



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**Panificación financiera de la empresa agrícola Citran S.A.T**

Trabajo Fin de Grado presentado por Mercedes Rocío Aguilar Olivares, siendo el tutor del mismo Luis Miguel Ramírez Herrera.

Vº. Bº.

Alumno/a:

D.

D.

Sevilla. Junio de 2018





**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA AGRÍCOLA CITRAN S.A.T**

AUTOR:

**MERCEDES ROCIO, AGUILAR OLIVARES**

TUTOR:

**LUIS MIGUEL, RAMÍREZ HERRERA**

DEPARTAMENTO:

**ECONOMIA FINANCIERA Y DIRECCION DE OPERACIONES.**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ECONOMIA FINANCIERA Y CONTABILIDAD**

RESUMEN:

Realizaremos un plan de viabilidad en la fábrica de cítricos y fruta de hueso Citran S.A.T, sobre la puesta en marcha de una máquina calibradora, instalada para aumentar la manipulación y recolección de la fruta, proporcionando así mayor producción de fruta tratada al mercado y reduciendo de esta forma recursos ociosos y mejores niveles de beneficios; además de llevar a cabo un nuevo método de planificación a corto plazo y por tanto más detallado, sustituyendo así el anterior.

PALABRAS CLAVE:

**AGRICULTURA; COOPERATIVAS; ANDALUCIA; CITRICOS;**



## ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1 Justificación del tema elegido.....	3
1.1. Justificación del tema .....	3
1.2. Objetivos del trabajo.....	3
1.3. Estructura del trabajo. ....	4
2. CAPÍTULO 2 Realidad económica-financiera de las S.A.T .....	5
2.1. Introducción. Origen y evolución .....	5
2.2. Realidad económica-financiera actual. ....	8
3. CAPÍTULO 3 Análisis de las cuentas anuales de Citran S.A.T .....	11
3.1 Introducción.....	11
3.2 Balances de situación 2014,2015 y 2016.....	11
4. CAPÍTULO 4 Planificación financiera a corto plazo.....	15
4.1 Políticas a seguir por la empresa Citran S.A.T.....	15
4.1.1. Política de inversión .....	15
4.1.2. Estrategia del circulante .....	15
4.1.3. Estrategia financiera.....	15
4.1.4. Política de financiación.....	16
4.2. Planificación financiera desarrollada.....	17
4.2.1. Cuadro de cash flow.....	17
4.2.2. Cuadro de necesidades netas de capital corriente .....	19
4.2.3. Presupuesto de capital .....	21
4.2.4. Cuadro de tesorería .....	23
4.2.5. Balances previsionales.....	25
5. CAPÍTULO 5 Análisis post-planificación .....	27
5.1. Ratios financieros de liquidez .....	27
5.1.1. Razón corriente.....	27
5.1.2. Fondo de maniobra .....	28
5.1.3. Prueba ácida .....	28
5.1.4. EBITDA .....	28
5.2. Ratios financieros de apalancamiento .....	29
5.3. Ratios financieros de rentabilidad .....	30
5.3.1. Rentabilidad económica .....	30
5.3.2. Rentabilidad sobre ventas .....	30
6. CAPÍTULO 6 Comparación real .....	31
6.1. Balances originales .....	31
6.2. Gráficas comparativas .....	33
7. CAPÍTULO 7 Conclusiones.....	35
8. Bibliografía.....	38



# CAPÍTULO 1.

## JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

### 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.

Antes de comenzar con la elaboración de este trabajo, me gustaría explicar los motivos por los cuales he elegido este tema en cuestión y el por qué he escogido la empresa Citran S.A.T. Me decidí a elegir este tema de planificación financiera de una empresa agrícola, principalmente para poner en práctica mis conocimientos adquiridos durante mis estudios en asignaturas como planificación financiera, empresa y análisis, además de por la influencia de este sector en la región de Andalucía y más aún el desarrollo económico y social que proporciona a Brenes, el pueblo al que pertenezco. Por otro lado, porque no es una planificación común o típica que contemplamos durante las clases en la universidad, esta planificación es algo más compleja y detallada debido a la reducción en si del tiempo, puesto que una empresa agrícola se planifica por campañas, es decir, a un corto plazo y no como una entidad estándar que lo realiza por años. Todo ello lleva a una mayor concentración de recursos e inversiones en el corto plazo más complicados de detallar u observar a simple vista.

No porque su planificación se realice de manera diferente, por campaña, significa que sea una empresa mejor o peor, de mayor dimensión o menor. Citran en concreto es una entidad considerada como gran empresa, posee entre 300-500 trabajadores y realiza gran cantidad de importaciones y exportaciones. En este sector en el que nos centramos interviene muchos y diversos factores externos que influyen a la realización de su planificación, factores tanto ambientales como sociales afectan a este tipo de empresas quizás en mayor medida que en una empresa por ejemplo del sector secundario. Esto hizo también que me entusiasmasse a la hora de elegir este tema, pues no solo son números también hay que tener en cuenta y analizar muchos indicadores cualitativos.

He podido contemplar esta empresa desde el interior, incluso puedo decir que la he observado crecer tanto productivamente como en dimensión. Lo he podido observar porque me he criado a su lado y además he trabajado en este último año en sus oficinas. Esto último, facilito mucho mi trabajo a la hora de recopilación de información y fue también un apoyo el contar con el director financiero, Pablo Ortiz Osuna, quien en todo momento me brindo información de todo tipo. Siempre me interese por el mundo empresarial porque vivía y vivo al lado de esta empresa y me invadía la curiosidad de saber cómo funcionaba y cómo conseguía crecer. Gracias a ella puedo decir que me decante por estudiar un grado universitario relacionado con este amplio mundo de los numero y es por ello y no para menos creo que merecía mi atención en la elaboración de mi trabajo fin de grado.

### 1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO.

El trabajo consiste en la elaboración a corto plazo de un plan financiero integral, detallado, organizado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos establecidos en una entidad agraria, con ello voy a elaborar unas cuentas trimestrales más detalladas para ayudar a la empresa de una manera más eficiente, puesto que en la actualidad me encuentro trabajando en ella. Dicha empresa realiza sus cuentas anualmente, aunque desarrolla algunas políticas y analiza a corto plazo para hacer frente poco a poco a sus campañas de naranja y fruta de hueso, como el melocotón, albaricoque y nectarina. Al realizar sus cuentas trimestralmente podremos detectar con más precisión donde se producen pérdidas o resultados negativos, que campaña favorece más a la empresa y si sus inversiones a largo plazo influyen de manera muy drástica en el corto plazo, como pasa en este año en el que me encuentro, donde quieren invertir en una nueva máquina calibradora, para así ganar en la presentación

del producto, proporcionar mayor capacidad de embalaje y etiquetado, generar más salida de fruta al mercado en un menor tiempo y ser más competitiva.

Comenzaré por la recopilación de todas sus políticas a seguir a principios de campaña y las llevaremos a cabo sin excepción ninguna. Evidentemente Citran S.A.T. ha ido modificando estas a lo largo del año, intentando acomodarlas a su productividad o necesidad esperada. Tras aplicar todas las políticas iniciales, desarrollaremos el cuadro de pérdidas y ganancias, cuadro de necesidades netas, presupuestos de capital, de tesorería y Balances provisionales trimestrales. Una vez terminado todo lo descrito anteriormente, continuaremos con la comparación entre el resultado obtenido y el original que ha elaborado Citran S.A.T. El director financiero Pablo Osuna, elaborara las cuentas originales de la empresa y con ellas desarrollaremos las variaciones generadas una vez finalizado todo mi plan financiero. Desarrollaré indicadores que comparan la diferencia y elaboraré una conclusión en base a los resultados obtenidos.

