test de solvencia indica:



Como vemos, se nos está indicando que para conseguir que la probabilidad de Default no supere el 10 %, necesitaríamos contar con 39.209 € más en el año 2.010.

Vemos que podemos realizar.

1.1.3.1 Aportaciones de socios

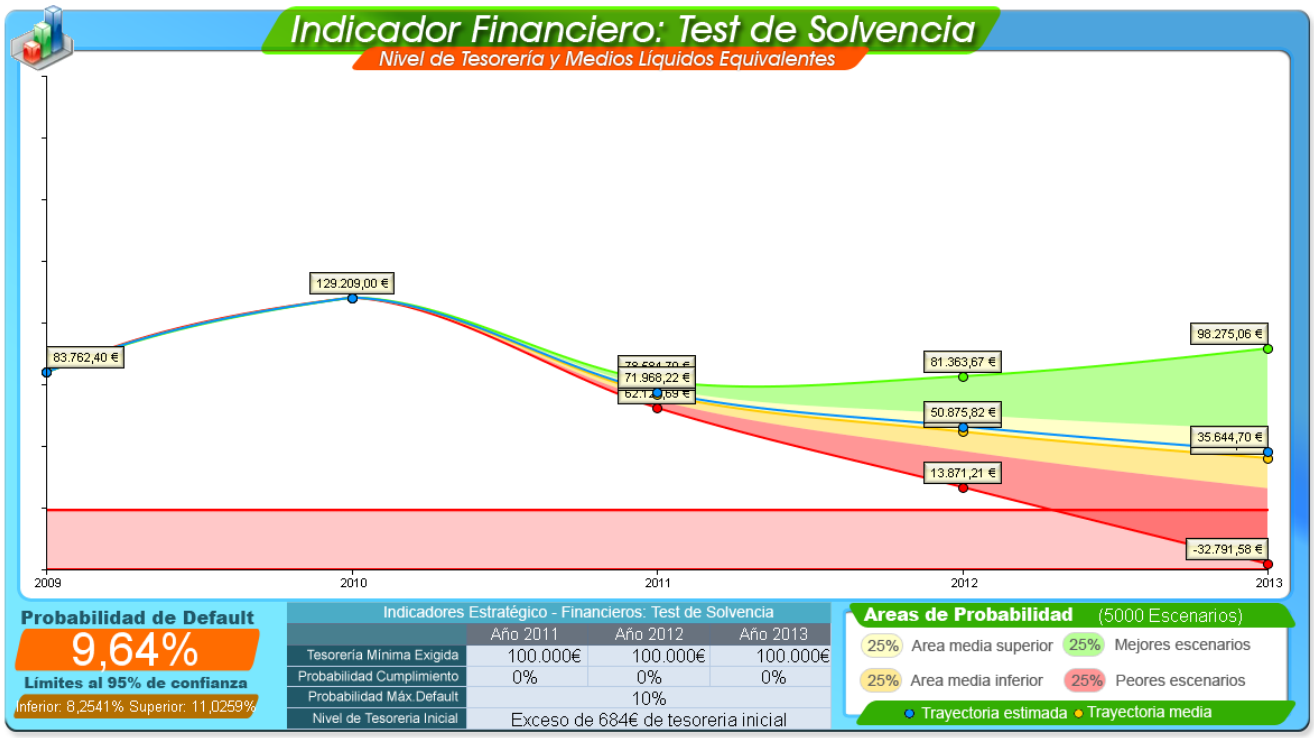
Una de las posibles opciones es solicitar a los socios aportaciones por este importe. En este caso podemos introducir los datos en **T-Strategic®**, de la siguiente forma:

Situación inicial:

Tras la aportación, lo que hacemos estimar que a finales de 2.010 los socios aportan los 39.209 €. Quedando el balance:

Como se puede comprobar, se ha incrementado en 39.209 € el saldo de Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (pasando de 90.000 € a 129.209 €), cuadrándolo con el epígrafe de Otras aportaciones de socios (marcado en azul).

Si con esta aportación inicial, realizamos el test de stress obtenemos.

