

Usted sabe mejor que nadie si su empresa gana dinero. La verdad es que, cuando quiere analizar más a fondo los ingresos y los gastos de su negocio, la cosa se complica en ocasiones. No es fácil interpretar la “maraña de números” que aparecen en su contabilidad, o en su cuenta de resultados. Vamos pues a realizar un ejercicio para que usted pueda analizar mejor sus costes y tomar las decisiones sobre cada uno de ellos.

Las Cuentas Anuales se confeccionan sobre la base de la información que proporciona la contabilidad de la empresa y contiene una información de carácter obligatoria. Pero la forma en que se presentan los ingresos y los gastos no permite hacer un análisis riguroso de la gestión del negocio.

Para analizar los ingresos y los gastos o sus márgenes, es mejor recurrir a una cuenta de resultados analítica, como la que se adjunta a continuación:

□ Cuenta de resultados analítica

□ Con % sobre ingresos de explotación		%	-	%
□ Ingresos de explotación	- €	0,00%	- €	0,00%
□ Costes directos	- €	0,00%	- €	0,00%
□ MARGEN DIRECTO	- €	0,00%	- €	0,00%
□ Gastos de personal	- €	0,00%	- €	0,00%
□ Otros gastos de explotación	- €	0,00%	- €	0,00%
□ MARGEN DE EXPLOTACIÓN BRUTO ("EBITDA")	- €	0,00%	- €	0,00%
□ Otros ingresos	- €	0,00%	- €	0,00%
□ Amortizaciones y provisiones	- €	0,00%	- €	0,00%
□ BENEFICIO ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y EXTRAORDINARIOS	- €	0,00%	- €	0,00%
□ Resultados extraordinarios	- €	0,00%	- €	0,00%
□ BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	- €	0,00%	- €	0,00%
□ Resultado financiero	- €	0,00%	- €	0,00%
□ BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	- €	0,00%	- €	0,00%
□ Impuesto sobre Sociedades	- €	0,00%	- €	0,00%
□ BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	- €	0,00%	- €	0,00%

Es interesante siempre comparar los resultados del ejercicio con los del año anterior. También es necesario no solo trabajar los valores en euros, es recomendable también trabajar las variaciones en tanto por ciento (%), como se observa en el cuadro siguiente:

□ % de variación sobre el año anterior

□		
□ Ingresos de explotación		0,00%
□ Costes directos		0,00%
□ MARGEN DIRECTO		0,00%
□ Gastos de personal		0,00%
□ Otros gastos de explotación		0,00%
□ MARGEN DE EXPLOTACIÓN BRUTO ("EBITDA")		0,00%
□ Otros ingresos		0,00%
□ Amortizaciones y provisiones		0,00%
□ BENEFICIO ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y EXTRAORDINARIOS		0,00%
□ Resultados extraordinarios		0,00%
□ BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		0,00%
□ Resultado financiero		0,00%
□ BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		0,00%
□ Impuesto sobre Sociedades		0,00%
□ BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS		0,00%

Los ingresos de explotación son los relacionados con la actividad ordinaria de la empresa, no incluyendo los ingresos derivados, por ejemplo, por la venta de activos (ingresos extraordinarios) ni otros que no son los habituales, que se recogen en la partida de "otros ingresos" y que pueden corresponder, por ejemplo, a las subvenciones recibidas o a trabajos que no se desarrollan de forma habitual.

Los costes directos son los que se imputan a los productos y/o servicios vendidos. En ocasiones tienden a identificarse los costes directos con los costes variable, que son los que no existirían si no hubiese ventas. En una empresa comercial, el coste de los productos vendidos son costes directos y, además, variables. Pero en una empresa industrial, existen costes directos que son fijos y otros que son variables, como ejemplo de los primeros estaríamos hablando de la amortización y de los salarios de producción, en el segundo caso, hablaríamos de las materias primas consumidas.

Margen directo es la diferencia entre las dos partidas anteriores y muestra el beneficio que se obtendría si no existieran los costes de estructura. Esta magnitud es muy importante para contrastarla con la competencia e incluso con la propia evolución interna en la empresa.

El margen de explotación bruto (EBITDA) se corresponde con el resultado de reducir el margen directo en el importe de los gastos de personal y los otros gastos de explotación, denominados también gastos de estructura, así como alquileres, transportes, primas de seguros, publicidad, etc. Por ello el EBITDA sería la generación de fondos líquidos que se deriva de la propia actividad de la empresa.

El beneficio antes de intereses e impuestos y resultados extraordinarios es el resultado de restar al EBITDA las amortizaciones (y las provisiones). Estas dos últimas son partidas que “no suponen salida de caja”. Las amortizaciones aparecen en la cuenta de resultados como reflejo de la pérdida de valor que sufren los activos por el uso, por el paso del tiempo y por obsolescencia técnica. Esta magnitud es muy importante pues permite conocer si su actividad empresarial y habitual por si sola es capaz de generar recursos positivos, con independencia de la forma en que se haya financiado.

