

# MÓDULO I

# CHARTERED CONTROLLER ANALYST, CCA CERTIFICATE®

UNIDAD FORMATIVA 3

**CCA**  
CHARTERED CONTROLLER ANALYST  
C E R T I F I C A T E®





**GCCI** Global Chartered  
Controller Institute

*Analyzing the past, Managing the present, Improving the future*

- © Todos los derechos de propiedad intelectual de esta obra pertenecen en exclusiva a Global Chartered Controller Institute, S.L. Queda terminantemente prohibida la reproducción, puesta a disposición del público y en general cualquier otra forma de explotación de toda o parte de la misma. La utilización no autorizada de esta obra, así como los perjuicios ocasionados en los derechos de propiedad intelectual e industrial de Global Chartered Controller Institute, S.L. darán lugar al ejercicio de las acciones que legalmente le correspondan y, en su caso, a las responsabilidades que de dicho ejercicio se derive.

## ÍNDICE

Pincha sobre el artículo que deseas leer y el documento te lo mostrará automáticamente. Pincha sobre el pie de página para volver al índice.

# Módulo I · Unidad Formativa 3

# GESTIÓN FINANCIERA I

1. Introducción .....	5
2. Objetivos .....	6
3. La gestión financiera .....	7
3.1. Función de la gestión financiera en la empresa .....	7
3.2. Objetivos de la gestión financiera .....	9
3.3. Estructura funcional del departamento financiero de la empresa .....	10
3.4. El control de gestión .....	13
3.4.1. Objetivos del control de gestión.....	16
3.4.2. La figura del Controller.....	17
3.4.3. Responsabilidades del Controller .....	18
4. Los estados financieros .....	19
4.1. Introducción .....	19
4.1.1. El marco normativo contable español.....	21
4.2. El balance de situación .....	23
4.3. La cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	27
4.4. Estado de cambios en el patrimonio neto .....	30
4.5. Estado de flujos de efectivo .....	32

## ÍNDICE

Pincha sobre el artículo que deseas leer y el documento te lo mostrará automáticamente. Pincha sobre el pie de página para volver al índice.

# Módulo I · Unidad Formativa 3

# GESTIÓN FINANCIERA I

4.6. Informes sobre los estados financieros .....	34
4.6.1. La memoria .....	35
4.6.2. El informe de gestión .....	36
4.6.3. Informe de auditoría de cuentas .....	36
4.7. Contabilidad creativa de estados financieros y sus informes.....	37
4.8. Análisis horizontal y vertical.....	38

# Módulo I · Unidad Formativa 3

# GESTIÓN FINANCIERA I

## 1. Introducción

Este tema detalla el rol del Controller dentro de la dirección financiera desde una perspectiva exclusivamente teórica.

El objetivo es identificar la figura del Controller, sus áreas de responsabilidad y la importancia de esta figura dentro de la organización. A su vez, se introducen los principales documentos contables de los que se sirve tanto el Controller como la organización para analizar, planificar y gestionar la actividad empresarial desarrollada por una compañía.

La aplicación práctica de la figura del Controller se introducirá en el tema 5, por lo que aquí nos enfocaremos en cómo el Controller analiza e interpreta los estados financieros de una empresa y cómo se definen las herramientas de gestión que utiliza para evaluar los diferentes indicativos.

Al finalizar estos temas se estará en disposición de entender el concepto del control de gestión como la actividad dirigida a la creación de valor empresarial mediante el análisis financiero enfocado a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

El tema de gestión financiera se estructura con el contenido que se expone a continuación:

- ▶ Gestión financiera I.
  - 1.** La gestión financiera.
  - 2.** Estructura de los estados financieros.
- ▶ Gestión financiera II.
  - 3.** Ratios de gestión y herramientas de análisis.
  - 4.** Valoración de proyectos.

## 2. Objetivos

Con este tema pretendemos que los estudiantes entiendan el concepto del control de gestión como la actividad dirigida a la creación de valor empresarial mediante el análisis financiero enfocado a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Hemos enfocado el tema desde un punto de vista teórico-práctico con el fin de que el estudiante sea capaz de aplicar los conocimientos en el día a día operativo dentro de un departamento de control de gestión.

Una vez finalizado este tema los estudiantes deberían ser capaces de:

- ▶ Entender el papel y la relevancia estratégica del control de gestión dentro de una empresa y el rol del Controller dentro de un departamento financiero.
- ▶ Describir cuáles son las responsabilidades y objetivos del Controller.
- ▶ Entender la estructura de los estados financieros de una organización, cómo mejorarlos y alinearlos con la estrategia corporativa.
- ▶ Implementar herramientas de control de gestión encaminadas a una consecución de análisis de consistencia y viabilidad para la ejecución de planes estratégicos en la organización.
- ▶ Medir las decisiones de inversión y su impacto en el conjunto del negocio.
- ▶ Reflexionar sobre el contenido y extrapolar los conocimientos adquiridos a su situación laboral.

### 3. La gestión financiera

#### 3.1. Función de la gestión financiera en la empresa

La gestión financiera surge de la necesidad de suministrar a la dirección de las empresas elementos de análisis cuantitativos y cualitativos que puedan utilizarse como medidas de control para alinear las transacciones empresariales con la estructura y la estrategia organizativa.

Por consiguiente, la gestión financiera dentro de la empresa **tiene como objetivo**:

- ▶ Administrar los recursos financieros.
- ▶ Conseguir los fondos necesarios para el normal funcionamiento del negocio.
- ▶ Asesorar a la dirección general en la utilización de esos fondos en procesos de inversión que ayuden a la consecución de los objetivos estratégicos.

La función financiera se resume en la aplicación y obtención de fondos. Estas funciones están claramente representadas en ambos lados de un balance de situación. En el activo encontramos la aplicación de fondos y en el pasivo la obtención de fondos.

La globalización y el incremento de la competitividad han provocado que la función financiera se haya desarrollado para atender al objetivo de maximizar el valor de mercado de la empresa. Con este desarrollo ha pasado a englobar también:

- ▶ La planificación y control de proyectos de inversión: viabilidad de un proyecto y control de su rentabilidad.
- ▶ La gestión de la tesorería: gestión de cobros y pagos y control de riesgos financieros en el corto plazo.
- ▶ La gestión del riesgo económico que afecta a los flujos de caja proyectados y comprometidos por la empresa, todo ello atendiendo al objetivo de maximizar el valor de mercado de la empresa.

Figura 3.1 **FUNCIÓN FINANCIERA**



La urgencia de adquisición de capital y la gestión de liquidez e ingresos han otorgado a los departamentos financieros una posición privilegiada en la toma de decisiones sobre previsión, rentabilidad, gestión de riesgos y otras cuestiones estratégicas. Por esta razón, el departamento de gestión financiera aparece en la mayoría de las empresas como el área de actividad con mayor visibilidad e influencia dentro de la organización, teniendo como puntos clave de actuación:

- ▶ La involucración activa en la planificación, el desarrollo e implantación de la estrategia.
- ▶ Una mayor interacción con el resto de áreas y departamentos de la compañía.
- ▶ El apoyo, la gestión y el control del riesgo, sin olvidar la medición del rendimiento empresarial.
- ▶ El liderazgo en la gestión y control de costes.
- ▶ La optimización de la estructura financiera y de la asignación de los recursos disponibles.
- ▶ La mejora continua de los procesos financieros, controles internos y desarrollo del personal en la organización financiera.
- ▶ La creación del correspondiente cuadro de mando integral, con el objeto de medir la marcha de la compañía, las desviaciones sobre el presupuesto y el análisis de rentabilidad y control de gestión de la misma.

En empresas pequeñas, las tareas de la gestión financiera las lleva normalmente a cabo el departamento de contabilidad. A medida que la empresa crece, la relevancia de la gestión financiera obliga a la creación de un departamento específico, el financiero, cuyo objeto es aportar una visión más global de las actividades empresariales.

El departamento financiero se compone de tres principales agentes de gestión:

1. El agente **contable**: gestiona y ejecuta las operaciones contables de los flujos asociados a las transacciones relacionadas con el negocio de la empresa.
2. El agente de gestión del modelo de negocio o **Controller**: planifica, gestiona y evalúa los resultados operativos para proveer a la directiva con información relevante para la toma de decisiones.
3. La **dirección financiera**: es el agente encargado de coordinar todos los departamentos del área financiera y de gestionar la información para la consecución de los objetivos estratégicos.

Figura 3.2 PRINCIPALES AGENTES DE GESTIÓN



### 3.2. Objetivos de la gestión financiera

En la gestión empresarial es fundamental planificar y determinar las estrategias a tomar para hacer frente a los retos que el mercado plantea. De esta planificación surgirá el sistema de decisiones empresariales que deben tomarse para conseguir alcanzar los objetivos fijados.

Entendemos como objetivo el modo de alcanzar el desempeño de las estrategias en un período de tiempo determinado y que se convierte en el punto clave de referencia para crear valor en la organización.

La alta dirección elige, en función de la estrategia fijada, los objetivos que hay que conseguir en un plazo determinado de tiempo para maximizar el beneficio del capital invertido. Una vez definidos los objetivos de la organización, la dirección financiera establece unas políticas de gestión que deben ajustarse a las directrices establecidas por los objetivos estratégicos de la empresa. La dirección financiera estudia las diferentes formas en que los objetivos señalados pueden ser alcanzados.