### **1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.**

En el capítulo 2, analizaré primeramente el sector agrícola y sobre todo analizaré las sociedades agrarias de transformación, su origen, evolución y situación actual tanto en toda España como de manera más particular en Andalucía.

Seguidamente en el capítulo 3 presentaré las cuentas anuales de la empresa y sobre las que realizaremos un análisis financiero para posteriormente realizar una comparativa con los resultados obtenidos tras la implantación del plan de viabilidad.

A continuación en el capítulo 4 implantaré en la empresa un nuevo plan de viabilidad financiero a corto plazo, que se desarrollará por las políticas implantadas inicialmente por la entidad y de seguido continuaré con la elaboración de las tablas indicadas como cuadro de necesidades netas, cash flow, presupuestos de capital y tesorería y finamente los balances provisionales.

Por último en el capítulo 5 analizaré de nuevo la empresa manteniendo el formato del capítulo 3 y compararé con los resultados de años anteriores, además, añadiré en el capítulo 6 una última comparación, está basada en el resultado llevado a cabo por Citran S.A.T. de manera paralela a mi informe y el elaborado por mí. Así contemplaremos la verdadera realidad en este año actual que parte de octubre a septiembre, rompiendo en sí el año natural y por tanto, elaborando todos los resultados por trimestres de manera más eficiente.



## **CAPÍTULO 2.**

### **REALIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA DE LAS SOCIEDADES AGRARIAS DE TRANSFORMACIÓN (S.A.T)**

#### **2.1 Una investigación empírica de la empresa “Citran S.A.T”**

El objeto de este trabajo ha sido el análisis económico y financiero de la empresa agrícola de transformación CITRAN SAT (Cítricos Andaluces), teniendo en cuenta su evolución desde el año 2014 hasta el 2016. De forma que se pueda comprobar el desarrollo que ha tenido dicha empresa a lo largo del tiempo y sus resultados obtenidos, para realizar un análisis detallado y una planificación financiera eficiente basada en datos reales.

Se ha elegido esta idea, de planificación financiera de una empresa agrícola, porque tras haber recabado diferentes fuentes de información como el Ministerio de Agricultura y pesca, Alimentación y pesca, estadísticas agrarias, se ha llegado a la conclusión de la importancia que tiene el sector primario en nuestro país, no exclusivamente por las cifras de ventas, también por el gran impacto y desarrollo rural que ello conlleva.

La planificación financiera tiene mucha importancia tanto en las Pymes como en las empresas agrícolas de transformación o cooperativas, debido a la gran importancia de la toma de decisiones y el establecimiento de los objetivos y estrategias a seguir. En el caso de nuestra sociedad agraria, al tratarse de una planificación por campañas nos enfrentamos a una planificación más rigurosa, en la cual, debemos tener bien definida sus estrategias a seguir y objetivos a alcanzar en un corto plazo.

CITRAN SAT es una empresa ubicada en Sevilla con un enclave especial como es el valle del río Guadalquivir. Sus orígenes se remontan al año 1980, cuando un grupo de agricultores con dilatada experiencia adquirida de varias generaciones, deciden crear su propia central hortofrutícola, para poder llegar al consumidor de una forma más directa, naciendo su primera marca, Valerita.

Tras varios años consolidándose como empresa referente en la zona, en 1999 se da un salto cualitativo y cuantitativo en cuanto a instalaciones, pasándose a constituir una nueva central inaugurada en 2001 con 6.000 m<sup>2</sup>, y alcanzando 20.000 m<sup>2</sup> en la actualidad tras diversas fases de ampliación.

Esta empresa tiene como objeto la producción, preparación, transformación y comercialización de productos agrarios de todo tipo. Citran S.A.T está incluida en el CNAE -4631 (comercio al por mayor de frutas y hortalizas), además se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Sevilla y en la cual hay 14 actos publicados en el BORME



**Figura 2.1 Logotipo de Cítricos Andaluces**

Fuente: [www.citransat.es](http://www.citransat.es)

## **2.2 INTRODUCCIÓN:** Origen y evolución de una sociedad agraria de transformación (SAT)

Las sociedades agrarias de transformación (en ad. S.A.T) poseen una finalidad doble: por un lado económica, en cuanto a producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, y por otro social, tratando temas como las mejoras en el mundo rural, promoción, desarrollo agrario y prestación de servicios comunes que sirvan a aquella finalidad de mejora.

Es en el derecho español, una sociedad civil y personalista de finalidad económica-social constituida para la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas se le otorga un carácter mercantil y capitalista, cuyos socios (mínimo legal de tres para su constitución) serán titulares o arrendatarios de explotaciones agrarias.

El sector agrícola se encuentra dentro del sector primario, engloba ciertos conocimientos y técnicas para el cultivo de la tierra. Comprende todo un conjunto de acciones que transforman el medio ambiente natural y dan así un tratamiento especial al suelo para obtener materia prima de origen vegetal. Es una actividad fundamental para el desarrollo autosuficiente y riqueza de las naciones.

Una característica de las sociedades agrarias de transformación, a diferencia de una cooperativa, es que no les afecta los principios de “libre adhesión y baja voluntaria de los socios”, “puertas abiertas” o “variabilidad del número de socios y capital social”, y en que los acuerdos económicos en lo que los socios se comprometen puede utilizarse el voto proporcional a la participación individual de capital social suscrito por los mismos.

“Las Sociedades Agrarias de transformación son en la actualidad una modalidad de empresas de economía social cuya estructura organizativa se encuentra a camino entre las formas mutualistas y de coparticipación propias de las cooperativas, y la búsqueda del beneficio, requisito consustancial para cualquier empresa que intervenga en el mercado. Es decir, integra las ventajas de las sociedades de capital y de las sociedades de personas. Junto a las Cooperativas, las Sociedades Agrarias de Transformación, son las dos únicas fórmulas no mercantiles que operan en el panorama del asociacionismo agrario español bajo la denominación de Entidades Asociativas Agrarias.

La necesidad por parte de las autoridades estatales de dar respuesta a través del asociacionismo agropecuario a los retos que supuso la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986, implicó la búsqueda de modelos asociativos que tuvieran tradición en la agricultura española y que hubieran demostrado su eficacia como impulsores del desarrollo agrario, antes de iniciar un camino de creación

de nuevas estructuras y organismos agrícolas. En ese sentido, existían unas entidades cuya organización podía jugar ese papel, estos fueron los Grupos Sindicales de Colonización Agraria (GSC). Estas agrupaciones fueron, pues, el origen de las SATs. En esta etapa, no todos los GSC se adaptaron a la nueva figura asociativa, unos simplemente desaparecieron, otros los más activos reaccionaron incorporando las modalidades que se les exigía.

Las SATs tienen sus antecedentes en los Grupos Sindicales de Colonización Agraria de principios de los años cuarenta, y por tanto, de escasez de input básicos para la producción agraria, de parálisis productiva y sobre todo con una grave situación de penuria alimenticia, las políticas destinadas al desarrollo rural tuvieron que ir, inevitablemente, hacia el fomento de fórmulas de cooperación entre los agricultores que impulsaban las actuaciones de apoyo mutuo.

La norma que las reguló fue la Ley de Colonización de Interés Local de 25 de noviembre de 1940, donde se estipulaba el auxilio del Estado a estas entidades siempre que fueran constituidas con fines agrarios. Se trata de adaptar a la agricultura española al concepto de agricultura de grupo, entendiéndose este como cualquier forma de trabajo en común.”