Una vez ordenadas las partidas de la cuenta de resultados aún nos queda determinar sus valores en porcentaje sobre la cifra de ventas. Esto nos ayuda a interpretar y a comparar, ya sea con el año pasado, ya sea con el presupuesto o ya sea frente a los competidores. Si nuestro margen directo es menor que el de la competencia, quizá deberemos analizar la política de precios de venta pues quizá, necesitemos vender algo más caro, por ejemplo, o bien quizá deberíamos hablar y negociar los precios de compra que pagamos a nuestros proveedores.

Por el contrario si el margen porcentual es parecido al de la competencia y sin embargo el EBITDA es porcentualmente menor, tendremos que ponernos manos a la obra en materia de gastos generales y de personal, pues son proporcionalmente más altos que los de los competidores. Para ello es aconsejable utilizar las hojas de seguimiento que proponemos. De todas formas, en ocasiones las cifras resultan difíciles de comparar, pues hay empresas que tienen menos trabajadores pero subcontratan más a terceros, o bien, en lugar de alquilar locales, los compran. Y lo mismo pasa con la maquinaria, que puede ser comprada o bien alquilada.

También antes de comparar el BAIT entre dos empresas deberemos tener presente la cifra de amortizaciones y provisiones, las cuales también se ajustan en función no sólo de la operativa de la empresa, también teniendo en cuenta la antigüedad y la naturaleza de los activos además, de la forma financiera utilizada en el disfrute de los mismos.

Referente a los gastos e ingresos financieros no puede decirse de entrada que pagar más o menos sea bueno o malo. Depende de la forma en que la empresa se ha financiado y del mayor o menor riesgo que hayan querido asumir los accionistas. Cuanta más financiación aportan los accionistas, menos carga financiera, menos necesidad de devolución de préstamos, pero también menor porcentaje de rentabilidad.

Importante es ver la evolución de un año en comparación con otro, lo que nos permite ver si mejoramos, no frente a la competencia, sino nosotros mismos internamente.

EL PUNTO MUERTO

Una vez comparadas las cifras ya sea en referencia al ejercicio anterior o al frente de la competencia, aún debemos ir un poco más allá. Es muy importante conocer cuál es la máxima disminución de ventas que podríamos soportar antes de empezar a perder dinero. Lo podemos expresar de otra manera. Debemos saber el volumen de ventas necesario para empezar a ganar dinero. Este nivel de ventas mínimo se denomina “punto muerto” y depende de la proporción entre los gastos fijos y los variables que hay el negocio.

□ Determinación del punto muerto

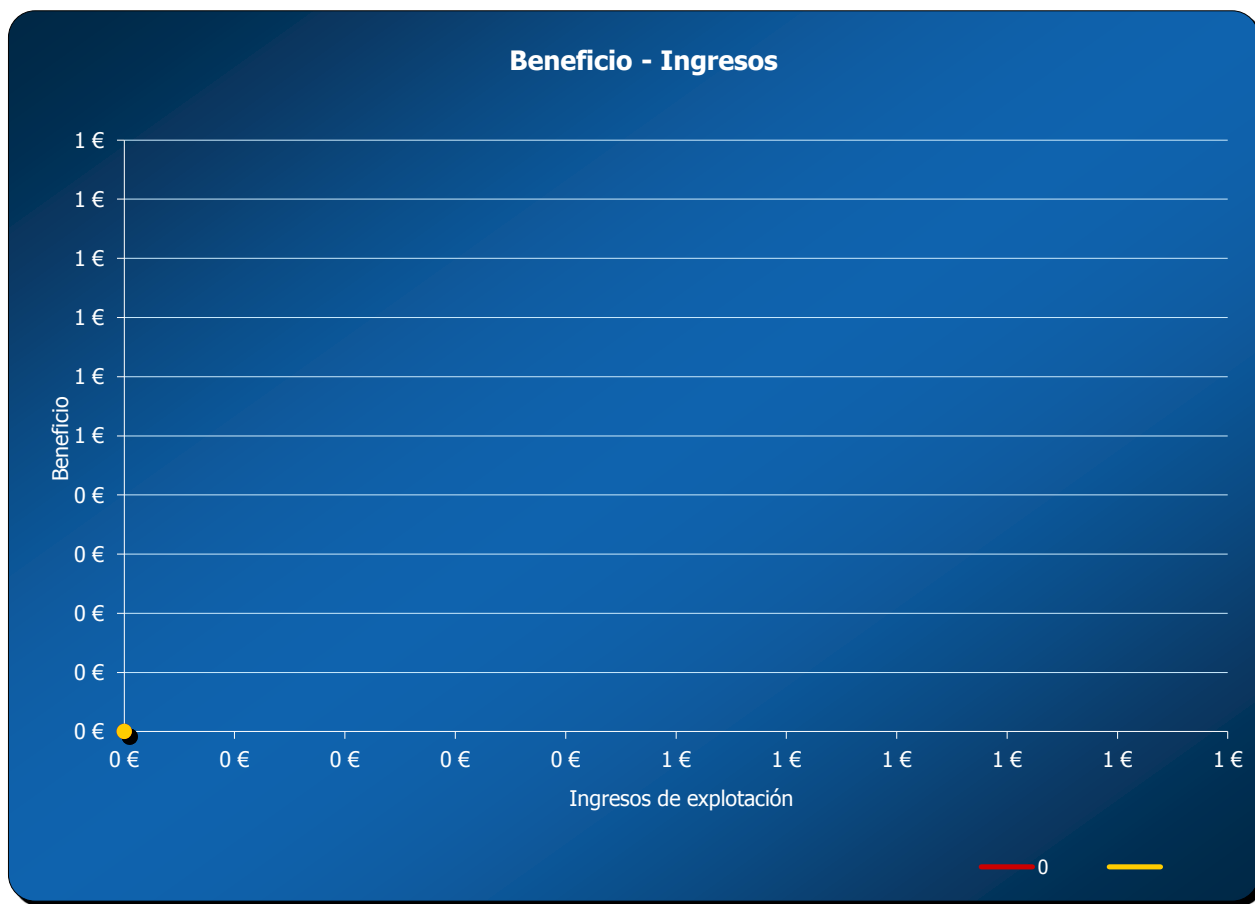
□			
□ Margen directo porcentual	(a)	0,00%	0,00%
□ Gastos fijos (gastos de personal + otros gastos de explotación)	(1)	- €	- €
□ Otros ingresos	(2)	- €	- €
□ Amortizaciones y provisiones	(3)	- €	- €
□ Total (1) + (2) + (3)	(b)	- €	- €
□ Nuevo punto muerto (b) / (a)		- €	- €
□ Margen de seguridad (ingresos de explotación - punto muerto)		- €	- €