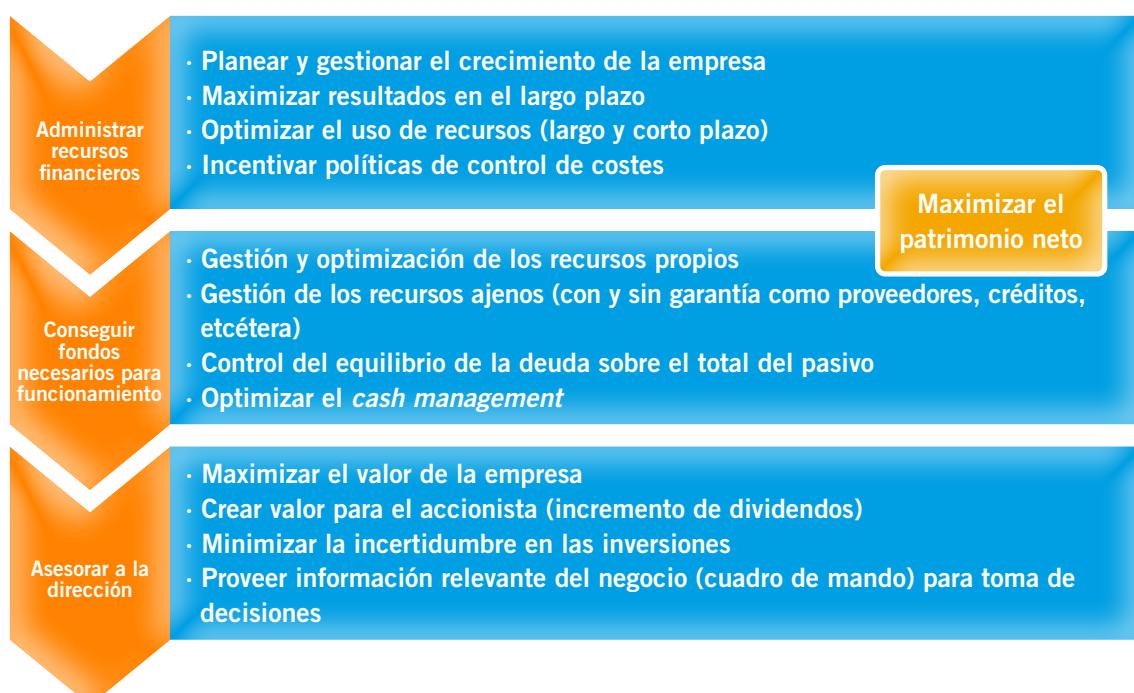
De esta manera, la dirección financiera trabaja para definir las acciones generales que tendría que llevar a cabo el departamento financiero para hacer viable la consecución de los objetivos corporativos. Estos objetivos servirán de marco para generar los objetivos financieros.

**Los objetivos de la gestión financiera** se pueden agrupar en tres grandes bloques:

- ▶ Administrar los recursos financieros.
- ▶ Conseguir los fondos necesarios para el normal funcionamiento del negocio.
- ▶ Asesorar a la dirección general en la utilización de dichos fondos en procesos de inversión.

La tabla que se muestra a continuación detalla los objetivos operativos de un departamento financiero, tanto tácticos como estratégicos, dentro de los tres bloques mencionados.

Figura 3.3 **OBJETIVOS OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**



### 3.3. Estructura funcional del departamento financiero de la empresa

Como hemos explicado, la función principal del departamento financiero consiste en **aportar valor añadido a la empresa mediante la gestión** y el suministro de información a la dirección general y a las diferentes direcciones funcionales para la toma de decisiones y la continua mejora de todos los procesos operativos.

La elección de una estructura funcional del departamento financiero que maximice el valor de la empresa a través de la optimización de los recursos financieros debe tener en cuenta su capacidad y los requerimientos que le exija el mercado. Los elementos claves para la constitución estructural del departamento son:

- ▶ El tipo y el tamaño de la empresa.
- ▶ El sector.
- ▶ Las políticas de recursos humanos.
- ▶ La estrategia corporativa.
- ▶ Factores externos.

El conocimiento de estas variables nos permitirá analizar y elegir el modelo que mejor se adapte a las circunstancias de la empresa. Los **distintos escenarios** que podemos generar con estas variables **dificultan la posibilidad de crear un modelo estándar**.

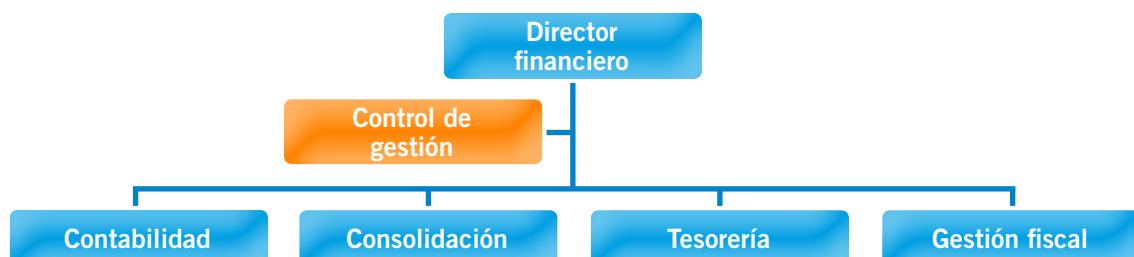
Con una óptima estructura funcional, el departamento financiero debe atender a sus obligaciones de obtener y administrar los recursos monetarios de la empresa, como son la aplicación y obtención de fondos.

Debido a las múltiples variables existentes podemos reconocer varios tipos de organización, y por tanto de estructuras en los departamentos financieros de las mismas.

Para llegar a comprender las diferentes estructuras de un departamento financiero, debemos plantearnos cuáles son las principales funciones que este departamento desarrolla. Partiendo de esta base, y del hecho de que el enfoque del tema está basado en la figura del Controller, nos centraremos en presentar el modelo más común que podemos encontrar en una gran empresa de ámbito internacional donde el Controller juega un papel primordial.

El organigrama del departamento financiero está encabezado por la figura del director financiero, que es el máximo responsable de las finanzas de la empresa. Debajo de la figura del director financiero encontramos las principales áreas que componen el departamento: contabilidad, consolidación, tesorería, gestión fiscal y control de gestión, rol que juega un papel distintivo como asesor de la dirección y como auditor de los procesos financieros.

Figura 3.4 **EJEMPLO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL**



A continuación, pasaremos a describir brevemente cada una de estas áreas:

- ▶ **Contabilidad** es el área que se encarga de clasificar y analizar el estado actual de las cuentas anuales de la empresa siguiendo las directrices de la ley general contable vigente. En las grandes empresas, objeto de nuestro estudio, el responsable de contabilidad se encarga de coordinar y supervisar el correcto tratamiento de los ingresos y los costes según su naturaleza. Entre sus funciones más destacadas se encuentra la de gestionar y controlar la información contable que resulta de la actividad empresarial.
- ▶ **Consolidación** es el área que se encarga de integrar las cuentas anuales de una empresa madre y sus subsidiarias. Por tanto, la consolidación no es más que un procedimiento que permite unificar los estados financieros, el balance de situación y el estado de pérdidas y ganancias de un grupo de empresas.
- ▶ **Tesorería** es el área que se encarga principalmente de gestionar el *cash management* mediante la correcta gestión de los cobros y pagos de una empresa. Además, juega un papel relevante en la obtención, al menor coste posible, de recursos financieros y en la gestión de estos.
- ▶ **Gestión fiscal** es el área que se encarga de analizar y optimizar la estructura fiscal que resulte más ventajosa para la empresa, siguiendo las directrices de las regulaciones vigentes. El asesor fiscal también juega un papel significativo asesorando a la directiva sobre las consecuencias impositivas de las decisiones estratégicas.
- ▶ **Control de gestión** es el área que se encarga de garantizar la fiabilidad y la pertinencia de los diferentes indicadores y herramientas de gestión. Este departamento aporta a la dirección general y a las direcciones operativas los elementos de análisis necesarios para el control de la empresa.

La figura del Controller surge como conexión entre el control de gestión y la contabilidad. Las principales funciones del Controller están sujetas a la estructura funcional del departamento financiero, y estas varían según la estrategia y tipología de la empresa.

De esta manera, podemos identificar, entre otros, dos de los principales agentes de control de gestión según la actividad de la empresa, y por tanto sus necesidades de gestión:

- ▶ **Controller de gestión comercial:** se da en las empresas donde el área comercial es líder en la generación de valor. Su principal valor radica en aportar al departamento comercial elementos de análisis que faciliten la toma de decisiones. Otras funciones relevantes son analizar la rentabilidad de los productos, controlar el cumplimiento de los presupuestos y supervisar que se obtengan los objetivos estipulados para cada línea de producto, mercado, clientes y canales de distribución.

- ▶ **Controller de gestión industrial:** lo encontramos en empresas con una fuerte base industrial. Sus funciones son similares a las que desempeña el Controller de gestión, siendo su campo de actividad el departamento industrial. El foco de su análisis se centra en el consumo de materia prima, la valoración de mano de obra, el precio de coste industrial y la valoración de stocks.

Una vez expuesta la estructura funcional del departamento financiero, nos centraremos más en detalle en el rol del director de control de gestión o Controller.