A diferencia de las S.A (Sociedades Anónimas), aquellas en las que su capital integral está dividido por acciones y cuya forma de organización empresarial es capitalista, las S.A.T son sociedades civiles y por tanto no requieren para su constitución una escritura pública, ni permanecer inscritas en el registro mercantil, salvo que se aporten bienes inmuebles.

Las S.A son de carácter fundamentalmente capitalista e impersonal, interesa más las aportaciones del socio que dicho socio en sí y ante situaciones de quiebra, los socios se harán responsables en proporción al capital que haya aportado. Poseen, se puede decir, un alto nivel de seguridad financiera.

Una sociedad Agraria de Transformación tiene un origen económico-social y cuya principal característica es la producción y comercialización de los productos agrícolas. Observamos aquí una clara diferencia con respecto a las S.A, de una sociedad capitalista a otra más involucrada en dar salida a los productos de sus socios que en la obtención en sí de beneficios para repartir entre estos.

Con respecto a las S.L (Sociedades Limitadas), estas no son de carácter civil, sino más bien mercantil, sus socios al igual que en las sociedades anónimas no hacen frente de las deudas de la empresa, pues limitan su responsabilidad al capital aportado. Otra diferencia con respecto a las S.A.T es la del número integrante de socios, para una S.L consiste en un mínimo de un socio y sin existir un límite máximo y puede tratarse de una persona física o jurídica. En el caso de las S.A.T, el número mínimo es de tres socios y estos deben ser constituidos como trabajadores agrícolas.

En cuanto al capital social, los socios no podrán suscribir más de 1/3 del capital, podrán transmitir su participación a otro socio o no socio sin que este último caso implique el acceso a la condición de socio. El conjunto del capital suscrito no podrá sobrepasar el 50% del total y los beneficios de cada ejercicio económico se repartirán en función del capital suscrito por cada socio, o de la actividad desarrollada por el mismo, según lo establezcan o fijen los estatutos.

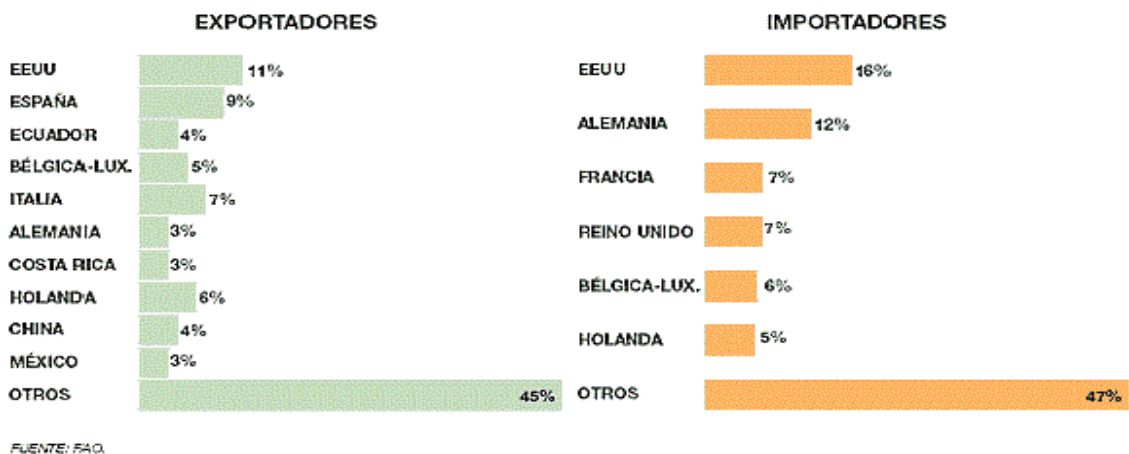
### 2.3 REALIDAD ECONÓMICA- FINANCIERA ACTUAL

El sector primario en España es un sector básico en la economía aunque también con una tendencia decreciente que espera continuar en el futuro, debido a un envejecimiento de la población agrícola y contingencias climáticas. Dicho sector representa el 5,5% del PIB y ocupa el 9,9% de la población activa.

Andalucía es la primera región agrícola en España, gracias a sus fértiles tierras y clima tan favorable. En Andalucía encontramos una agricultura con gran riqueza y variedad de productos, tiene una superficie productiva del 18% total de la superficie productiva nacional.

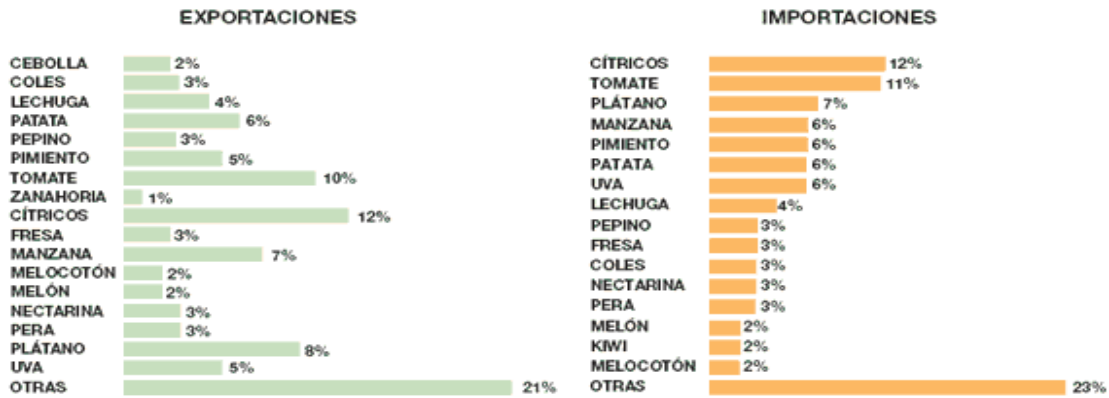
En la actualidad, centrándonos en Andalucía, la producción de cítricos ha aumentado en los últimos años, sobre todo en Sevilla por la gran expansión que esta ciudad ha experimentado, alcanzando en 2011 un valor de producción de 681 millones de euro y generó 3,9 millones de jornales al año. Hay que destacar como buena tendencia el aumento de la citricultura ecológica, que se espera que continúe en expansión y de la cual CITRAN SAT se encuentra especializada.

La mayoría de la producción de cítricos en el mundo es de naranjas, las cuales abarca el 54% del total, seguidas de los grupos mandarinas, clementinas, limas y limones. España presenta una producción de 5,16 millones de toneladas, ocupando el sexto lugar en el mundo.



**Figura 2.2. Gráfica de exportaciones e importaciones mundiales de frutas y hortalizas.** Fuente: Google, exportaciones e importaciones de frutas y hortalizas.

Como podemos observar España se encuentra en muy buena posición con respecto al resto de países del mundo en cuanto a exportaciones de hortalizas y frutas y si observamos la siguiente gráfica contemplaremos como la especialidad de nuestra empresa, la naranja (productos cítricos) es el producto mejor comercializado tanto a la hora de ser exportado como importado. Siempre conlleva el mayor porcentaje con respecto a los demás productos hortofrutícola. La naranja se encuentra en el ranking de las 10 frutas más consumidas del mundo según varias páginas oficiales como Frutismo, Libretilla, infobae y el Hoy Digital.



**Figura 2.3: Frutas y hortalizas importadas y exportadas en la UE.**

Fuente: Google, oferta y demanda en el comercio internacional de frutas y hortalizas. (Datos basados en 2001- 2008)

En la actualidad, España sigue siendo líder en exportaciones de frutas y verduras en Europa, el valor de exportaciones de naranja ha crecido un 8% en la última campaña y supera los 122 millones de euros, dicho crecimiento se debe a una mejora de los precios pagados en los mercados europeos.