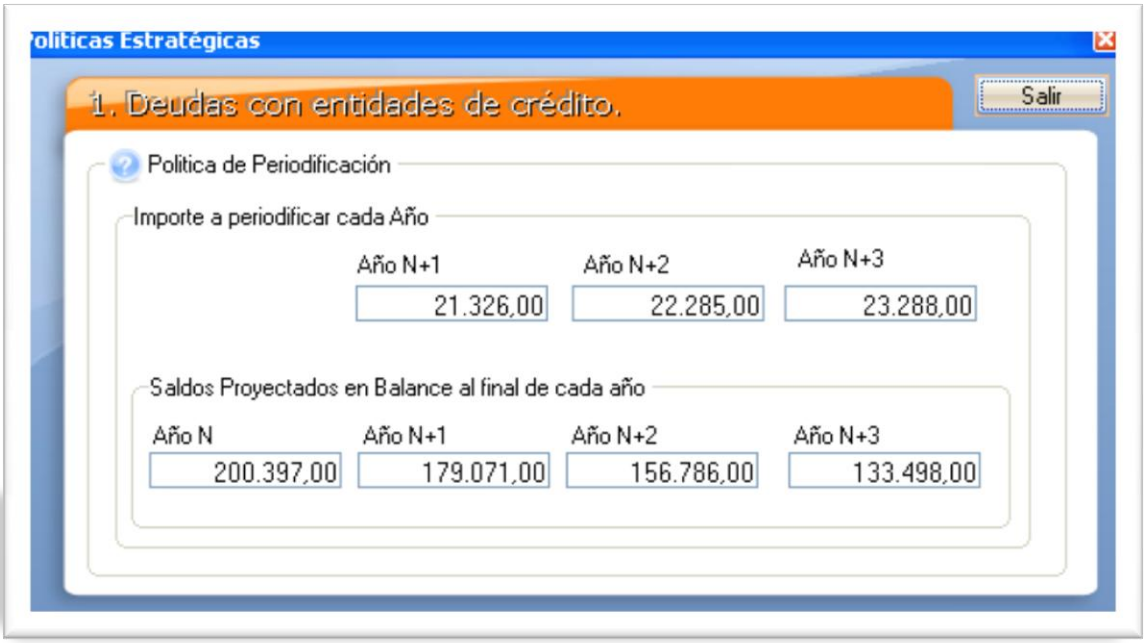


Como se puede observar, partiendo de la nueva posición de tesorería, vemos como el test de stress indica que la probabilidad de default será de tan solo el 9,64 %. ES decir, nos encontraríamos por debajo del 10 % marcado como aceptable.

1.1.4. Combinación de las anteriores estrategias

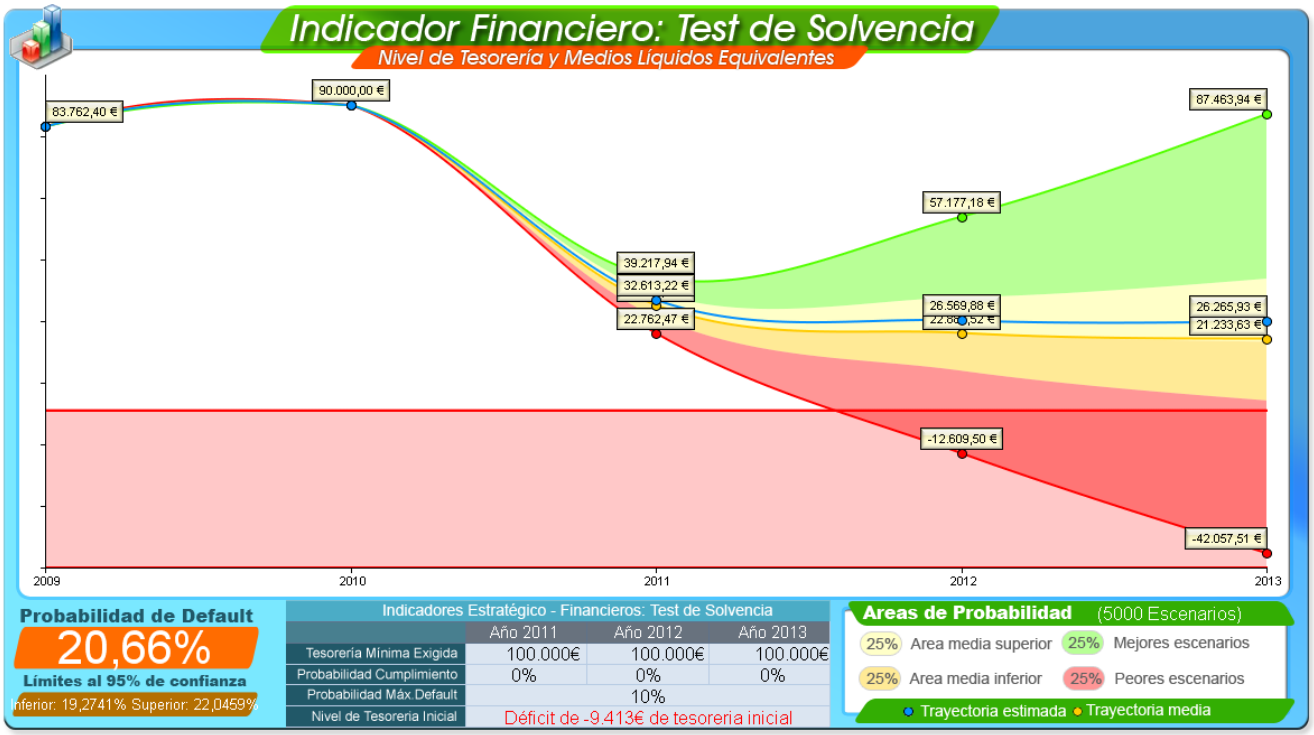
Como hemos visto, habría distintas formas de conseguir que la empresa no entrase en default. Si la empresa no pudiera conseguir realizar alguna de las anteriores políticas, por ejemplo, los bancos sólo permitieran incrementar el periodo de pago del préstamo de 6 años a 8 años, se podría complementar esta estrategia con alguna de las otras disponibles, por ejemplo aportación inicial de los socios. Veamos un ejemplo.