### 3.4. El control de gestión

La función financiera de la empresa tiene dos ámbitos fundamentales de actuación: la gestión financiera y el control de gestión.

El control de gestión es un instrumento de previsión, cuyo objetivo radica en facilitar la toma de decisiones operativas, la planificación estratégica y el diseño de las políticas corporativas en la empresa, mediante la utilización de las adecuadas herramientas de análisis.

Como apuntábamos anteriormente, los objetivos corporativos sirven de marco para diseñar la actividad del control de gestión. El proceso de control de gestión será, de este modo, determinante para guiar a la dirección hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Con el fin de servir de guía a la organización, **el control de gestión se centrará en:**

- ▶ El análisis del modelo de negocio.
- ▶ La identificación de los principales indicadores de rendimiento (KPI).
- ▶ El diseño de las herramientas de análisis y su correcta interpretación.
- ▶ El estudio de los resultados conforme a los indicadores y herramientas seleccionados.
- ▶ La elaboración de un informe de gestión, que será finalmente utilizado para asesorar a la dirección sobre la posición de la empresa frente a los objetivos planificados con anterioridad.

Una vez la dirección de la empresa ha recibido el informe de gestión, será responsable de revisar los resultados y, si es necesario, modificar las políticas de actuación.

El control de gestión es un proceso complejo y dinámico, que ha de incentivar:

- ▶ Una comunicación abierta, tanto en vertical como en horizontal, a través de la organización.

- ▶ La transparencia en la gestión.
- ▶ La confianza y la precisión en la información que recopila y distribuye como parte del informe de gestión.

Los principales riesgos con los que se puede encontrar el control de gestión son:

- ▶ La distorsión del flujo de información en cualquier dirección.
- ▶ El desconocimiento, por parte del Controller, de las operaciones o modelo de negocio.
- ▶ La no estandarización y automatización de los procesos operativos, un sistema obsoleto e inadecuado de recopilación de datos.
- ▶ Primar la cantidad *versus* la calidad de información obviando las necesidades del cliente receptor de la información: alta dirección, dirección comercial o producción, entre otros.
- ▶ Centrar el análisis de la evolución de un negocio en el presupuesto, olvidando cuáles son sus objetivos y estrategias.
- ▶ Relegar el estudio de oportunidades futuras para enfocarse en el análisis histórico de resultados.

El riesgo se define como cualquier factor que puede contribuir a la distorsión de la información y que generará un informe de gestión inoportuno, impreciso y poco relevante, lo que afectará a la adecuada gestión de la empresa.

Como mencionamos en el punto **3.3 La estructura funcional del departamento financiero**, las principales funciones del control de gestión dependerán tanto del marco general en el que se desarrolle la actividad de la empresa, como del tamaño de esta.

**El mayor valor que aporta el control de gestión es la visibilidad** global del impacto de la gestión empresarial. Esto permite gestionar riesgos y oportunidades, así como adaptar y modificar la estructura y objetivos de la empresa en beneficio de la maximización de resultados.

Un buen control de gestión aportará a la organización:

- ▶ Un **incremento de eficiencia**, dinamismo y ahorro en la ejecución de sus actividades.
- ▶ Un **uso racional de sus recursos**.
- ▶ Una **mayor productividad** y valor añadido.

Figura 3.5 PRINCIPALES FUNCIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN



Para implementar un sistema de control de gestión adecuado en una organización, debemos identificar **las actividades más destacadas** del proceso:

- ▶ Conocer al detalle el modelo de negocio y sus implicaciones.
- ▶ Potenciar el *networking* para facilitar los flujos de comunicación a todos los niveles.
- ▶ Identificar los *inputs* y los *outputs* de cada área de la empresa.
- ▶ Diseñar los indicadores de rendimiento con los que evaluar el desempeño de las funciones y la consecución de objetivos. Entre otros, los indicadores esenciales de la salud de la empresa: las ventas, el margen de contribución, el crecimiento orgánico, la generación de caja o el dividendo.
- ▶ Generar las herramientas de análisis y su correcta interpretación (análisis por producto, por cliente, por canal, etcétera).
- ▶ Crear el presupuesto operativo, cuantificando los resultados previstos por el plan estratégico definido por la dirección.
- ▶ Analizar los resultados conforme a los indicadores seleccionados.
- ▶ Elaborar un informe de gestión que refleje con claridad los resultados obtenidos. Es importante que este informe de gestión esté diseñado en función de las necesidades de sus receptores (alta dirección, directores funcionales, etcétera).

Para llevar a cabo estas actividades, es importante instaurar un buen sistema de control.

El sistema de control es el proceso por el cual medimos la eficiencia de las actividades desarrolladas por el departamento de gestión y analizamos las posibles desviaciones. Los controles internos más habituales dentro del departamento de gestión son:

- ▶ Analizar las necesidades de información para un adecuado control integral.
- ▶ Conocer y evaluar los sistemas de información, qué datos producen y quién la utiliza.
- ▶ Definir los indicadores fundamentales para el control de la gestión, el cuadro de mando y determinar los parámetros que afectan a los diferentes indicadores.
- ▶ Realizar un análisis DAFO, subrayando las fortalezas e identificando las debilidades.
- ▶ Analizar objetivos *versus* resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico. La herramienta más utilizada es el control presupuestario, que compara resultados obtenidos *versus* planificados y realiza un seguimiento de las posibles desviaciones.
- ▶ Determinar si los resultados obtenidos son eficientes y eficaces, detallando causas y efectos de las desviaciones.

### **3.4.1. Objetivos del control de gestión**

De la misma manera que la dirección financiera define las acciones que tiene que llevar a cabo el departamento financiero para hacer viable la consecución de los objetivos corporativos, el Controller define las acciones que tendrá que llevar a cabo el control de gestión para hacer viable la consecución de los objetivos financieros, y por ende los corporativos. En este caso serán los objetivos financieros los que servirán de marco para generar los objetivos del control de gestión.

A continuación, describiremos los principales **objetivos del control de gestión**:

- ▶ Desarrollar habilidades y conocimientos que contribuyan a la toma de decisiones operativas, estratégicas y corporativas en la empresa.
- ▶ Prevenir, evaluar, y en la medida de lo posible, contrarrestar los riesgos relacionados con el negocio y su entorno.
- ▶ Globalizar el control de gestión, integrando los factores cuantitativos (unidades monetarias) y cualitativos (optimización de procesos).
- ▶ Publicar los indicadores clave, financieros y no financieros, del período e informar sobre las diferencias entre resultados obtenidos y previsiones, sus causas y efectos.

- ▶ Entender la metodología del funcionamiento de los indicadores clave de gestión de la empresa.
- ▶ Utilizar la gestión presupuestaria como instrumento catalizador de la estrategia corporativa.
- ▶ Implementar estrategias de protección del margen, como por ejemplo la reducción de costes.
- ▶ Analizar la viabilidad, el riesgo y la rentabilidad de los planes de inversión de la empresa.
- ▶ Incentivar la comunicación, establecer los controles de gestión internos y publicar sus resultados.
- ▶ Optimizar procesos y procedimientos dentro del departamento de gestión.

### **3.4.2. La figura del Controller**

El Controller de gestión es el responsable de analizar cada uno de los procesos de la empresa. Evalúa cómo optimizar procedimientos y procesos y controla el correcto funcionamiento de estos. El éxito de esta tarea es el garantizar que todo proceso interno genere un valor añadido para la organización.

Desde un punto de vista financiero, el Controller de gestión tiene como principal objetivo el proteger a la empresa de actividades que puedan mermar la maximización del resultado.

Desde un punto de vista de organización, el Controller juega un papel fundamental en la empresa, erigiéndose como agente de cambio.

Las **principales funciones** que ejerce el Controller son:

- ▶ Diseñar la operativa del control de gestión de la empresa e interpretar el sistema de control.
- ▶ Alentar la práctica de los controles internos de gestión para optimizar procesos.
- ▶ Contribuir al diseño de una estructura organizativa con responsabilidades y objetivos claros.
- ▶ Seleccionar los indicadores de rendimiento de la compañía y evaluar tanto su evolución como las consecuencias de sus desviaciones.
- ▶ Asesorar a la organización desde un punto de vista económico-financiero sobre la implicación de las estrategias elaboradas y sobre las mejores prácticas para la consecución de objetivos.

- ▶ Analizar y evaluar nuevas propuestas de inversión.
- ▶ Asesorar a la dirección de cualquier oportunidad o riesgo que pueda tener consecuencias sobre el funcionamiento de la empresa.

La naturaleza del trabajo del Controller exige una personalidad proactiva, que genere sinergias positivas y de una gran autonomía con el fin de potenciar al máximo su función.

Es también importante que la figura del Controller tenga una gran experiencia operativa y una visión global de las diferentes áreas de la empresa: finanzas, comercial, logística, marketing, entre otras.

Las cualidades más valiosas de un Controller son:

- ▶ Atención al detalle.
- ▶ Previsor.
- ▶ Flexible.
- ▶ Dinámico.
- ▶ Innovador.
- ▶ Grandes dotes de negociación.
- ▶ Gran capacidad analítica.
- ▶ Gestión de la presión, su trabajo se ve influenciado por la presión que puedan ejercer las distintas necesidades de los *stakeholders*.