La producción de cítricos está destinada en nuestro país al consumo en fresco, lo que la hace estar a la cabeza en cuanto a exportación mundial, ya que destaca la gran calidad de las variedades cultivadas. En los últimos años, la competencia con otros países productores ha aumentado, principalmente por precio y no por calidad. Según los últimos datos publicados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Cítricos Andaluces (Citran S.A.T) cuenta con un número superior de 1000 Hectáreas cultivadas, así como cosechas estrictamente seleccionadas de otros agricultores, tanto de cítrico como de fruta de hueso. Como resultado de toda esta actividad se puede llegar a crear en la zona más de 500 puestos de trabajo, como ya hablábamos anteriormente, no sólo es una importancia de desarrollo económico sino también social.



**Figura 2.4: Vistas de las naves de Citran S.A.T y parte de sus hectáreas.**

Fuente: página oficial de la empresa. [www.citransat.es](http://www.citransat.es)

Actualmente sobre unas 750 hectáreas son de cultivo de cítricos y unas 450 hectáreas de fruta de hueso, todo ello del total de hectáreas que Cítricos Andaluces posee. Según la FEPEX (Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas) la producción vegetal agrícola alcanzó 17.022 millones de euros en 2015, lo que representa el 59% del total y un 39% en cuanto a la producción agraria final. Las frutas y hortalizas producidas y destinadas al mercado fresco fueron de 19 millones de toneladas y en cuanto a las exportaciones, supone dos tercios aproximadamente de la facturación del sector, elevándose a 11.900 millones de euros en 2.015.

En cuanto al empleo, ha representado el 50% de empleo agrario, es decir, 400.000 trabajadores además de 80.000 trabajadores más en las labores de producción.

Centrándonos en 2.016, las exportaciones de frutas en general descendieron un 5% en volumen y un 3% en valor. No obstante, la fruta de hueso crece, debido al gran accenso del melocotón. Aumentó más de un 7% dando lugar a 387 millones de euros.

Partiendo de las exportaciones por destino, la UE representó el 92.6% de las exportaciones españolas, con 11.565 millones de euros, un 5% más que en 2.015. Andalucía se encuentra dentro de las principales comunidades exportadoras junto con Murcia y Comunidad Valenciana, con el 84% del total nacional. Concretamente Andalucía crece un 13% en valor y un 5% en volumen, totalizando 4.665 millones de euros y 3,9 millones de toneladas.

## CAPÍTULO 3.

### ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES DE CITRAN S.A.T

Los responsables de una empresa agropecuaria tienen que poseer cierta información sobre la producción y administración, puesto que, una planificación financiera requiere tener presente la situación real de la empresa, implicando con ello a considerar información pasada de la sociedad, como decisiones, cuentas anuales, puntos fuertes y débiles, etc. Cada vez es más común encontrar a responsables con amplios conocimientos, tanto teóricos como prácticos, sobre la actividad que se desarrolla, pero carecen de la misma disponibilidad de conocimientos en relación con la administración o gestión de empresas agropecuarias.

Administrar lo consideramos como coordinar, prever, controlar, organizar y evaluar. Es la herramienta imprescindible, comprende la toma de decisiones y planificación para poder reducir la incertidumbre y así mejorar la capacidad de decisión del empresario, puesto que en el medio rural la incertidumbre en relación al tiempo o campaña de recogida es muy elevada.

Es necesaria la planificación en cualquier tipo de empresa con distintos tipos de horizontes temporales, nos centraremos particularmente en la planificación parcial que constituyen la base de una moderna administración, con la finalidad de evitar la improvisación, prever con anticipación, adecuar la producción a los recursos disponibles, determinar causas de incumplimiento etc..

CITRAN S.A.T planifica su campaña de octubre a septiembre, uniéndose así las campañas de la naranja con las de frutas de hueso como melocotón, albaricoque, paraguayo etc. Por tanto, la base de su planificación financiera se toma en el corto plazo (corriente). Los tipos de recursos financieros en la empresa suelen ser de medio o corto plazo, con un origen externo en un 89% a través de proveedores, acreedores, subvenciones y préstamos. El porcentaje restante es financiación interna basada en reservas y amortización.

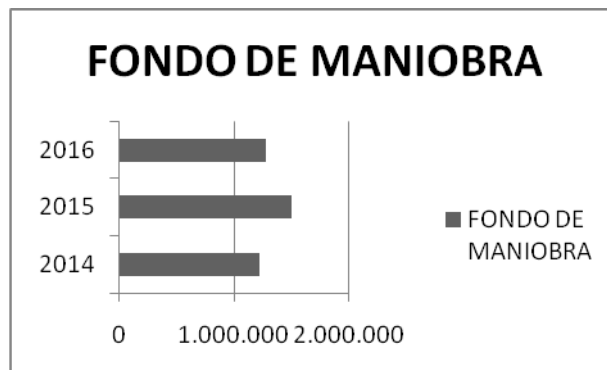
BALANCE DE SITUACIÓN	2.014	2.015	2.016
<b>Activo no corriente</b>	3.354.621	3.041.611	3.087.447
Inmovilizado intangible	55.515	0	28.875
Inmovilizado material	3.206.742	2.956.549	2.979.577
Inversiones financieras LP	19.338	19.338	19.338
Otros activos a LP	73.026	65.723	59.657
<b>Activo corriente</b>	4.628.278	5.290.219	5.594.113
Existencias	876.543	686.110	723.813
Deudores comerciales	3.176.883	3.680.921	3.930.573
Inversiones financieras CP	8.631	9.531	10.221
Otros activos a CP	10.210	9.893	10.000
Efectivo y activos líquidos	556.012	903.763	927.313
<b>TOTAL ACTIVO</b>	7.982.900	8.331.830	8.681.560
<b>Patrimonio neto</b>	3.653.304	3.792.644	3.843.163
Fondos propios	2.913.801	3.068.695	3.147.768
Capital	518.199	518.199	518.199
Reservas	899.188	899.188	1.142.099
Resultados del ejercicio	28.798	154.894	79.074
Subvenciones y	739.503	723.949	695.394

donaciones			
<b>Pasivo no corriente</b>	924.509	753.052	523.933
Deudas a LP	607.579	463.917	297.047
Otros pasivos a LP	316.930	289.135	226.886
<b>Pasivo corriente</b>	3.405.087	3.786.134	4.314.465
Deudas a CP	340.168	198.137	241.755
Acreedores comerciales	3.064.919	3.587.996	4.072.709
<b>TOTAL PASIVO+PN</b>	7.982.900	8.331.830	8.681.560

**Tabla 3.1: Balances anuales de Citran S.A.T**

Fuente: [www.citransat.es](http://www.citransat.es)

Esta empresa agrícola consigue su financiación principalmente de las aportaciones de sus socios y a través de la autofinanciación generada. Sigue una tendencia en estos tres últimos años en los que nos hemos basado, de mantener un patrimonio neto que cubre prácticamente casi el 50% del pasivo total y la otra mayor parte también se encuentra financiada con recursos corrientes, a través de acreedores y créditos bancarios a corto plazo. Esto nos indica que estamos frente a una sociedad que requiere de un “colchón” financiero porque tiene mucho movimiento de compras de mercadería y materia prima a muy corto plazo, con lo que se es más fácil cubrir el gasto a corto financiándonos con pequeños créditos. Por esta razón observamos que posee unos fondos de maniobra (FM), siempre positivo todos los años. En este enfoque, el FM (activo circulante – pasivo circulante) es una consecuencia diaria de la operativa a seguir por la empresa, pues tiene suficientes recursos financieros a corto plazo para hacer frente a las necesidades operativas corrientes y además cubrir incluso parte del activo permanente.