Si el nivel de gastos variables es proporcionalmente muy alto, una disminución de ventas tendrá menos impacto en los resultados. Es decir, tendremos más margen de maniobra para soportar una reducción en la cifra de ventas.

Por otro lado si la estructura de gastos variables es baja, la empresa será muy sensible a la variación de la cifra de ventas, es decir, tendremos menos margen de maniobra para hacer frente a una reducción de las ventas.

Una empresa con alto nivel de gasto variable cuando sufre una reducción de las ventas lo sufre ella y lo sufren sus proveedores (satélites). La empresa está, por lo tanto, más adaptada al entorno. Ello implica también que cuando las ventas suban, las ganancias serán compartidas, entre la empresa y sus proveedores. Por lo tanto, la estructura de costes es una parte más de la estrategia que tiene la empresa. La posibilidad de analizar el punto muerto gráficamente facilita su comprensión. Ver cuadro adjunto.

□ Gráfico



Para calcular el punto muerto la fórmula es sencilla. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Primero clasificar los gastos en variables y fijos. Lo normal será que los gastos variables sean igual a los directos, aunque es posible que quiera añadir algún gasto adicional (por ejemplo las horas extras pagadas para conseguir unos pedidos adicionales).
2. Una vez realizada la clasificación, restar los gastos variables de las ventas y dividir el resultado por las ventas de la empresa. Es decir, se trata de calcular el margen de forma porcentual).
3. Ahora sólo queda dividir los gastos fijos por el margen porcentual. El resultado es el punto muerto. Dentro de los gastos fijos deben incluirse las amortizaciones. En referencia a los gastos financieros, normalmente no se incluyen, pero si lo prefiere pueden ser incluidos.

4. Una vez calculado el punto muerto, conoceremos automáticamente otra magnitud de gran importancia, la denominada “distancia de seguridad”, que no es más que la diferencia entre las ventas reales y las ventas necesarias para obtener el punto muerto (el que nos da un beneficio igual a cero).
5. En el cálculo anterior no se deberían incluir en principio los intereses (gasto financiero), pues éstos dependen de la estructura financiera de la empresa. Sin embargo, si consideramos que la financiación va a ser siempre más o menos la misma (constante), también se pueden incluir los gastos financieros dentro de los gastos fijos. De esta forma, podrá calcular el nivel de ventas necesario para cubrir todos los gastos, incluido los intereses pagados a los bancos.
6. Ahora que conocemos el punto muerto (también en ocasiones denominado punto de equilibrio), podemos buscar opciones más optimistas. Así podremos obtener un “análisis de sensibilidad” y dar respuesta a preguntas tales como:
 - a. ¿Cuánto más ganaremos si aumentan las ventas?
 - b. ¿Cuánto más ganaremos si disminuyen los gastos variables?
 - c. ¿Y qué sucede si se produce una combinación de factores, cambios en ventas, gastos variables y en gastos fijos?
7. Para tratar el punto 6 (anterior), podemos utilizar una plantilla como la que se propone a continuación. Lo importante es comprobar ante los cambios en todas las magnitudes la forma en que puede evolucionar el resultado de su negocio, teniendo en cuenta lo siguiente:
 - a. Afrontar una reducción de costes variables puede ser más complicado, pues implica renegociar con todos los proveedores o analizar en profundidad su proceso interno de fabricación, buscando nuevas posibilidades de eficiencia económica.
 - b. Lo más sencillo es empezar por los gastos fijos. Normalmente en todas las empresas, con el paso del tiempo, se producen ineficiencias (de forma especial después de años con crecimiento de ventas y resultados), o simplemente porque ante preguntas de por qué se hace las cosas de una forma determinada, la gente responde “siempre se ha hecho así”. Por lo tanto seguramente encontraremos partidas donde aplicar una reducción de estas partidas de gastos fijos.