En resumen, **el Controller es la figura catalizadora de la información en la empresa**, siendo el responsable de su recopilación, análisis, distribución y comunicación. Como último responsable de esta información, tiene que asegurarse que la información sea fiable, oportuna y significativa. Ejerce de asesor a la alta dirección, quien en base a esta información diseñará la estrategia corporativa y publicará resultados.

### 3.4.3. Responsabilidades del Controller

Las responsabilidades del Controller son sus obligaciones laborales dentro de la empresa, las cuales resultan de sus aptitudes personales, del diseño de su función y de los objetivos a alcanzar. En los apartados anteriores hemos definido tanto la función del Controller como sus objetivos principales y las cualidades y actitudes que la figura del Controller deben poseer para el cumplimiento de sus funciones. Nos queda por identificar cuáles son sus obligaciones laborales (sus responsabilidades) dentro del departamento de gestión de control.

**Las responsabilidades fundamentales requeridas a un Controller son:**

- ▶ La precisión y fiabilidad en la distribución de datos, tanto interna como externa.
- ▶ El seguimiento de los flujos de información entre departamentos operativos, estableciendo políticas y procedimientos para mejorar la calidad de la información.
- ▶ La preparación de presupuestos anuales y planes de negocio plurianuales.
- ▶ El análisis de desviaciones, la preparación y seguimiento de planes correctivos.
- ▶ La elaboración de informes de gestión, tanto internos como externos.
- ▶ El análisis y evaluación de las cuentas anuales y su interpretación.
- ▶ El análisis y la optimización de controles internos, como por ejemplo la validación de la asignación de costes.
- ▶ La coordinación y simplificación de los métodos de trabajo.
- ▶ La validación de nuevos planes de inversión.
- ▶ La propuesta de planes de mejora continua en materia de optimización de recursos, como por ejemplo la reducción de costes.
- ▶ La identificación de riesgos y oportunidades potenciales.

## 4. Los estados financieros

### 4.1. Introducción

Los estados financieros son los **documentos contables** que ha de generar la empresa para conocer su situación financiera y el resultado económico obtenido de sus actividades durante el ejercicio. En momentos de dificultades, el bombardeo de números, ratios y desviaciones aumenta de forma exponencial y no interpretarlos de forma correcta puede llevarnos a obtener conclusiones erróneas y afectar al ánimo de los *stakeholders* y accionistas.

Solo con un buen análisis de la documentación económico financiera que publican las compañías, se sacarán conclusiones objetivas sobre la marcha y futuro de las mismas.

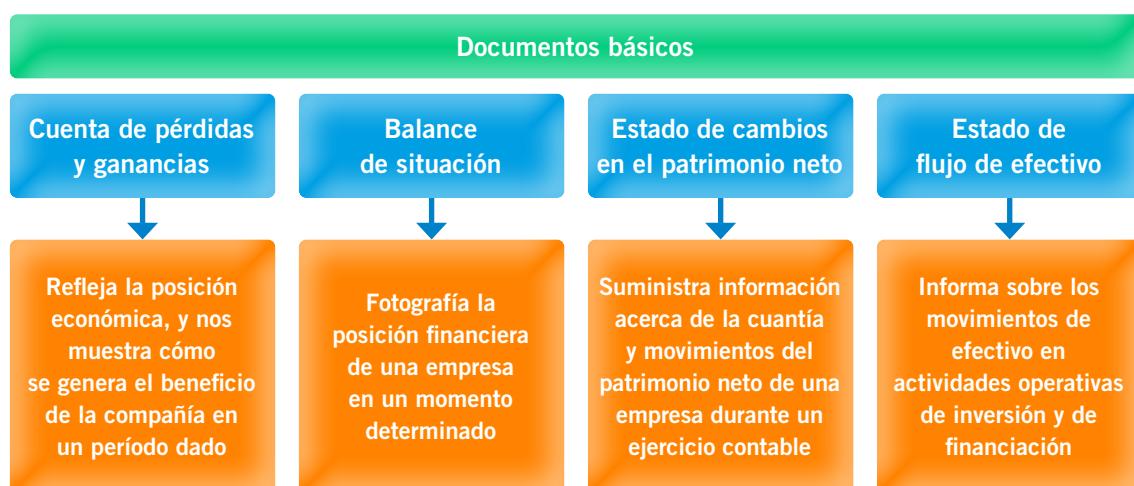
Los estados financieros son el registro fiel de todos los acontecimientos que, con carácter económico o financiero, afectan a una empresa. En principio, toda decisión que no tenga ese efecto económico y financiero no quedará reflejada en los estados financieros. Pero la realidad nos demuestra que la mayoría de las decisiones no financieras tienen finalmente implicaciones en los resultados de la compañía, y por lo tanto, su reflejo en los estados financieros de la organización.

La información financiera no es un mero requisito legal-formal. Es una **herramienta básica** para la gestión, planificación y diagnóstico de la compañía. Es desde donde entenderemos:

- ▶ La posición económica o gestión del negocio.
- ▶ La posición financiera y el nivel de endeudamiento.

Ambas posiciones son interdependientes, pero están referidas a una misma realidad, aunque desde una perspectiva distinta.

Figura 3.6 **ESTADOS FINANCIEROS MÁS UTILIZADOS**



La documentación financiera básica se cierra con los informes de los estados financieros que abarcan la memoria, el informe de gestión y el informe de auditoría de cuentas.

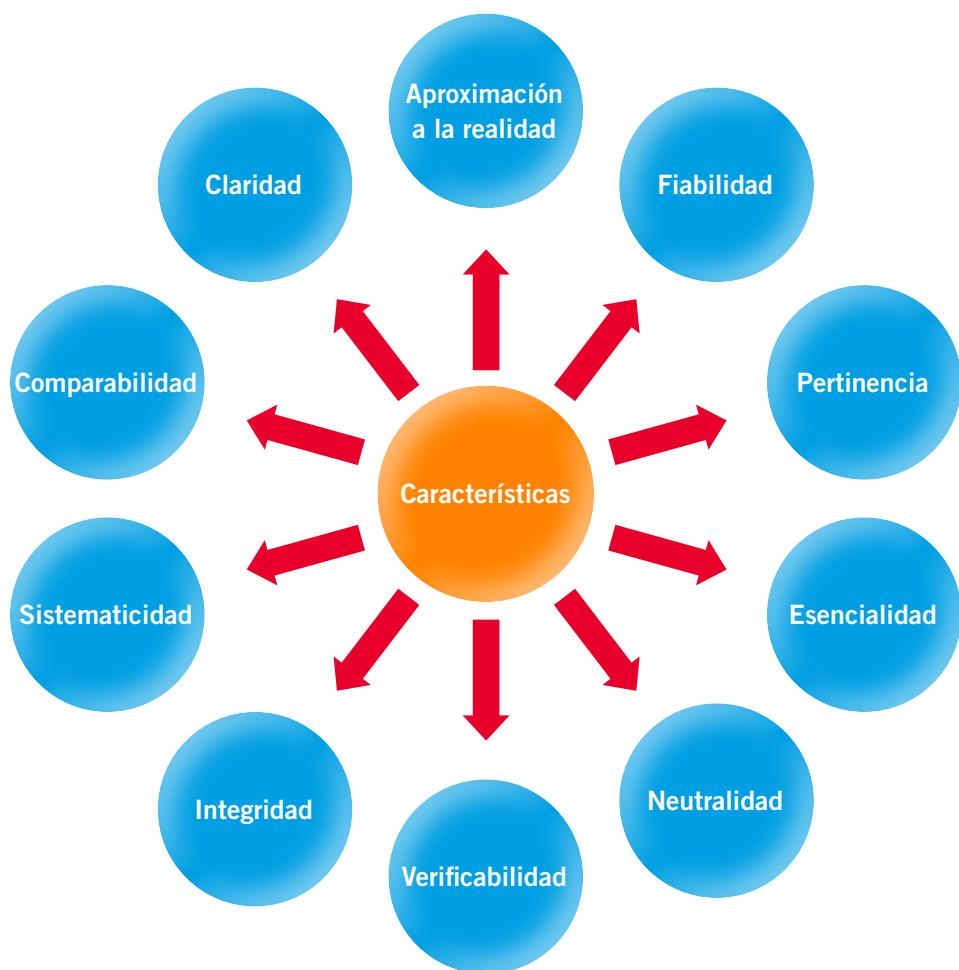
Estos documentos recopilan la información de los estados financieros y son validados para obtener una información más fiable, concisa y transparente.

Figura 3.7 **INFORMES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

<b>La memoria</b>	Proporciona información detallada e imprescindible para el correcto análisis y entendimiento de las cuentas anuales
<b>El informe de gestión</b>	Documento analítico, con gran valor añadido para la toma de decisiones y que se presenta juntamente con las cuentas anuales
<b>El informe de auditoría</b>	Documento que verifica que las cuentas anuales reflejan fielmente el patrimonio y situación de la empresa según las normativas vigentes

La información contenida en los estados financieros, para que sea útil a sus usuarios, debe reunir las siguientes características.

Figura 3.8 **CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**



Por último, es imprescindible mencionar las prácticas de contabilidad creativa, ya que aunque no sea aconsejable, forma parte del día a día de las empresas, especialmente con el fin de mejorar artificialmente los resultados de un período o reducir el pago de impuestos.

#### 4.1.1. El marco normativo contable español

La emisión de normas contables descansa en el IASB (*International Accounting Standards Board*) que es la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad. El IASB es un organismo internacional privado e independiente que desarrolla y aprueba las normas internacionales de información financiera.