**Figura 3.1: Fondos de maniobra de los años 2016, 2015 y 2014.**

Fuente: Elaboración propia, partiendo de los resultados obtenidos en la tabla anterior.

El total del activo creció un 4,37% de 2014 a 2015, a pesar del crecimiento del activo, el activo no corriente decreció un 9,33%. Fue debido a un aumento de las ventas, que conllevó a un incremento de los deudores así también como de caja y otros activos líquidos, provocado por las facilidades de pago proporcionadas por la empresa, como pagar en un plazo de 60 días. También se elevaron las inversiones financieras a corto plazo.

Este crecimiento se ha financiado en mayor proporción con un aumento del endeudamiento, que se ha incrementado un 4.84%. No obstante el Patrimonio Neto aumentó un 3,81%.

Centrándonos desde 2014 hasta finalizar campaña de 2016, las variaciones de los datos del balance de situación son las siguientes; durante ese plazo determinado de tiempo se ha aumentado el activo total de la empresa, pero este a su vez ha



aumentado el activo corriente y disminuido el activo no corriente. El total del activo ha aumentado en sí un 8.75% que equivale a 698.660 euros, ha sido debido al aumento del activo corriente en un 20% por un aumento considerado de los deudores y existencias, a su vez dicho aumento de activo total también es ocasionado por una leve reducción del activo no corriente en un 7.96%, esta disminución es ocasionada por la disminución en concreto del inmovilizado material e intangible y manteniéndose las inversiones financieras desde 2014 hasta 2016.

En cuanto al total del pasivo, desde 2014 hasta el 2016 ha ido aumentando consideradamente año tras año. Si nos fijamos en el patrimonio neto, observamos que se ha aumentado un 5% debido al incremento de fondos propios originado por los resultados positivos de años posteriores y por la concesión de una subvención de capital en el último año como medio para inversiones en mejoras de producción. El pasivo corriente de igual forma aumenta también de una manera llamativa en un 26% y es en gran parte por una elevación notable de los acreedores, sin embargo se ha disminuido el activo no corriente en un 43%, una cifra muy relevante y significativa debido a la disminución de las deudas mantenidas a largo plazo por la entidad. Es decir, en general podemos ver unos Balances de situación muy favorable, en el cual todos los años se han obtenido resultados positivos y en el que destacamos que se ha disminuido las deudas a largo plazo de la entidad como consecuencia de un FM positivo y por tanto, reduce la necesidad de endeudar más a la empresa con préstamos a largo plazo, pero también se ha aumentado el número de acreedores y deudores a corto plazo, asegurando de esta forma mantener los fondos de maniobra positivos, ya que sigue su operativa diaria de cubrir las necesidades corrientes con recursos corrientes, favoreciendo así en todo su conjunto a un mejor resultado del ejercicio.

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ingresos de explotación	12.601.950	13.668.869	14.232.772
Importe de la cifra de negocio	12.451.112	13.206.156	13.956.501
Variación de existencias	-----	-----	-----
Trabajos realizados por el grupo	-----	-----	-----
Aprovisionamiento	-9.029.516	-9.777.714	-10.501.947
Otros ingresos de explotación	150.838	462.713	276.271
Gastos de personal	-1.910.742	-1.888.706	-1.964.509
Otros gastos de explotación	-1.319.642	-1.499.127	-1.483.366
Amortización del inmovilizado	-385.694	-364.608	-301.282
Otros resultados	108.667	104.652	2.450
Resultado de explotación	65.019	243.365	125.765
Ingreso financiero	2.575	1.168	1.249
Gastos financieros	-26.453	-23.257	-18.129
Resultado financiero	-23.878	-22.089	-16.879
Resultado antes de impuestos	41.141	221.277	108.885
Impuesto sobre beneficios	-12.342	-66.383	-29.812
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>28.798</b>	<b>154.894</b>	<b>79.073</b>

**Tabla 3.2: Cuenta de pérdidas y ganancias de años posteriores**

Fuente: [www.citransat.es](http://www.citransat.es)

Observando la Cuenta de Pérdidas y Ganancias durante el mismo periodo determinado como en el Balance de situación, obtenemos que la cifra de ventas de la empresa creció entre 2014 y 2015 un 6.06%. Todo esto fue debido a unas mejoras de condiciones comerciales y a un aumento de la cosecha de sus productos. Esta evolución implica un incremento de la rentabilidad económica de Citran S.A.T y como resultado de estas variaciones da lugar a un aumento de la rentabilidad de explotación de la empresa. El resultado neto de la empresa también creció, aunque hay que destacar que la aportación de las actividades de explotación a la evolución de la rentabilidad financiera ha sido menor por las actividades financieras.

Por otro lado, la variación de cifra de ventas entre 2015 y 2016 fue de un 5.68% siguiendo con el ritmo de crecimiento.

Centrándonos en el último año de esta sociedad y como consecuencia de ser una sociedad agraria, realizaremos una planificación a corto plazo para prever y detallar con precisión los obstáculos y adversidades que pueden dar lugar al hacer frente a ciertas inversiones.

Cogeremos en concreto datos recopilados desde octubre de 2016 hasta septiembre de 2017, dividiendo así dicha planificación a corto plazo en cuatro trimestres para agilizar los resultados. Realizamos por tanto, una planificación basada en políticas iniciales que pretendían llevar a cabo los socios de la empresa y contemplaremos las variaciones obtenidas con la realidad.

## CAPÍTULO 4.

### PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO DE CITRAN S.A.T

El principal objetivo de esta sociedad agraria de transformación es dar la mejor salida a sus productos perecederos, aportados estos por sus accionistas, para satisfacer así las necesidades de sus propietarios y no obtener pérdidas. Por tanto, todas las estrategias a seguir se centraran con mayor exclusividad a la maximización de ventas, destacar frente a la competencia y evitar recursos ociosos.

#### 4.1 Políticas a seguir

Las políticas a seguir por esta empresa son las siguientes;

**4.1.1. Política de inversión:** realiza inversiones de explotación y renovación de material constante, como en embalaje y etiquetaje para la comercialización de su fruta. A principio de campaña desarrolla inversiones complementarias como en compra de material de oficina.

#### 4.1.2. Estrategia de circulante:

Las ventas se basan en las originadas durante la pasada campaña y las mantendremos igual, a pesar de que la inversión en la incorporación de la maquina calibradora proporcionará un aumento en producción y con ello una mayor comercialización de fruta, elevando por consecuencia la cifra de ventas. Como no sabemos cuánto conllevará ese aumento, las mantendremos igual a la campaña anterior, pero si aumentaremos los gastos que ocasionará dicha inversión. Por este mismo motivo las compras aumentarán en la misma proporción con respectos a las de la campaña anterior y en cuanto al gasto de personal, se verá afectado en un aumento de mano de obra necesario para cubrir la nueva producción de la maquinaria instalada. Este aumento es estimado en un 10%.

	<b>1ºTRIMESTRE</b>	<b>2ºTRIMESTRE</b>	<b>3ºTRIMESTRE</b>	<b>4ºTRIMESTRE</b>
<b>VENTAS</b>	<b>3.621.946,17</b>	<b>2.862.369,49</b>	<b>5.462.715,7</b>	<b>1.492.814,61</b>
<b>COMPRAS</b>	<b>3.077.240,57</b>	<b>724.936,05</b>	<b>2.488.420,46</b>	<b>3.578.196,76</b>
<b>G.PERSONAL</b>	<b>592.343,26</b>	<b>385.949,61</b>	<b>998.520,62</b>	<b>113.948,70</b>

**Tabla 4.1: Cuadro origen de ventas, compras y gastos de personal**

Fuente: Elaboración propia a través de pequeñas estimaciones.