1. Variación en %



<input type="checkbox"/>		<u>variación</u>	<u>nuevo</u>	
<input type="checkbox"/>	Ingresos de explotación	- €	0,00%	- €
<input type="checkbox"/>	Costes directos	- €	0,00%	- €
<input type="checkbox"/>	Gastos de personal	- €	0,00%	- €
<input type="checkbox"/>	Otros gastos de explotación	- €	0,00%	- €

2. Variación en €



<input type="checkbox"/>		<u>variación</u>	<u>nuevo</u>	
<input type="checkbox"/>	Ingresos de explotación	- €	- €	- €
<input type="checkbox"/>	Costes directos	- €	- €	- €
<input type="checkbox"/>	Gastos de personal	- €	- €	- €
<input type="checkbox"/>	Otros gastos de explotación	- €	- €	- €

Determinación del nuevo beneficio

<input type="checkbox"/>		<u>variación</u>	<u>nuevo</u>	
<input type="checkbox"/>	Ingresos de explotación	- €	- €	- €
<input type="checkbox"/>	Costes directos	- €	- €	- €
<input type="checkbox"/>	Margen directo	- €	- €	- €
		0,00%	0,00%	
<input type="checkbox"/>	Gastos de personal	- €	- €	- €
<input type="checkbox"/>	Otros gastos de explotación	- €	- €	- €
<input type="checkbox"/>	Margen de explotación bruto (EBITDA)	- €	- €	- €
<input type="checkbox"/>	Otros ingresos	- €		- €
<input type="checkbox"/>	Amortizaciones y provisiones	- €		- €
<input type="checkbox"/>	Nuevo beneficio antes de intereses, impuestos y extraordinarios	- €	- €	- €

□ Variación

□			variación	nuevo
□ Gastos de personal	(1)	- €	- €	- €
□ Otros gastos de explotación	(2)	- €	- €	- €
□ Total gastos fijos (1) + (2)		- €	- €	- €

□ Determinación del nuevo punto muerto

□			variación	nuevo
□ Margen directo porcentual	(a)	0,00%	0,00%	0,00%
□ Gastos fijos	(1)	- €	- €	- €
□ Otros ingresos	(2)	- €	- €	- €
□ Amortizaciones y provisiones	(3)	- €	- €	- €
□ Total (1) + (2) + (3)	(b)	- €	- €	- €
□ Nuevo punto muerto (b) / (a)		- €	- €	- €
□ Margen de seguridad (ingresos - punto muerto)		- €	- €	- €

LOS COSTES QUE NO SE SUELEN VER

1. El coste de las existencias. Mantener un determinado nivel de existencia tiene un coste que queda “difuminado” en las diferentes partidas de gastos de la empresa, ya sea en gastos financieros, alquileres, gastos de personal, mantenimiento de almacén, mermas, etc. Siempre es importante contrastar esta información con un operador logístico para verificar nuestro grado de gestión. Reducir el nivel del stock a cero puede ser una utopía, además de que suele ser necesario mantener un nivel de stock de seguridad para imprevistos con los clientes. De todas formas, debemos conocer si los plazos de almacenamiento son los correctos y proporcionales a la velocidad de servicio de nuestros proveedores. El objetivo del ahorro será reducir el nivel de existencia, que multiplicado por el tipo de interés de la financiación que tiene la empresa nos dará el ahorro de gastos financieros. La fórmula para el cálculo es la siguiente:

- a. Conocer el coste de las ventas
- b. Conocer el nivel medio de las existencias
- c. Rotación = (existencias / coste ventas) x 365 = valor en días
- d. Si hay estacionalidad, por ejemplo por trimestres, realizar el mismo cálculo pero en esta ocasión tomar la cifra de ventas del trimestre y multiplicar por 90.

2. El coste de los clientes. También la empresa en este caso soporta un coste oculto con los clientes, que en este caso es un gasto financiero, el que deriva del plazo de cobro de las facturas. Debemos pues, no olvidar este importante aspecto de gestión financiera con gran impacto en la cuenta de resultados y en el balance. El objetivo del ahorro será reducir el saldo de clientes, que multiplicado por el tipo de interés que sufre la empresa nos dará e ahorro en gastos financieros. Por ello debemos hacernos dos preguntas:
 - a. Averiguar si el plazo de pago es el habitual en el sector.
 - b. Comparar el plazo de cobro teórico con el real.
 - c. El plazo de cobro = (saldo medio clientes / ventas) x 365 = valor en días
 - d. Se puede hacer el cálculo de forma global o para un cliente en particular.