La Comisión Europea se reserva el control de las normas que se han de aplicar en la Unión Europea (UE) mediante el mecanismo de aceptación. No puede ni hacer interpretaciones de las normas existentes, ni aceptarlas parcialmente, ni tampoco prohibir alternativas, tan solo se reserva la posibilidad de aceptar o no cada una de las normas y sus interpretaciones de forma completa.

Los principales **objetivos** del IASB son:

- ▶ Desarrollar un conjunto de normas contables de carácter global y obligatorio, basadas en información de alta calidad, transparente y comparable en los estados financieros y en otra información financiera, con el fin de ayudar a la toma de decisiones.
- ▶ Fomentar el uso y la aplicación de las normas aceptadas.
- ▶ Armonizar las normas contables nacionales y las internacionales de contabilidad y de información financiera.

La implantación de las normas contables del IASB no es algo automático. No todas las normas e interpretaciones que este organismo aprueba son de inmediata aplicación en la Unión Europea.

El 1 de enero de 2008 entró en vigor en España la Ley de reforma mercantil y contable y el nuevo Plan General Contable (PGC). Con estos cambios se introdujeron en el derecho contable nacional las más recientes normas internacionales de contabilidad.

Siguiendo el objetivo de armonización marcado por las instituciones comunitarias, en la redacción del Plan General Contable se tomó como referente las normas internacionales de contabilidad adoptadas por la Comisión Europea.

Los principales cambios producidos en el Plan General Contable como consecuencia de esta armonización son:

- ▶ Aumento de la calidad y cantidad de información financiera.
- ▶ El fondo de las operaciones prima sobre la forma.
- ▶ El principio de prudencia pierde peso frente al valor de mercado.
- ▶ Dos estados contables nuevos: estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo.
- ▶ Dos grupos de cuentas nuevas: 8-Gastos y 9-Ingresos imputados al patrimonio.

En el caso particular de España la aplicación de la normativa está sujeta a las distintas entidades existentes:

Figura 3.9 **NORMATIVA APLICABLE SEGÚN LAS ENTIDADES**

Sociedades en mercado organizado	Es obligatoria la elaboración de los estados financieros consolidados tal como lo exige la Comisión Europea y las normas internacionales de contabilidad para los ejercicios contables que comenzaran a partir del 1 de enero de 2005
Grupos no cotizados	La información contable de los grupos no cotizados y de la totalidad de sociedades individuales queda bajo la soberanía nacional. La reforma mercantil busca fijar las bases legales que permitan hacer compatible el ordenamiento jurídico interno español con las normas adoptadas por la Comisión Europea
Pymes	Se añade un nuevo régimen para las empresas de muy reducida dimensión que, atendiendo a su singularidad, introduce otros criterios de registro y valoración simplificados en el gasto por el Impuesto sobre Sociedades y las operaciones de arrendamiento financiero y otras de naturaleza similar

## 4.2. El balance de situación

El balance de situación es el documento o estado que refleja la situación patrimonial de la compañía. Muestra el conjunto de bienes y derechos, o activo, y las obligaciones y el capital, o pasivo, de una empresa.

Las características principales del balance de situación son:

- ▶ Es la fotografía de los activos utilizados por una empresa y los fondos que financian esos activos en un momento de tiempo determinado.
- ▶ Es un documento estático, por tanto, se requieren varias fotografías en intervalos fijos de tiempo (mes, trimestre, año) para evaluar cómo los activos y sus fondos evolucionan en el tiempo.
- ▶ Su importancia radica en que nos permite conocer y analizar la situación financiera y patrimonial de la empresa.
- ▶ Aparece ordenado de la siguiente manera:
  - Los activos se muestran de menor a mayor liquidez.
  - El pasivo más el patrimonio neto se muestra de menor a mayor exigibilidad.

Figura 3.10 **BALANCE DE SITUACIÓN**

ACTIVO	PATRIMONIO NETO + PASIVO
► Bienes: ¿qué tengo?	► Patrimonio neto: ¿qué aportan los socios y el negocio?
► Derechos: ¿qué me deben?	► Obligaciones: ¿qué debo?
INVERSIÓN	FINANCIACIÓN

El balance ha de cumplir las siguientes condiciones:



Para su elaboración se basa en los siguientes principios o criterios.

Figura 3.11 **CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DEL BALANCE DE SITUACIÓN**

Empresa en funcionamiento	Se considera que la gestión de la empresa continuará en un futuro
Uniformidad	No se pueden modificar los criterios de contabilización, ni la estructura de un ejercicio a otro
Importancia relativa	Solo se podrán agrupar partidas si representan un importe irrelevante por sí mismas
Comparabilidad	Todo dato ha de compararse con períodos anteriores. En caso de una nueva presentación se modificarán también las cuentas del año anterior
No compensación	No se pueden compensar posiciones acreedoras y deudoras salvo determinados activos y pasivos financieros
Devengo	Los sucesos se recogen cuando ocurren, no cuando se hacen efectivos
Prudencia	Se deberá ser prudente en las estimaciones y valoraciones a realizar en condiciones de incertidumbre

A continuación, pasaremos a describir más detalladamente el activo y el pasivo y los conceptos más significativos que los forman.

Podemos definir el activo de una empresa con el siguiente gráfico:

Figura 3.12 **ACTIVO DE UNA EMPRESA**

Definición: bienes, derechos y otros recursos controlados económicoamente por la empresa, resultantes de hechos pasados, de los que es probable se obtengan beneficios económicos futuros	
Condiciones	Cómo se ordena
Ser un recurso controlado por la entidad, no tiene que ser propiedad de esta	Que tenga potencial de generar beneficios futuros. El bien contribuirá a la obtención de flujos de tesorería
	El control de bien es resultado de hechos pasados y no de posibilidades futuras
	Activo corriente o no corriente
	De menor a mayor liquidez (Parte superior = inmovilizado; Parte inferior = disponible)

Si el ciclo de explotación de la compañía está claramente identificado, el activo se clasifica de acuerdo al criterio de “corriente” o “no corriente”. Cuando no existe esa claridad, los activos se clasifican de menor a mayor liquidez, por su grado de facilidad para materializarse en dinero.

► **Activo no corriente:** elementos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa. Normalmente permanecen en la misma por más de un año. Algunos de los ejemplos más significativos de los activos no corrientes son:

- Inmovilizaciones materiales: suelen estar formadas por elementos patrimoniales tangibles con una vida útil predeterminada y utilizados en la actividad ordinaria de la empresa.
- Inversiones inmobiliarias: es una nueva categoría de inmovilizados con las mismas normas de valoración que para el inmovilizado material. Hace referencia a inmuebles (terrenos o edificios) que se tienen para obtener rentas y que no son utilizados en la actividad ordinaria de la empresa.
- Inmovilizaciones intangibles: están compuestas por derechos susceptibles de valoración económica, como por ejemplo la propiedad industrial, y tienen carácter no monetario.

- Inmovilizaciones financieras: son de naturaleza financiera y no son utilizados de manera directa en la actividad ordinaria de la empresa. Algunos ejemplos son las acciones, obligaciones, créditos, bonos, etcétera.
- **Activo corriente:** se esperan vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo de explotación o su realización se espera en un plazo máximo de un año. Este concepto también agrupa el efectivo y los activos equivalentes.
- Existencias: bienes o servicios que la empresa procesa y comercializa. Es el producto que ocupa la actividad ordinaria de la empresa.
  - Disponible: dinero de disponibilidad inmediata o equivalentes.
  - Realizable: lo que por eliminación no es ni existencias ni disponible. Son elementos del activo de una empresa que pueden convertirse en liquidez en el corto plazo. Los más habituales son los clientes y los deudores.

Podemos definir el patrimonio neto más pasivo de una empresa con el siguiente gráfico.

Figura 3.13 **PATRIMONIO NETO MÁS PASIVO DE UNA EMPRESA**

Condiciones	Cómo se ordena
Fondos propios o patrimonio neto, pertenecen a los accionistas pero su devolución no es exigible para la empresa	Todas las partidas han de ser cuantificables en unidades monetarias e indicar su fecha de vencimiento
Ser una obligación o deuda que la empresa tiene adquirida con terceros	Fondos propios, pasivo corriente y pasivo no corriente
	Todas las partidas son ordenadas de menor a mayor exigibilidad (largo plazo > corto plazo)

Hemos de tener en cuenta que los pasivos cuyo pago es más urgente ponen más presión en el efectivo. Por esta razón los pasivos se ordenan según venza su fecha de liquidación, por su exigibilidad.

El conocimiento de los plazos de pago permite a los acreedores evaluar la situación real de la compañía y la factibilidad de la empresa de obtener efectivo para hacer frente a sus deudas.

Las partidas más importantes dentro del **patrimonio neto más pasivo** son las siguientes:

- ▶ Patrimonio neto, no exigible o fondos propios: hacen referencia a los fondos que pertenecen al accionista, pero cuya devolución no es exigible a la empresa.
- ▶ Pasivo no corriente: deudas cuyo vencimiento es superior al año.
  - Provisiones de riesgos y gastos.
  - Acreedores a largo plazo.
- ▶ Pasivo corriente: deudas cuyo vencimiento no supera el año.
  - Coste financiero adicional: emisiones de obligaciones y deudas con entidades de crédito.
  - Sin coste financiero adicional: deuda con proveedores, administraciones públicas o remuneraciones pendientes de pago.