Los productos son perecederos, deben salir al exterior conforme se obtienen, si no son vendidos como primera calidad, salen al exterior como de segunda e incluso de terceras calidades destinadas a la elaboración de zumos por empresa ajena y por los que se obtiene unos ingresos extraordinarios.

Se realiza solo dos variaciones de existencia al año una en diciembre al cierre del ejercicio natural y primer trimestre de campaña y otro en septiembre al finalizar campaña y comienzo de la siguiente.

Los proveedores de mercadería se les pagará a 60 días, los salarios a 15 días y otras cargas de explotación se pagaran al contado.

Tanto el periodo de cobro como el de pago son de una media de 60 días.

#### 4.1.3. Estrategia financiera:

La política de amortizaciones tanto para activos antiguos como para los nuevos será lineal de 10 años.

No existe política de dividendo, se realiza un reparto porcentual a los accionistas en función de la rentabilidad obtenida con sus productos.

Las posibles pérdidas se amortizarán lo más rápidamente posible.

Se dotarán provisiones por el valor de los clientes en dudoso cobro, pasado un periodo de tiempo de 60 días.

**4.1.4. Política de financiación:**

Citran posee un préstamo a largo plazo y otro a corto cuyas tablas de amortización han sido elaboradas por una media aritmética por falta de información real y detallada.

**TABLA DE PRÉSTAMO A LARGO PLAZO**

Siendo su cuota de amortización anual y total las siguientes:

0,3114 CAF.ANUAL
189200,051 CAF.TOTAL.

Si	607.578,84	SF
S.1ºTRIM	47300,0127	560.278,83
S.2ºTRIM	47300,0127	512.978,81
S.3ºTRIM	47300,0127	465.678,80
S.4ºTRIM	47300,0127	418.378,79

**Tabla 4.2: Cuadro de préstamo modificado a corto plazo.**

Fuente: Datos recopilados de la empresa Citran S.A.T

**TABLA DE CRÉDITO**

si 09/15	80.566,69			
dic-15	65.000	145.566,69	nuevo crédito	
mar-16	30.000	175.566,69	nuevo crédito	
jun-16	-80.566,69	95.000,00	amortiza	80.566,69
sep-16	-12.500,00	82.500	amortiza	12.500,00

**Tabla 4.3: Cuadro de amortización financiera del crédito adquirido por la empresa.** Fuente: Datos recopilados de la empresa Citran S.A.T

Existe la política de establecer un anticipo de clientes por un 4% sobre las ventas, asegurándose así la menos posibilidad posible de clientes insolventes o incobrables y frente a los proveedores, tienen en consideración un anticipo del 18% con respecto sus compras tanto de mercadería como de materia prima para de este modo ampliar un poco más el plazo de la negociación de deuda con dichos proveedores. Esta política se mantiene durante toda la campaña.

Los proveedores de las instalaciones y equipos nuevos piden un pago al contado en el momento de instalación y dos pagos posteriores a 90 y 30 días.

Prestaciones de subvenciones para la adquisición de instalaciones nuevas subvencionadas al 50%, en el que primeramente la empresa hará frente con su tesorería.

Al tratarse de una sociedad agraria recibe varias subvenciones y mantienen una de capital de la campaña anterior, la cual arrastramos hasta el periodo de campaña actual.

## 4.2 CUADRO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	1º TRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
Ventas	3.621.946,17	2.862.369,49	5.462.715,70	1.492.814,61
compas exist	3.077.240,57	724.936,05	2.488.420,46	3.578.196,76
variación exist	239.819,68	0,00	0,00	0,00
Consumo	2.837.420,89	724.936,05	2.488.420,46	3.578.197
Cargas de personal	592.343,26	385.949,61	998.520,62	113.948,70
otras cargas	374.088,64	310.253,74	424.541,44	233.156,51
Subvenciones expl.	248.613,15			
Coste de explotación	3.555.239,64	1.421.139,40	3.911.482,52	3.925.301,97
Cash flow explotación	66.706,53	1.441.230,09	1.551.233,18	-2.432.487,36
Cash flow atípico	216,5	480,51	151,03	481,59
Cash flow extra.	4.322.990,00	334.213,83	6.096.545,87	211.604,11
Aplicación subvén.	251.369,28	2.756,13	2.756,13	2.756,13
Cash flow TOTAL	4.641.282,31	1.778.680,56	7.650.686,21	-2.217.645,53
Amortización	91.152,04	91.152,04	91.152,04	91.152,04
Provisiones	38.622,50			
Gastos financieros	11.825,13	840,84	6.988,09	407,04
Otros gastos	0	1161,7	79,01	0
Resultado bruto	4.499.682,64	1.685.525,98	7.552.467,07	-2.309.204,61
Compensación de pérdidas				
Impuestos	1.349.904,79	505.657,79	2.265.740,12	0,00
Resultado neto	3.149.777,85	1.179.868,19	5.286.726,95	-2.309.204,61
Dividendos	0	0	0	0
Reservas	3.149.777,85	1.179.868,19	5.286.726,95	-2.309.204,61
Autofinanciación	3.279.552,39	1.271.020,23	5.377.878,99	-2.218.052,57

Tabla 4.4: Cuadro de pérdidas y ganancias

Fuente: Elaboración propia mediante las políticas establecidas en Citran.

El cuadro de pérdidas y ganancias es un cuadro contable del cual podemos realizar un estudio estático y dinámico, es decir, un análisis en un momento concreto y en un determinado periodo de tiempo. Tras la realización del cuadro de pérdidas y ganancias, obtenemos un análisis detallado de la solvencia de esta empresa a corto plazo, a través del estudio de los movimientos históricos.

El importe ideal de resultado debe ser como mínimo aquel que nos permita dejar cubierto todos nuestros gastos y poder dar una rentabilidad a nuestros socios. Partiendo del cash-flow de explotación, el cual es el punto de partida para saber si una empresa es viable operativamente o no, revela cuanta caja genera la empresa con su actividad, comenzando con los ingresos netos y realizando una serie de ajustes para llegar al flujo de caja operativo para mostrar en qué medida los ingresos contables se ajustan a los verdaderos movimientos de caja en la empresa.

La situación de Citran S.A.T parte de buen inicio, ya que podemos observar unos resultados durante los tres primeros trimestres positivos, siguiendo una orientación en dientes de sierra y obteniendo cash-flow de explotación negativo en el cuarto trimestre. Al comienzo contemplamos un resultado no muy elevado debido a que las ventas superan solo por un 2% a los costes de explotación, esto es provocado porque coincide con el inicio de campaña donde se produce la mayoría de las compras de materia prima y mercaderías, entre otros gastos para comenzar con la actividad de la empresa, dejando así ese 2% que equivale a unos 66.706,53€ para gastos ajenos o posteriores a la explotación como es el pago de impuestos, devoluciones de deuda, compensaciones de pérdidas de años anteriores y pago de intereses. Esta situación se ve mejorada gracias a la aplicación de subvenciones de explotación adquiridas favorablemente para mejorar la situación de actividad de la empresa, tiene gran influencia positiva la aportación que genera el cash-flow extraordinario mediante la comercialización de fruta de baja calidad y con ello consigue un cash-flow total más elevado y por tanto, puede hacer frente a pagos posteriores de gastos ajenos a la explotación.