3. Pero hay otra manera de luchar contra estos costes. Como contrapartida la empresa obtiene (y quizá puede mejorar) un beneficio por el plazo de pago que se consigue de los proveedores.
 - a. Conocer el nivel de compras anual
 - b. Conocer el saldo medio de proveedores
 - c. Días de pago = (proveedores / compras anuales) x 365 = valor en días
 - d. Negociar ampliar el plazo de pago no es fácil. Mirar lo que hacen sus competidores. Después intentar negociar el pago a final de mes o poner un día de pago fijo al mes). De esta forma se ganan 15 días de financiación.
 - e. Otra opción (si puede) es “vender” pronto pago a los proveedores. Según el descuento que le ofrezcan y los días que anticipe el pago, puede ser una buena fuente de ingresos financieros.
 - f. Para calcular el rendimiento del descuento por pronto pago a proveedores la fórmula es la siguiente:
 1. % Dto. x (365/días perdidos) = % rentabilidad anual
 2. Comparar esta rentabilidad con el coste de la financiación

Hasta ahora hemos visto:

1. Como ordenar los números para hacerlos más comprensibles
2. Cual es punto muerto de la empresa y la “distancia de seguridad”
3. Como cambian los resultados ante cambios en ventas y gastos
4. Como reducir algunos gastos financieros que “no se ven”

HOJA DE ACCION: REDUCCION DE GASTOS GENERALES

Bien ahora toca pasar a la acción, por lo tanto adjuntamos en las siguientes hojas listado de control de diferentes partidas que componen los gastos generales de las empresas. Se trata de introducir sus previsiones de reducción.

Además de los listados de control, al final, se añaden comentarios y pautas de mejora para cada una de las partidas, las cuales pueden ser ampliadas en las acciones que cada empresa crea necesario. No se trata de marcarse objetivos del reducción del 2 %, debemos ser más ambiciosos, marcar objetivos por encima del 20 %, debiendo focalizarnos en las partidas más importantes. Aplicar la regla de Pareto (20 / 80).

Una vez identificadas las acciones encaminadas a la reducción de los gastos generales, debemos intentar que este asunto no se quede en una mera declaración de intenciones. Por ello debemos implicar a todos nuestros empleados de forma conjunta y permanente. Muy bueno es trabajar en grupos (grupos de mejora). El seguimiento mensual es una buena pauta. Para ello:

1. Fijando objetivos que sean razonables
2. Asignado responsables para su seguimiento
3. Controlando periódicamente el grado de mejora

Datos de su empresa

Otros gastos de personal

- Gastos de formación de personal
- Actividades y fiestas para el personal
- Comidas para el personal
- Regalos de Navidad
- Regalos varios (por matrimonio o nacimiento de hijos...)
- Becas y ayudas para el personal
- Otros gastos de personal
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Suscripciones

- Compra de libros
- Suscripciones a revistas especializadas
- Prensa diaria
- Otras suscripciones
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Correo y mensajeros

- Alquiler apartado de correos
- Franqueos
- Mensajería
- Mailings y envíos publicitarios
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Mantenimiento de maquinaria y equipos de oficina

- Mantenimiento maquinaria oficina (fotocopadoras, fax...)
- Mantenimiento y reparación maquinaria fábrica
- Mantenimiento de software
- Gastos de mantenimiento y limpieza edificios
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Teléfono y comunicaciones

- Mantenimiento centralita
- Teléfonos fijos
- Teléfonos móviles dirección
- Teléfonos móviles personal comercial
- Fax
- Conexiones a Internet
- Alquileres estructura Internet
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Material de oficina

- Papel
- Sobres e impresos
- Otros gastos de imprenta
- Material de oficina
- Consumibles ofimática (tinta, tóner...)
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Servicios profesionales

- Asesoría legal y fiscal
- Asesoría legal (gestión de impagados)
- Auditoría
- Gestión de nóminas y seguros sociales
- Selección de personal
- Gastos por adscripción a asociaciones empresariales
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Viajes y desplazamientos (equipo directivo)

- Viajes
- Estancias en hoteles
- Gastos de manutención (restaurantes)
- Parkings y peajes
- Taxis
- Dietas y kilometraje
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Viajes y desplazamientos (equipo comercial y técnico)

- Viajes
- Estancias en hoteles
- Gastos de manutención (restaurantes)
- Parkings y peajes
- Taxis
- Dietas y kilometraje
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Suministros y abastecimientos

- Suministro de agua
- Suministro de gas
- Suministro de electricidad
- Despensa (galletas, agua, café...)
- Productos de limpieza
- Jardinería y otros gastos
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Transporte, almacenaje y gastos logísticos

- Gastos de transporte
- Alquiler de almacén
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Vehículos de empresa

- Mantenimiento y reparación
- Carburantes
- Seguros
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Obsequios y regalos