Resumiendo, podemos estructurar el activo y el patrimonio neto más pasivo de la manera en la que queda reflejado en el siguiente gráfico. En el siguiente capítulo, **Ratios de gestión y herramientas de análisis**, mostraremos cómo analizar mediante ratios esta estructura.

Figura 3.14 **ESTRUCTURA DEL ACTIVO Y EL PATRIMONIO NETO MÁS PASIVO**



### 4.3. La cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de Pérdidas y Ganancias es el documento o estado que refleja el **resultado económico** del ejercicio que se obtiene de la diferencia entre los ingresos y beneficios, por un lado, y los gastos y pérdidas, por otro.

Este documento no solo ha de reflejar el volumen de pérdidas o ganancias del ejercicio sino sus causas.

Figura 3.15 GRANDES APARTADOS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS



La diferencia de estos dos grupos resultará en el beneficio o pérdida de una empresa durante un determinado ejercicio.

Las principales **características** de la cuenta de Pérdidas y Ganancias son:

- ▶ Refleja y cuantifica los beneficios o pérdidas que se dan en un determinado período.
- ▶ Los valores reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias derivan del balance de situación. Por lo tanto, ambos documentos están directamente relacionados y cualquier cambio en uno de estos documentos debe ser reflejado también en el otro.
- ▶ Los ingresos y gastos han de clasificarse según su naturaleza, estando generalmente estructurada de la siguiente manera:
  - Ventas: el importe correspondiente a las ventas, prestaciones de servicios y otros ingresos de explotación se reflejará por su importe neto, después de deducir devoluciones y descuentos aplicados.
  - Gastos variables relacionados con el proceso de ventas: incluye todos los gastos directamente relacionados con las ventas y su comercialización. También conocidos como costes de venta, siendo los más comunes los costes de fabricación y distribución.
  - Amortizaciones: generalmente se pueden desglosar en dos tipos:
    - ➔ Amortización de activos: el coste económico que tiene para la empresa la depreciación del inmovilizado que conforma su patrimonio. Se trata de un valor con una duración que se extiende a varios períodos o ejercicios, ya que está referenciado a la vida útil del activo.
    - ➔ Amortización de pasivos: el proceso financiero que reduce gradualmente una deuda por medio de pagos periódicos.
  - Gastos de estructura: incluye todos los gastos relacionados con la estructura de la empresa, pero no relacionados directamente con sus ventas. En nuestro

ejemplo, en vez de utilizar este término, hemos hecho uso de sus componentes más comunes, tales como los gastos de personal y los suministros.

- Otros ingresos y gastos: todos los ingresos y gastos que no están directamente relacionados con la actividad principal de la empresa, ni con su estructura básica.
  - Gastos / Ingresos financieros: es el valor neto de todos los gastos e ingresos financieros del período.
  - Impuesto de sociedades: incluye el impuesto sobre el beneficio del período.
- Suele ser interesante calcular el margen de ventas y el BAI e incluirlos en la cuenta.

Resumiendo, podemos estructurar la cuenta de pérdidas y ganancias de la manera en la que queda reflejado en el siguiente gráfico. En el siguiente capítulo, **Ratios de gestión y herramientas de análisis**, mostraremos cómo analizar esta estructura.

Figura 3.16 **EJEMPLO DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Cuenta de Pérdidas y Ganancias		
	PX+1	PX
Ventas	150	120
Coste de ventas	-68	-48
<b>Beneficio sobre ventas</b>	<b>83</b>	<b>72</b>
% Margen de contribución	55%	60%
Suministros	-9	-7
Amortizaciones	-8	-7
Gastos de personal	-25	-21
<b>Beneficio de explotación</b>	<b>41</b>	<b>37</b>
% Beneficio s/ ventas	27%	31%
<b>BAII</b>	<b>41</b>	<b>37</b>
Gastos financieros (intereses)	-9	-7
<b>BAI</b>	<b>32</b>	<b>30</b>
Impuesto sobre sociedades	-8	-8
<b>Beneficio Neto</b>	<b>24</b>	<b>23</b>
Dividendos a accionistas	8	8
<b>Beneficio Retenido</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
Número de empleados	5	5

La cuenta de pérdidas y ganancias refleja lo que ocurre entre la posición inicial y la final de un determinado período del balance de situación

Balance 31/12/XX

Cuenta Pérdidas y Ganancias

Balance 31/12/XX+1

En las normas del IASB los conceptos de «ingreso» y «gasto» no se refieren de forma exclusiva a los elementos que forman parte del contenido de la cuenta de resultados, sino que se definen en un sentido más amplio, surgiendo como novedad destacada la posibilidad de que haya ingresos y gastos que se contabilicen directamente en el balance como cambios en el patrimonio neto. Hay que tener en cuenta que la finalidad de los estados financieros en las normas internacionales de contabilidad es mostrar la situación financiera de la empresa, quedando el cálculo del resultado condicionado por la valoración del patrimonio.

Para registrar estas nuevas situaciones en el cuadro de cuentas se crean dos nuevos grupos, uno para los gastos imputados al patrimonio neto, y otro para los ingresos imputados al patrimonio neto.

#### 4.4. Estado de cambios en el patrimonio neto

El estado de cambios en el patrimonio neto es un documento que recoge información sobre las operaciones o movimientos que afectan a **los fondos propios** o no exigibles.

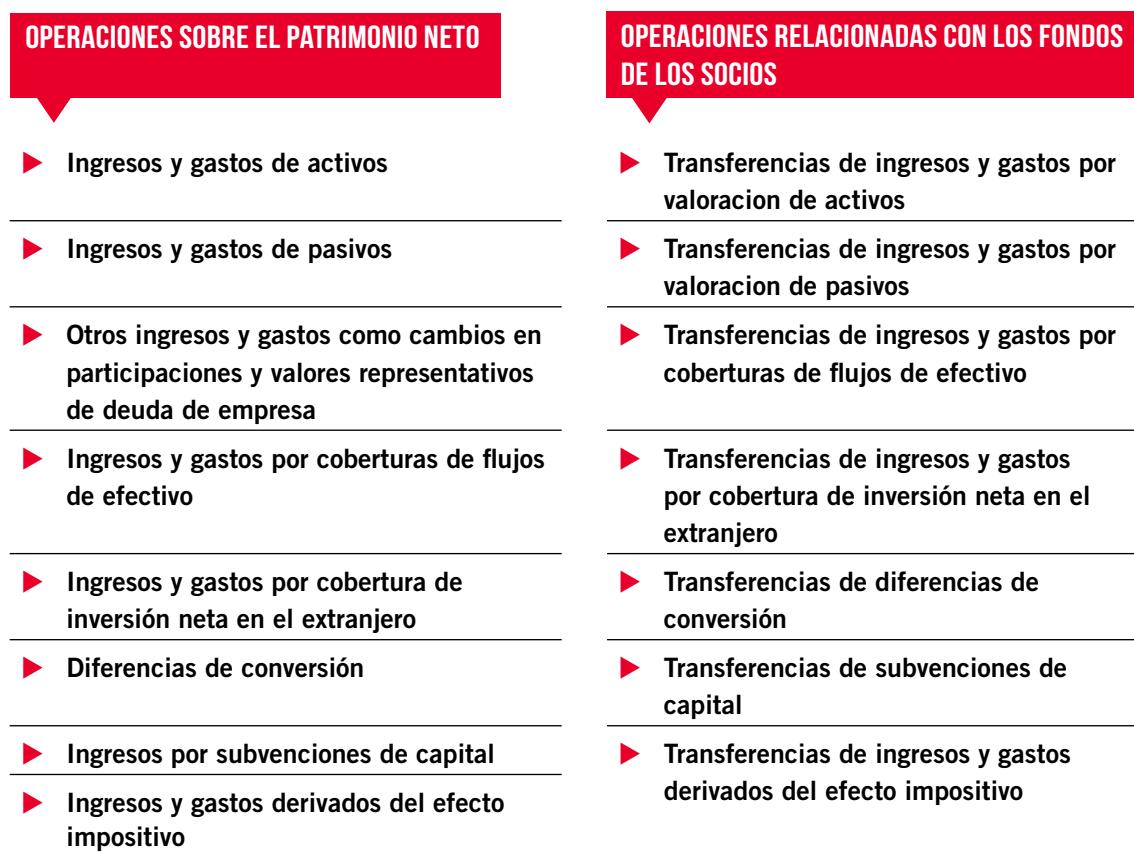
Estos cambios han de estar relacionados con los tres componentes que mostramos a continuación:

- ▶ El resultado de la cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- ▶ Las operaciones imputadas al patrimonio neto.
- ▶ Las operaciones de los socios que supongan nuevos fondos o disminución de recursos.

A la hora de considerar tanto las operaciones imputadas al patrimonio neto como las operaciones de los socios que quedan registradas en el documento, hemos de tener en cuenta las regulaciones previstas en la normativa del Plan General Contable (PGC).