Los dos trimestres siguientes son mejorados considerablemente. Ya se encuentra iniciada la campaña, los gastos son menores, puesto que fueron prácticamente casi todos asumidos al inicio con la preparación de esta. Los ingresos por venta en el segundo trimestre son menores que las del inicio porque la campaña de naranja se encuentra finalizando y es en el tercer trimestre cuando se provoca un aumento de ventas, pudiéndose decir que es la mayor cifra de ventas, gracias en gran medida a la comercialización en nuevos mercados, con lo que los cash-flow de explotación aumentan en más de un millón con respecto al inicial, provocando una mejora considerada. Podemos observar un aumento de los gastos de explotación, aunque estos siguen siendo menores que las ventas y por tanto seguimos en una situación favorable.

El último trimestres comprende desde julio hasta septiembre, donde septiembre coincide también con el inicio de la campaña siguiente de cítricos, de este modo se producen aquí una etapa de desequilibrio llevado a cabo por una notable disminución de las ventas, ya que la temporada de fruta de hueso está casi terminada y se asumen unos gastos operativos muy elevados por la preparación de la siguiente campaña que está por llegar. De este modo, se llega a la obtención de un cash-flow de explotación negativo y este se reduce en poca medida por el cash-extraordinario que se sigue generando, pero sigue sin ser suficiente para generar un resultado favorable.

La sociedad consigue obtener autofinanciación todos los trimestres salvo el último, que es donde decae la solvencia de la empresa. Dicha autofinanciación es conseguida el primer trimestre gracias en una mayor parte por la dotación de provisiones, que tiene como política la sociedad ante situaciones de probabilidad de impago de clientes, y las reservas ocasionadas. En los trimestres posteriores las reservas son la clave directa de esa autofinanciación, excluyendo evidentemente el último trimestre.

También debería de ser destacado que la empresa obtiene resultados del ejercicio positivos la mayor parte de los trimestres, con lo que no es necesario hacer pagos de compensación y esto indica el buen funcionamiento operativo de dicha empresa y favorece su situación.

#### 4.3 CUADRO DE NECESIDADES NETAS

CONCEPTO	SALDO INICIAL	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
EXISTENCIAS	294.830,73	534.650,43	534.650,43	534.650,43	534.650,43
1.Variación		239.819,70	0,00	0,00	0,00
Efectos a cobrar	1.173.803,38	2.414.630,78	1.908.246,33	3.641.810,47	995.209,74
2.Variación		1.240.827,40	-506.384,45	1.733.564,14	2.646.600,73
tesorería objetivo	0,00	0,00	0	0	0
3.Variación		0,00	0	0	0
<b>ACTIVOS C.</b>	<b>1.468.634,11</b>	<b>1.480.647,10</b>	<b>-506.384,45</b>	<b>1.733.564,14</b>	<b>-2646600,727</b>
Proveedores	432.955,71	2.150.217,59	547.615,64	1.825.367,08	2.404.455,96
4.variación		1.717.261,88	-1.602.601,96	1.277.751,44	579.088,88
Acreedores	60.944,98	52.348,99	233.965,80	150.158,79	137.658,79
5.Variación		-8.595,99	181.616,81	-83.807,01	-12.500,00
Impuestos a pagar	66.811,43	66.811,43	1.349.904,79	505.657,79	2.265.740,12
6.Variación			1.283.093,36	-844.247,00	1.760.082,33
Anticipo de clientes	22.000,00	144.877,85	114.494,78	218.508,63	59.712,58
7.Variación		122.877,85	-30.383,07	104.013,85	-158.796,04
Anticipo de proveedores	155.921,57	553.903,30	130.488,49	447.915,68	644.075,42
8.Variación		397.981,73	-423.414,81	317.427,19	196.159,73
Periodificaciones	0,00				
9.Variación					
Remuneraciones pendientes	4.661,26	69.106,71	45.027,45	116.494,07	13.294,02
10.Variación		64.445,45	-24.079,26	71.466,62	-103.200,06
Inversiones financieras c.p	9.531,35	9.531,35	9.531,35	9.531,35	59.420,83
11.Variación		0,00	0,00	0,00	49.889,48
<b>PASIVO C.</b>	<b>560.712,12</b>	<b>2.293.970,92</b>	<b>-615.768,92</b>	<b>842.605,09</b>	<b>2.310.724,32</b>
<b>NNCC</b>	<b>907.921,99</b>	<b>-813.323,82</b>	<b>109.384,47</b>	<b>890.959,05</b>	<b>4.957.325,05</b>

**Tabla 4.5: Cuadro de necesidades netas.**

Fuente: Elaboración propia, a través de las políticas establecidas por la empresa.

El Capital Circulante Necesario son las necesidades de financiación que tiene toda empresa para hacer frente a las inversiones realizadas hasta que sus inversiones generen beneficios, en ese periodo de tiempo denominado periodo medio de maduración, debemos tener dinero para el normal desarrollo de la explotación de nuestra empresa. El capital circulante real se calcula simplemente con la fórmula AC-PC (Activo Corriente menos Pasivo Corriente). La empresa requiere un nivel mínimo de inversión en partidas de activo corriente y este nivel mínimo deberá ser financiado en parte con los aplazamientos a proveedores y acreedores de explotación. Todo lo demás deberá ser financiado con capital permanente, puesto que ya es considerado como inversiones ajenas a la necesidad del desarrollo normal del ciclo de explotación de la empresa.

Citran S.A.T mantiene constante sus existencias, al tratarse de productos perecederos consume todo lo que compra y sólo se produce variaciones de existencia al inicio de campaña y al finalizar el año natural, ambas para realizar un conteo previsional, que en este caso ambas coinciden con el primer trimestre de planificación comprendido desde octubre a diciembre. En cuanto al desarrollo de una tesorería objetivo, en esta entidad no requiere de su cálculo, en parte, por el motivo de que todos los resultados positivos generados por la productividad de la empresa, se mantienen como un activo líquido en ella, bien en caja o en reserva.

Como tendencia Citran presenta resultados negativos de necesidades netas de circulación al iniciar y finalizar las campañas, esto nos indica que muestra variaciones de pasivos corrientes son mayores, incluso superiores a las variaciones de activos corrientes, produciéndose una desinversión de capital corriente que proporcionará una financiación a largo plazo. Sólo requiere financiación en el segundo y tercer trimestre, aunque es provocado por una disminución de las variaciones de activos, debido al mantenimiento estándar de las existencias que se mantienen en almacén toda la campaña, con lo que no produce variaciones, y otra disminución mayor de los pasivos corriente, ocasionada en gran proporción por la disminución de proveedores, ya que no se requieren nuevas compras excesivas de existencias y por ello una reducción también de los anticipos a proveedores, generando así una falsa necesidad de financiación a largo plazo y es evidente que en el último trimestre ya todo se recupera, multiplica por seis la falta de necesidad de circulante del primer trimestre y vuelve a carecer de dicha necesidad.