- Regalos a clientes
- Regalos a proveedores
- Presentaciones y convenciones
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Seguros

- Seguros sobre bienes
- Seguros de responsabilidad civil
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Alquiler de local

- Alquiler de almacén y naves industriales
- Alquiler de oficinas
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Servicios bancarios (comisiones)

- Operaciones de financiación (gastos de estudio...)
- Depósitos bancarios (comisiones mantenimiento...)
- Servicios bancarios (transferencias...)
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

Intereses y gastos financieros

- Financiación de circulante (pólizas, descuentos...)
- Financiación de activos fijos (préstamos, leasing...)
- Excedidos (descubiertos, excesos en cta. crédito...)
- Otros
- Total

Gasto previo	Gasto previsto	Variación
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €

PROPUESTAS DE MEJORA POR SECCIONES

Gastos de formación:

- A estos efectos, compruebe que la empresa dispone de información sobre los cursos ofertados por organizaciones patronales, que pueden ser más económicos que los ofertados por operadores privados.
- Verificar si la empresa aplica los incentivos fiscales a los gastos de formación profesional. Recuerde que el ahorro puede ser de hasta el 10% de los gastos incurridos en el ejercicio.
- Evite que más de un empleado vaya a un mismo curso o seminario, aunque el precio del segundo asistente sea inferior. Solicite a los empleados que acuden a cursos o seminarios que informen a sus compañeros de los conocimientos o novedades a las que han tenido acceso.
- Agrupar la formación recibida por varios empleados (por ejemplo, si varios de ellos estudian inglés, estudiar si es posible que un profesor les de clases en la propia empresa).
- Subvencionar la formación sólo cuando esté directamente relacionada con el puesto de trabajo presente o futuro del empleado.

Nota:

- Antes de recortar algún gasto que beneficie directamente a su personal, consulte con sus asesores si puede hacerlo, ya que puede haberse convertido en un derecho adquirido de sus empleados.

Resto de gastos:

- Disponer siempre de ofertas actualizadas de diversos proveedores.
- Reducir las actividades y fiestas organizadas para el personal a las estrictamente necesarias. Recuerde, además, que una salida en bicicleta acompañada de una merienda (un viernes por la tarde) puede ser tan motivadora como la organización de una gran fiesta mucho más costosa.
- Entregar vales de comida sólo a los empleados que no puedan desplazarse a comer a su domicilio, y no de forma indiscriminada.
- Evitar regalos por matrimonio o nacimiento de hijos de empleados (si son de escasa cuantía, pueden tener un efecto contraproducente en quien los recibe).
- Si quiere obsequiar a sus empleados, entrégueles lotes de sus propios productos, cuando sea posible.

Libros y suscripciones:

- Someter a autorización previa la compra de libros, exigiendo al solicitante que justifique para qué lo va a utilizar.
- Analizar la verdadera utilidad de las suscripciones y cancelar las que son poco utilizadas.
- Verificar que las revistas especializadas son realmente útiles. Circularizarlas para que tengan acceso todos los empleados interesados, sin necesidad de tener más de una suscripción.

Prensa

- Analizar la conveniencia de utilizar suscripciones "on-line".

- Si se utilizan revistas en salas de espera, contactar con las empresas editoras para que suministren números atrasados.

Análisis del correo remitido:

- Analizar el correo enviado y suprimir el que sea innecesario.
- Agrupar los envíos dirigidos a un mismo destinatario (por ejemplo, aprovechar el envío de una factura para adjuntar catálogos o publicidad).
- Analizar el tipo de comunicaciones y sustituirlas por correo electrónico.
- Comprobar si es verdaderamente necesario disponer de un apartado de correos.

Tarifas:

- Disponer de ofertas actualizadas de empresas de reparto (correspondencia local).
- Disponer de ofertas actualizadas de otros operadores distintos a Correos.
- Analizar si es posible negociar franqueo concertado.

Mensajeros:

- Disponer de ofertas actualizadas de empresas de mensajería. Trabajar sólo con una de ellas.
- Agrupación de todos los envíos por mensajero en un único día a la semana.
- Prohibición de solicitud de mensajeros urgentes.
- Sustitución de servicios de mensajería por envíos por correo certificado.

Mailings y envíos publicitarios:

- Sustituir los envíos postales a clientes por envíos por e-mail.

Maquinaria de oficina / software:

- Mantener actualizadas ofertas de distintos proveedores.
- Verificar la posibilidad de utilizar software gratuito.
- Verificar si sale más rentable subcontratar el mantenimiento o tener servicio propio.

Maquinaria de fábrica (ver nota):

- Mantener actualizadas ofertas de distintos proveedores.
- Analizar las incidencias de la maquinaria de fábrica y verificar si es posible contratar un servicio de mantenimiento con una mayor periodicidad (por ejemplo, trimestral en lugar de mensual).
- Analizar la capacidad de producción de la maquinaria y su producción real, a efectos de comprobar los costes de su actividad y optimizar el rendimiento.
- Analizar, sobre la base de las incidencias y tiempos de parada, la conveniencia de mantener una máquina de repuesto.
- Analizar, sobre la base de las incidencias, tiempos de parada y capacidad de producción, el momento óptimo en el que una máquina debe ser sustituida.