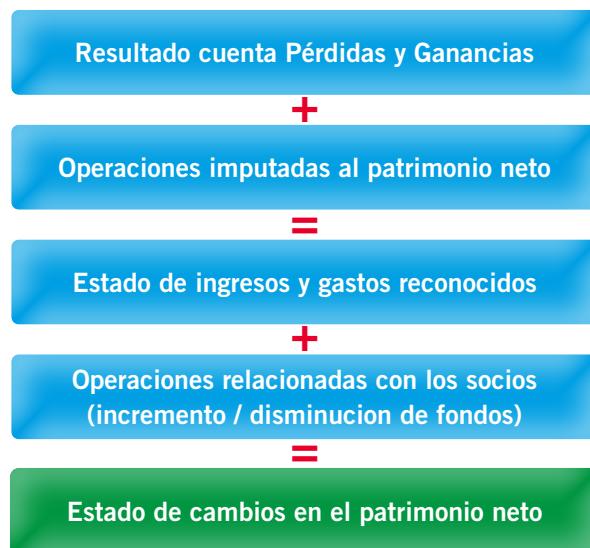
A continuación especificaremos las operaciones más comunes que pueden ser registradas en estas dos partidas según la normativa vigente.

Figura 3.17 OPERACIONES MÁS COMUNES



Para calcular el estado de cambios en el patrimonio neto deberíamos agregar las partidas anteriormente mencionadas de la siguiente manera.

Figura 3.18 CÁLCULO DEL ESTADO DE CAMBIOS DEL PATRIMONIO NETO



## 4.5. Estado de flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo, también llamado estado de origen y aplicación de fondos, es el documento básico que refleja **los movimientos de tesorería de la empresa**. Este documento se utiliza para:

- ▶ Evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo.
- ▶ Analizar la perspectiva económico-financiera de la empresa.

Este documento suele expresarse de dos maneras:

- ▶ **Directa:** refleja las principales salidas y entradas de efectivo que están relacionadas con la actividad ordinaria de la empresa.
- ▶ **Indirecta:** se obtiene a través del resultado que la empresa genera a través de actividades no relacionadas con su actividad ordinaria (inversiones financieras, pago de dividendos, etcétera).

Existen tres tipos distintos de flujos de efectivo:

- ▶ Flujos de efectivo de las actividades ordinarias de la empresa: son los flujos (ingresos y gastos) derivados de las transacciones relacionadas con el proceso de explotación.
- ▶ Flujos de efectivo de las actividades de inversión son transacciones que tienen su origen en:
  - La adquisición de activos no corrientes (inversiones inmobiliarias o financieras).
  - Los beneficios o pérdidas resultantes de su venta o amortización.
- ▶ Flujos de efectivo de las actividades de financiación son:
  - Cobros procedentes de la venta de valores emitidos por la empresa u otros instrumentos de financiación (préstamos).
  - Pagos realizados por la amortización de las obligaciones adquiridas y de los dividendos asignados a los accionistas.

El aumento o disminución de efectivo dependerá del resultado de sumar los tres tipos de efectivos existentes.

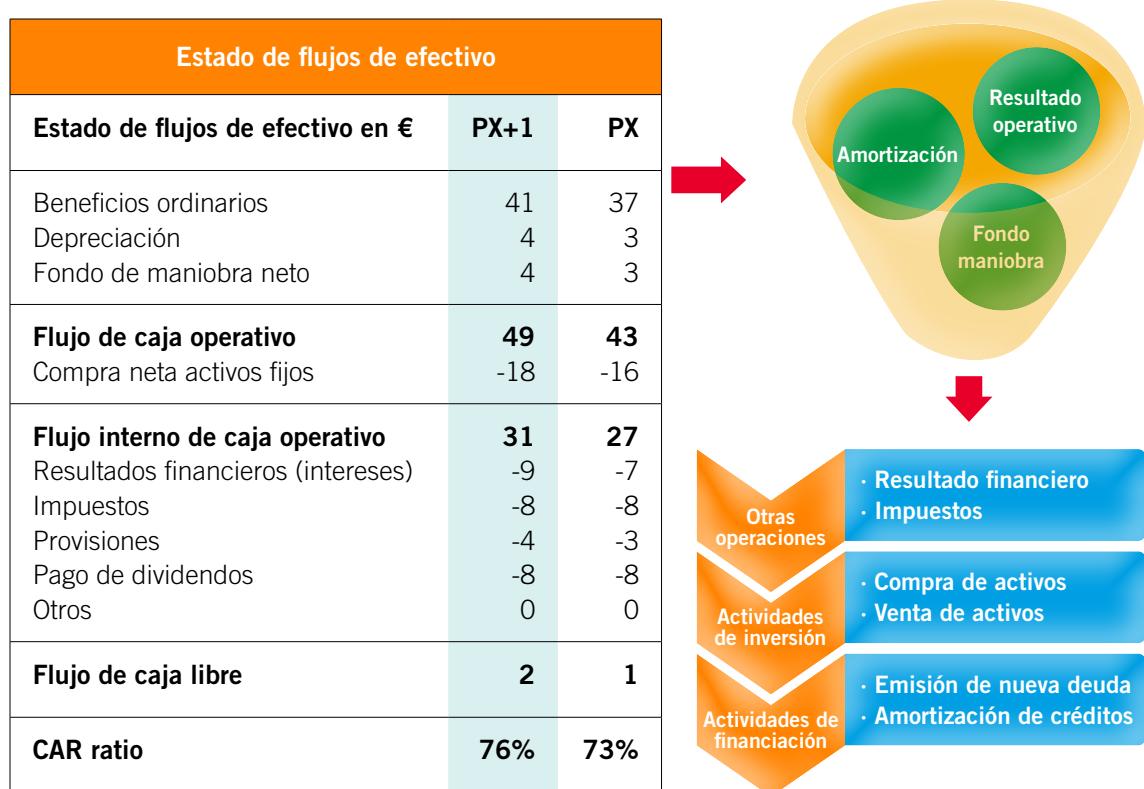
El flujo de efectivo engloba conceptos más básicos, como el flujo de caja que refleja la capacidad que tiene la empresa de **convertir en efectivo** el resultado generado mediante su actividad principal.

La importancia de este documento radica en que muestra si la empresa genera o consume fondos mediante su actividad productiva y refleja cómo gestiona su financiación:

- ▶ Es un documento muy importante, ya que sirve para hacer un seguimiento de las transacciones monetarias dentro de una organización.
- ▶ Identifica dónde se dirige y de dónde se obtiene la tesorería dentro de una empresa.
- ▶ Este documento contable depende tanto del balance de situación como de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Resumiendo, podemos estructurar el Estado de flujos de efectivo de la manera en la que queda reflejado en el siguiente gráfico.

Figura 3.19 **EJEMPLO DE ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO**



## 4.6. Informes sobre los estados financieros

La complejidad de las operaciones empresariales hace que la información obtenida mediante el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, y el flujo de efectivo sea en la mayoría de los casos insuficiente e incompleta para una correcta toma de decisiones.

Con el fin de hacer un uso apropiado de esta información, la empresa requiere de profesionales que sepan analizar, evaluar y transformar las cuentas contables en información fiable, concisa y detallada que facilite **la toma de decisiones**.

Los principales profesionales que detallan, evalúan y gestionan esta información son los contables, los auditores y el Controller de gestión, como máximo responsable de interpretar esos datos y asesorar a la dirección.

Estos profesionales cuentan con instrumentos para la correcta evaluación, análisis e interpretación de la información y se ayudan de ellos para la elaboración de los siguientes informes:

- ▶ La memoria.
- ▶ El informe de gestión.
- ▶ El informe de auditoría de cuentas.

Estos tres informes complementan los documentos de los estados financieros.

Figura 3.20 **INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES**



#### 4.6.1. La memoria

La memoria proporciona información detallada e imprescindible para el análisis de las cuentas de la empresa.

La mayoría de las partidas quedan reflejadas en la memoria, donde se especifican de manera más detallada los **resultados**, sus **causas** y las **aclaraciones de interés** para la dirección de la empresa y los accionistas.

En la memoria también quedan reflejados los distintos eventos ocurridos en el ejercicio en relación a las inversiones inmobiliarias, arrendamientos, transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio, combinaciones de negocios, operaciones interrumpidas, etcétera. Es decir, cualquier apunte que añada valor a la información plasmada en los documentos de estados financieros.

La **información** que queda reflejada en la memoria ha de ser relevante y debe ser tanto cualitativa como cuantitativa.

Los principales apartados de la memoria son:

- ▶ Bases de presentación de las cuentas anuales: refleja la imagen fiel de la empresa, los principios contables, la agrupación de partidas, etcétera.
- ▶ Distribución de resultados: muestra la distribución de beneficios.
- ▶ Normas de valoración: especifica los criterios tomados en la valoración de las partidas tanto del balance como de la cuenta de pérdidas y ganancias.
- ▶ Inmovilizado intangible: estudia las partidas del balance que hacen referencia a los activos inmovilizados.
- ▶ Existencias: refleja los compromisos de compra y venta y los contratos futuros.
- ▶ Patrimonio neto más pasivo: refleja los movimientos del no exigible y el exigible.
- ▶ Situación fiscal: muestra la conciliación del resultado contable con la base imponible del Impuesto sobre Sociedades.
- ▶ Ingresos y gastos: ofrece información detallada de las partidas la cual es esencial para la comprensión de las cuentas de pérdidas y ganancias. Esta información puede venir distribuida por áreas geográficas u otra segmentación que la empresa requiera.

#### **4.6.2. El informe de gestión**

El informe de gestión es un documento que las empresas están obligadas a presentar en función de su volumen de activo, cifra de negocios, o número de trabajadores.