Supongamos que al pagar el préstamo en 8 años, la amortización quedase:

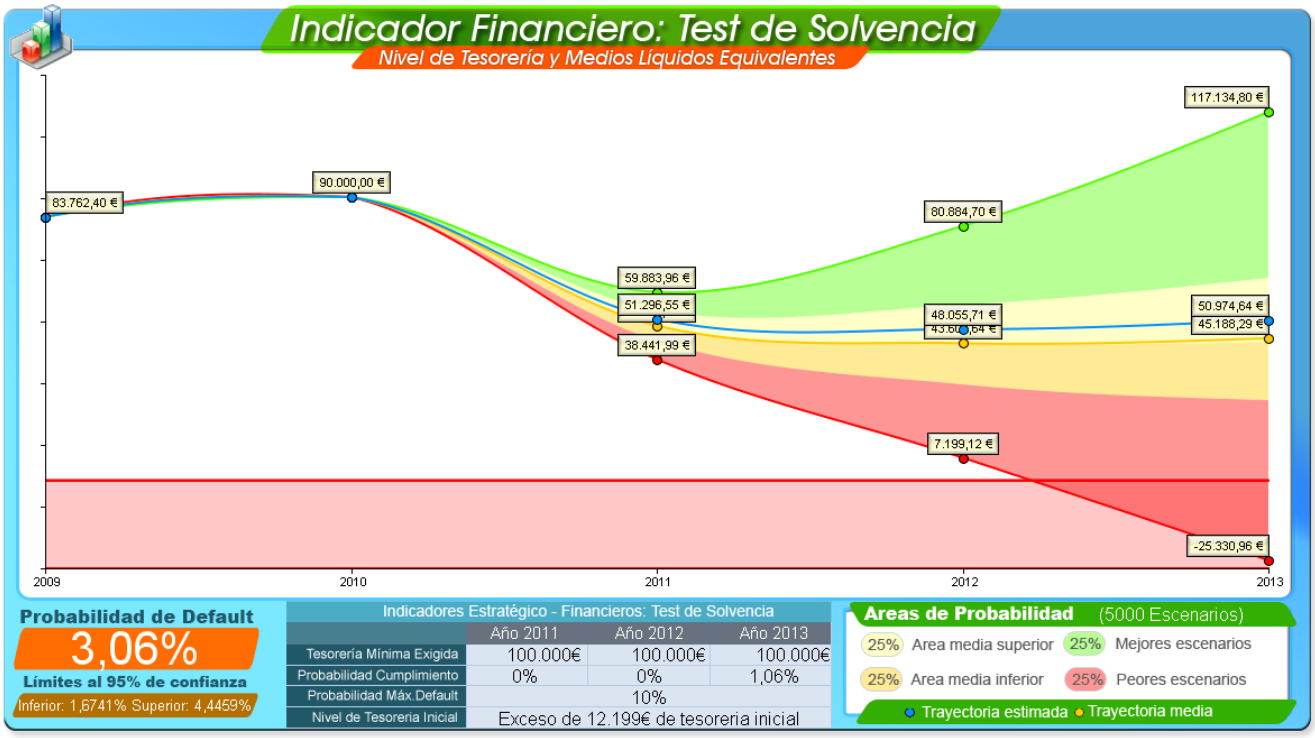


Y los intereses a pagar fueran de 8.393,66 € (incremento del 14 %) 7.433,98 € (disminución del 11 %) y 6.431,12 € (disminución del 13 %).

Si realizamos la simulación, obtenemos.



Como se puede observar, ahora sólo haría falta ampliar en 9.413 € la tesorería inicial para tener una probabilidad de default menor al 10 %. Esto podría conseguirse, bien solicitando aportaciones a los socios, o disminuyendo 30 días el cobro a clientes, es decir, pasar de 90 a 60 días. Con está última opción, se tendría la siguiente situación.



Como se puede comprobar, con la combinación de dos políticas, se ha solucionado el problema.