Nota:

- Para determinar de forma correcta si los costes de mantenimiento de la máquina de fábrica son adecuados, es necesario hacer un análisis profundo del proceso productivo, análisis que excede del objetivo del presente Listado de Control.

Telefonía fija:

- Identificar las necesidades de utilización de teléfono y comunicaciones de cada puesto de trabajo y suprimir teléfono o Internet en aquellos que no sea necesario.
- Restringir acceso a llamadas internacionales a los puestos que realmente lo necesitan. (Cabe incluso, utilizar teléfonos que sólo puedan recibir llamadas).
- Posibilidad de utilizar códigos de acceso para realizar llamadas, con el fin de evitar que los empleados abusen de llamadas personales.
- Posibilidad de que varios puestos de trabajo compartan una línea.
- Fomentar uso de correo electrónico.
- Posibilidad de contratar servicios de empresas especializadas que "redireccionan" las llamadas al operador más barato en cada momento.

Telefonía móvil:

- Suprimir teléfonos móviles innecesarios y mantener uno de uso compartido para empleados que realizan salidas esporádicas.
- Utilizar teléfonos móviles con doble línea personal y profesional.

Fax / Internet:

- Restringir el uso del fax y sustituirlo por correo electrónico.
- Mantener acceso a Internet sólo en los puestos de trabajo que realmente lo necesiten.
- Fomente la utilización de Internet en sus relaciones con clientes y proveedores. (Utilización firma electrónica y utilización de Internet en pedidos, facturas, cobros y pagos...).

Papel:

- Utilizar papel de menor gramaje.
- Supresión del papel especial o de alta calidad para equipo directivo.
- Prohibición de imprimir correos electrónicos o información obtenida de Internet.
- Reutilizar el papel que sólo esté impreso por una sola cara.
- Controlar el acceso a las fotocopiadoras (necesidad de utilizar código).
- Promover comunicación interna a través de correo electrónico.
- Exija a sus empleados que los informes sean reducidos y escuetos (de paso, serán más comprensibles).

Gastos de imprenta:

- Evitar sobres e impresos personalizados (con el nombre del director, por ejemplo). El nombre de la empresa es suficiente.
- Verificar la posibilidad de imprimir folletos y catálogos a dos colores en lugar de utilizar cuatricromías.
- Verificar si todas las personas que disponen de tarjetas de presentación realmente las utilizan.

Consumibles informática:

- Utilizar siempre las impresoras en modo económico.
- Direccionar los PC a impresoras en blanco y negro. Evitar impresión en color.
- Utilizar tóner y tinta compatible o recargable.

Material de oficina:

- Analizar catálogos y solicitar únicamente el material estrictamente necesario.
- Centralizar los pedidos y el control del material en una única persona.

Servicios profesionales

- Mantener actualizadas tarifas de diferentes proveedores.
- Reducir el número de asesores y agrupar servicios en un único despacho.
- Si se tienen delegaciones: evitar que tengan sus propios gastos por estos conceptos.
- Si se es miembro de una organización empresarial con pago de una cuota: analizar la efectiva utilización de sus servicios.

Antes de viajar...

- Analizar cada proyecto y planificar sólo los viajes que sean estrictamente necesarios.
- Sustituir viajes por videoconferencias.

Al contratar el viaje...

- Utilizar siempre el mismo proveedor (agencia de viajes, hoteles, empresas de alquiler de vehículos).
- Utilizar compañías de bajo coste y realizar las reservas por Internet.
- Si los viajes son frecuentes, contrate viajes de ida y vuelta (tickets cruzados con determinados días de diferencia entre la ida y la vuelta, y que pueden ser utilizados por diferentes personas).

Durante el viaje...

- Utilice alojamientos cercanos al lugar de destino, para reducir los gastos por taxi y desplazamiento.
- Asignar instrucciones claras sobre el presupuesto en materia de invitaciones y manutención.
- Solicitar factura completa de los servicios recibidos, con el fin de deducir el IVA correspondiente (verificar con asesor fiscal).
- Controlar los gastos telefónicos incurridos desde el hotel.

Desplazamientos:

- Evitar la utilización de taxis y sustituir por otros transportes públicos cuando sea posible.

Dietas, kilometraje, peajes y parkings:

- Ajuste los pagos por dietas y kilometrajes a las cantidades máximas establecidas en su convenio colectivo o en la normativa fiscal.

Además de los puntos indicados para los gastos del equipo directivo:

- Analizar las rutas y verificar si son las más adecuadas.
- Analizar la posibilidad de que más de un comercial utilice el mismo vehículo (por ejemplo, si no salen cada día).
- Analizar los clientes clasificándolos según el sistema ABC, y optimizar las visitas.
- Verificar que los gastos de viaje del equipo técnico se repercuten al cliente que ha solicitado el servicio.