**Este documento es altamente analítico** y complementa las cuentas anuales proporcionándoles un importante valor añadido. Este documento es clave para la toma de decisiones y la presentación de resultados.

La principal información que tiene que incluir el informe de gestión es:

- ▶ Evolución de los negocios y la situación de la empresa, así como las expectativas futuras.
- ▶ Actividades realizadas en investigación y desarrollo del negocio.
- ▶ Especificar y detallar la adquisición de acciones propias incluyendo:
  - Los motivos de la adquisición.
  - El número y valor nominal de las acciones adquiridas.
  - Las contraprestaciones recibidas por las acciones.
  - El número y valor nominal de todas las acciones en cartera y la fracción que representan sobre el total del capital.
- ▶ Cualquier acontecimiento importante ocurrido después del cierre del ejercicio.

#### **4.6.3. Informe de auditoría de cuentas**

La importancia del informe de auditoría de cuentas radica en la **verificación de las cuentas anuales**. El informe se lleva a cabo por un auditor o sociedad auditora y ha de seguir las pautas de la normativa vigente.

El auditor debe por tanto verificar que las cuentas anuales reflejen fielmente el patrimonio y la situación de la empresa. Una empresa en ningún momento puede negarse a la auditoría de sus cuentas.

Es importante que el informe de auditoría sea favorable y no constate ninguna discrepancia relevante. De no ser así, la confianza de los mercados y de los accionistas en la empresa podría verse seriamente afectada.

El informe de auditoría de cuentas ha de contar con las siguientes partes:

- ▶ Identificación de la entidad auditada.
- ▶ Una descripción general del alcance de la auditoría realizada, especificando las normas de auditoría conforme a las cuales esta se ha llevado a cabo.
- ▶ El auditor ha de expresar su opinión sobre las cuentas en su conjunto.
- ▶ Opinión técnica del auditor. El auditor debe hacer constar de forma clara si las cuentas anuales son una imagen fiel de la situación de la empresa de acuerdo con el marco vigente. En la legislación actual se distingue entre opinión no modificada (o favorable) y opinión modificada (que puede ser con salvedades, denegada o desfavorable).
- ▶ Consistencia con el informe de gestión. El auditor expresa su opinión sobre la coherencia o no del informe de gestión con las cuentas anuales correspondientes al mismo ejercicio.
- ▶ Fecha y firma de quién o quiénes han realizado la auditoría. La fecha del informe de auditoría será aquella en que el auditor ha completado esta.

## 4.7. Contabilidad creativa de estados financieros y sus informes

«La selección de técnicas por parte de la gerencia de la empresa para obtener un nivel de beneficios deseados, sirviéndose de la flexibilidad permitida por los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de los distintos países», Apellaniz y Labrador (1995).

La contabilidad creativa es una práctica poco aconsejable pero muy común en la mayoría de las empresas. El objetivo de la «creatividad» en las cuentas radica en hacer aparecer más favorable la situación en la que la empresa se encuentra, tanto desde el punto de vista financiero como desde la perspectiva y el desarrollo del negocio.

Una de las mayores preocupaciones de las empresas hoy en día es la obtención de financiación. Este objetivo está altamente relacionado con la exigencia que ejercen mercados y accionistas, y con la calidad de la gestión empresarial. Por esta razón las empresas con una desviación significativa respecto a sus estimaciones se ven obligadas a utilizar la «creatividad» en los resultados con el fin de no ver mermadas sus capacidades de financiación.

Con el término «creatividad» nos referimos a resaltar virtudes, y por ende, difuminar defectos del negocio. Por ejemplo, si una empresa se desarrolla en diferentes sectores, a la hora de explicar la tendencia general del negocio resaltaremos aquellos segmentos del negocio con

una mayor rentabilidad, dejando en un segundo plano aquellos que no hayan cumplido con las expectativas.

Desde un punto de vista contable, existen gran variedad de acciones aceptadas por la normativa vigente que practican las empresas para resaltar las sinergias positivas del negocio. Algunas de estas acciones consisten en:

- ▶ Mejora de la liquidez de la empresa mediante transferencias de partidas menos realizables a otras más líquidas.
- ▶ Alteración del beneficio mediante la variación en el sistema de amortización. Por ejemplo, la variación de la vida útil del inmovilizado resultará en una mayor o menor amortización para el ejercicio. Aumentando o disminuyendo el beneficio de la empresa según convenga.
- ▶ Aumento o reducción de las reservas mediante las modificaciones en los ingresos o gastos. Si alteramos los gastos o los ingresos, estaremos repercutiendo sobre el beneficio y por tanto, sobre las reservas. De esta manera, alteramos la proporción entre deuda y no exigible e incidimos en indicadores tales como el endeudamiento o apalancamiento financiero, que veremos en el siguiente capítulo.

No hemos de olvidar que la utilización de estas prácticas no nos exime de la obligación ética y moral de ejecutar un trabajo contable o de gestión de calidad regido por la normativa y la legalidad vigente.

## 4.8. Análisis horizontal y vertical

El análisis horizontal y análisis vertical son técnicas utilizadas para diagnosticar la situación patrimonial y financiera de la empresa. Con ellas, podemos hacer un diagnóstico inicial de forma sencilla.

### ▶ Análisis vertical

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional que representa cada partida del balance de situación respecto al total del activo/pasivo.

Para ello, debemos partir de una estructura de balance de situación debidamente ordenada y consolidada para el análisis.

Figura 3.21 EJEMPLO DE ANÁLISIS VERTICAL

Activo			Patrimonio Neto + Pasivo		
	PX	%		PX	%
<b>Activo no corriente</b>	<b>98</b>	<b>85,2%</b>	<b>No exigible o fondos propios</b>	<u>47</u>	<u>40,9%</u>
Terrenos	35	30,4%			
Edificios	45	39,2%			
Maquinaria	12	10,4%			
Equipamiento	6	5,2%			
<b>Activo corriente</b>	<b>17</b>	<b>14,8%</b>	<b>Pasivo no corriente o fondos ajenos largo plazo</b>	<u>53</u>	<u>46,1%</u>
Existencias	4	3,5%			
Realizable	7	6,1%			
Disponible	6	5,2%	<b>Pasivo corriente</b>	<u>15</u>	<u>13,0%</u>
			Proveedores	5	4,3%
			Deuda corto plazo	10	8,7%
<b>Total Activo</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>	<b>Patrimonio Neto + Pasivo</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>

El análisis vertical nos permite obtener un primer diagnóstico de la estructura del balance de situación de forma rápida. Generalmente:

- El activo circulante debe de ser mayor que el pasivo exigible en el corto plazo. Esto es necesario para poder hacer frente a los pagos y no tener problemas de liquidez.
- Los fondos propios deben de alcanzar aproximadamente entre un 40% y 50% del total del pasivo. Esta ratio es necesaria para que las empresas estén debidamente capitalizadas.

El sector en el que operan las empresas determina la composición y estructura de los balances. Para poder determinar un óptimo de composición y estructura, es recomendable comparar empresas del mismo sector y empresas de volumen de negocio similar.

#### ► Análisis horizontal

El análisis de la composición y estructura de los balances de una empresa a lo largo del tiempo se denomina análisis horizontal. Para poder comparar los balances en dos años distintos, necesitamos que los balances sean comparables y estén debidamente ajustados.

Figura 3.22 EJEMPLO DE ANÁLISIS HORIZONTAL

Activo					
	PX+1	%	PX	%	Var (%)
<b>Corriente</b>	<b>105</b>	<b>79,5%</b>	<b>98</b>	<b>85,2%</b>	<b>7,1%</b>
Terrenos	35	26,5%	35	30,4%	0,0%
Edificios	45	34,1%	45	39,2%	0,0%
Maquinaria	17	12,9%	12	10,4%	41,7%
Equipamiento	8	6,1%	6	5,2%	
<b>Activo corriente (AC)</b>	<b>27</b>	<b>20,5%</b>	<b>17</b>	<b>14,8%</b>	<b>58,8%</b>
Existencias	5	3,8%	4	3,5%	25,0%
Realizable	14	10,6%	7	6,1%	100,0%
Disponible	8	6,1%	6	5,2%	33,3%
<b>Total Activo</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<b>15%</b>

Patrimonio Neto + Pasivo					
	PX+1	%	PX	%	Var (%)
<b>No exigible o fondos propios</b>	<b>55</b>	<b>41,7%</b>	<b>47</b>	<b>40,9%</b>	<b>17,0%</b>
<b>Pasivo no corriente o fondos ajenos largo plazo</b>	<b>53</b>	<b>40,2%</b>	<b>53</b>	<b>46,1%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>24</b>	<b>18,2%</b>	<b>15</b>	<b>13,0%</b>	
Proveedores	9	6,8%	5	4,3%	
Deuda corto plazo	15	11,4%	10	8,7%	
<b>Patrimonio Neto + Pasivo</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<b>15%</b>

Con el análisis horizontal podemos ver la evolución de las partidas del balance. El análisis de la variación en el tiempo se puede realizar en porcentajes y en unidades monetarias. Una vez identificadas las variaciones podemos proceder a identificar los motivos de esas variaciones y consecuencias de las mismas.

El análisis horizontal es complementario al análisis vertical y se debe utilizar junto al resto de indicadores financieros.