Suministros

- Mantener ofertas actualizadas de todos los proveedores.
- Promover campaña de correcta utilización de la electricidad. (Evitar luces innecesarias, aires acondicionados en salas vacías...).

Otros:

- Eliminar gastos superfluos (jardinería, decoración, etc.).

Gastos de transporte:

- Mantener actualizadas diferentes ofertas de proveedores de servicios de transporte.
- Analizar los envíos urgentes realizados. Planificar rutas y programar envíos para evitarlos.
- Evitar el regreso de vehículos vacíos.

Gastos de almacenaje (ver nota):

- Posibilidad de reducir el tamaño del almacén, o "realquilar" zonas no utilizadas.
- Analizar la rotación de existencias y reducirla, con el fin de rebajar el volumen de stock.

Nota:

- El análisis de los costes de transporte y almacenaje requiere un exhaustivo estudio de la logística de la empresa, y excede del objetivo del presente "Listado de Control".

Vehículos de empresa:

- Analice la posibilidad de contratar un renting, que le garantice un coste fijo por seguros, manutención...
- Utilice "pool" de vehículos para los empleados que no los emplean de forma recurrente, sin necesidad de asignar un coche individualmente a cada uno de ellos.
- En caso de que el vehículo sea considerado retribución en especie: repercutir sobre el empleado el importe del ingreso a cuenta que exige la normativa fiscal (consulte con su asesor fiscal).

Regalos y convenciones:

- Analizar la conveniencia de suprimir regalos a clientes o proveedores. Conecte dicha decisión con una nueva imagen de su empresa, más seria y profesional (sepa que muchas grandes empresas prohíben a sus empleados otorgar y recibir regalos, con el fin de garantizar su máxima independencia a la hora de tomar decisiones).

- Evite gastos de presentaciones y convenciones, salvo que sean estrictamente necesarias.

Seguros:

- Verificar que no se produce duplicidad en la contratación de seguros (es frecuente encontrar, por ejemplo, compañías que disponen de un seguro de daños sobre sus bienes que lo cubra todo y que después han contratado algún seguro específico sobre bienes concretos -ordenadores, por ejemplo-, a través de sus propios proveedores).
- Verificar que los bienes están asegurados por su verdadero valor.
- Ajustar el importe del seguro por responsabilidad civil a los verdaderos riesgos en que puede incurrir la empresa.

Alquileres:

- Verificar la posibilidad de realquilar espacios no utilizados (comprobar que el contrato de alquiler lo permite o negociar este extremo con el propietario).

Servicios bancarios:

- Mantener actualizadas ofertas de diferentes entidades bancarias.
- Preparar ficha para cada uno de los productos utilizados con el fin de conocer por qué conceptos nos están cargando comisiones, y negociarlas.

Nota:

- Recuerde que todas las comisiones que le cobra su banco son negociables.

Intereses:

- Mantener siempre actualizadas las condiciones que ofertan las diferentes entidades.
- Trabajar con un número razonable de bancos para poder negociar mejor y, a la vez, disponer de diversas ofertas de financiación.
- Reducir el plazo de cobro de clientes con el fin de minorar el volumen de cuentas a cobrar.
- Reducir el plazo de almacenamiento de las mercancías para reducir su volumen (en euros).
- Aumentar el plazo de pago de proveedores para conseguir financiación gratuita.
- Analizar la conveniencia de aceptar / ofrecer descuentos por pronto pago.

Bancos:

- Verificar si hay descubiertos por valoración, y solicitar la devolución de los intereses cargados por este motivo.

Hoja de seguimiento

	Gasto		Ahorro	
	Previo	Previsto	Previsto	%
■ Otros gastos de personal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Suscripciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Correo y mensajeros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Mantenimiento de maquinaria y equipos de oficina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Teléfono y comunicaciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Material de oficina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Servicios profesionales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Viajes y desplazamientos (equipo directivo)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Viajes y desplazamientos (equipo comercial y técnico)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Suministros y abastecimientos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Transporte, almacenaje y gastos logísticos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Vehículos de empresa	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Obsequios y regalos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Alquiler de local	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Servicios bancarios (comisiones)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
■ Intereses y gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%

	Gasto		Ahorro		% de éxito	Nombre de la persona responsable
	Previo	Incurrido	Conseguido	%		
■ Otros gastos de personal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Suscripciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Correo y mensajeros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Mantenimiento de maquinaria y equipos de oficina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Teléfono y comunicaciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Material de oficina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Servicios profesionales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Viajes y desplazamientos (equipo directivo)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Viajes y desplazamientos (equipo comercial y técnico)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Suministros y abastecimientos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Transporte, almacenaje y gastos logísticos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Vehículos de empresa	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Obsequios y regalos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Alquiler de local	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Servicios bancarios (comisiones)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
■ Intereses y gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	
	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%	0%	

Gracias anticipadas por vuestra atención,

Fdo. José Miguel Vilalta Beltri
imvilalta@matchingplace.com