**4.4 PRESUPUESTO DE CAPITAL.**

PPTO DE INVERSIÓN	DE			
	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
1. Gastos de inversión	291.860,11	3.389,95	103.940,82	116.166,69
1.1. saldos anteriores	189.200,05	0,00	80.566,69	80.566,69
1.1.1 amort. fra. ptmo ant	189.200,05	0,00	80.566,69	80.566,69
1.2 Invs de renovación	5.181,47	3.389,95	586,88	15.600,00
1.3 Invs de explotación	55.670,59	0	22.787,25	20.000,00
1.4 invrs complementarias	41.808,00	0	0	0
2. NNCC	-813.323,82	109.384,47	890.959,05	-4.957.325,05
3. Amort. Fra c/p				
3.1 Amort. Recursos nuev				
3.2 Amort. Ficticias				
4. Otros empleos				
<b>TOTAL EMPLEOS</b>	<b>-521.463,71</b>	<b>112.774,42</b>	<b>994.899,87</b>	<b>-4.841.158,36</b>
PPTO DE FINANCIACION	DE			
5. Autofinanciación	3.279.552,39	1.271.020,23	5.377.878,99	-2.218.052,57
6. Financiación externa	65.000	30.000	0	0
6.1 Ampliación capital	0	0	0	0
6.2 Ptmo c/p nuevo	65.000	30.000		
6.3 Acreedores c/p nuevo				
7. Desinversiones	0	0	0	350
8. Recursos extraordinarios				
9. Otro recursos				
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>3.344.552,39</b>	<b>1.301.020,23</b>	<b>5.377.878,99</b>	<b>-2.217.702,57</b>
Superávit/Déficit periodo	3.866.016,10	1.188.245,81	4.382.979,12	2.623.455,79
Superávit/Déficit acum.	3.866.016,10	5.054.261,91	9.437.241,03	12.060.696,82

**Tabla 4.6: Cuadro de presupuesto de capital.**  
Fuente: Elaboración propia, con datos de la empresa.

El cuadro de presupuesto de capital nos sigue reflejando que el plan de incorporación de la nueva maquinaria no influye negativamente a esta empresa. El superávit acumulado en el último trimestre que duplica el del tercer trimestre e incluso cuadruplica el saldo acumulado inicial del primer trimestre, indica que el plan de viabilidad es positivo y favorable para la empresa cítrica. Citran posee suficientes recursos durante todos los trimestres para hacer frente a todas las inversiones, genera alta autofinanciación y es con lo que prácticamente cubre todas sus necesidades, a parte de algún que otro pequeño crédito a corto plazo. Es decir, la incorporación de esta nueva maquinaria que aumentaría su producción, no afectaría a la generación propia e interna de financiación y se seguiría manteniendo un fondo de maniobra positivo durante todos los trimestres, al igual que en los demás años anteriores como contemplábamos en el capítulo 3.

## 4.5 PRESUPUESTO DE TESORERIA

CONCEPTOS	SALDO INICIAL	1ºTRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
1.Cobros vta	9.466.093,03	2.381.118,77	3.368.753,94	3.729.151,56	4.139.415,34
2.Cobro subv. Explo	213.299,41	248.613,15	25.000		
3.pagos expl	1.125.038,10	2.326.410,59	-181.462,56	2.633.731,08	3.346.213,09
4.Tesorería expl	8.554.354,34	303.321,33	3.575.216,50	1.095.420,48	793.202,25
5.Cobro ampliación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.Cobro ptmo		672.578,84	30.000		
7.Cobro subvención				0,00	0,00
8.Cobro desinversión					2.450.000,00
9.Pagos amort fra. deuda		47.300,01			
10. Pagos por gasto de inv.		102.660,06	3.389,95	23.374,13	35.600,00
11.Otros pagos					
12.Ts por op de capital	0,00	522.618,77	26.610,05	-23.374,13	2.414.400,00
13.Cobros act no explo		216,5	480,51	151,03	481,59
14.Pagos acti fuera d expl					
15.Tesorería atípica	0,00	216,50	480,51	151,03	481,59
16. Pagos por dividendo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17.Pagos por intereses lp		1.789,90	1.789,90	1.789,90	1.789,90
18.Pagos por retribución	0,00	1.789,90	1.789,90	1.789,90	1.789,90
19.Cobros por crédito		65.000	30.000		
20.Pagos amort crédito				80.566,69	12.500
21. Pagos por intereses cp.		11.825,13	840,84	6.988,09	407,04
22. Pagos a acreedores		0,00	0,00	0,00	0,00
23.Pago de impuesto		66.811,43	1.349.904,79	505.657,79	2.265.740,12
24.Tesorería por op c/p	0,00	-13.636,56	-1.320.745,63	-593.212,57	-2.278.240,12
25.Tesorería neta	8.554.354,34	810.730,14	2.279.771,53	477.194,91	928.053,82
26. Tesorería acumulada		1.359.345,75	3.639.117,27	4.116.312,18	5.044.366,00

Tabla 4.7: Cuadro de presupuesto de tesorería.

Fuente: Elaboración propia, mediante cuadro de pérdidas y ganancias y las políticas establecidas por la empresa Citran S.A.T

Observando el cuadro de tesorería de esta entidad nos damos cuenta de que tiene todos los trimestres tesorería de explotación positivas y siguiendo como en el caso del cuadro de pérdidas y ganancias una tendencia en dientes de sierra, debido a mayores ingresos que gastos de explotación. Siguiendo el cuadro hacia abajo contemplamos que además Citran genera saldos positivos de tesorería por operaciones de capital en el primero, segundo y cuarto trimestre. Estos saldos positivos son ocasionados en los dos primeros trimestres porque se reciben préstamos que facilitan y reducen los pagos por inversiones, en el último trimestre en cambio, no se recibe ningún tipo de préstamo o crédito pero si se aumenta la tesorería con una gran desinversión que se lleva a cabo con la venta de hectáreas de un accionista y ciertos vehículos de transporte de mercancías deteriorados. Esto hace que mejore bastante la situación de la empresa y reduzca las pérdidas que se ocasionan en este último trimestre que es el que conlleva más gastos de producción como hemos podido observar con anterioridad en el cuadro de pérdidas y ganancias. El tercer trimestre no obtiene tesorería positiva porque sólo se produce pagos de inversión por un total de 23.374,13.

Todos los trimestres tienen tesorería atípica aunque no de gran importancia y en cuanto a la tesorería generada por operaciones a corto plazo, en todos los trimestre nos da resultados negativos, a pesar de solicitar un crédito, el pago por intereses del préstamo a largo plazo observando en la tesorería por operaciones de capital y teniendo en cuenta el pago de impuestos generado trimestralmente, no es suficiente para generar resultado positivo en ningún trimestre.

Finalmente la tesorería neta y global da como resultado cifras positivas, ya que solo genera resultados negativos esta última comentada que es perfectamente cubierta con las dos tesorerías anteriores. Sólo con la tesorería generada de explotación podría hacer frente a los resultados negativos de tesorería por operaciones a corto plazo. Esto último nos dice mucho de esta empresa pues podemos decir que carece de financiación a largo plazo y aunque la requiera a corto puede ser bien sobre llevada.

## 4.6 BALANCES PREVISIONALES

	SIT.INICIAL	1ºTRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
INMOVILIZADO INTANGIBLE	55.515,14	55.515,14	0,00	29.999,94	29.999,94
INMOVILIZADO MATERIAL	3.212.982,15	3.006.549,25	3.009.939,20	3.033.313,33	3.068.913,33
INVERSIONES FINANCIERAS	19.338,47	19.338,47	19.338,47	19.338,47	19.338,47
EXISTENCIAS DE MERCADERÍA	0,00	214.016,53	214.016,53	214.016,53	214.016,53
EXISTENCIAS DE MATERIA PRIMA	294.830,73	320.633,90	320.633,90	320.633,90	320.633,90
ANTICIPO DE PROVEEDORES	155.921,57	553.903,30	130.488,49	447.915,68	644.075,42
DEUDORES COMERCIALES	1.173.803,38	2.414.630,78	1.908.246,33	3.641.810,47	995.209,74
INVERSIONES FINANCIERAS CP	9.531,35	9.531,35	9.531,35	9.531,35	59.420,84
PERIODIFICACIONES (gastos anticipados)	0,00	9.893,40	9.893,40	9.893,40	9.893,40
TESORERIA	548.615,61	1.907.961,36	3.639.117,27	4.116.312,18	5.044.366,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.543.564,09</b>	<b>8.511.973,48</b>	<b>9.261.204,94</b>	<b>11.842.765,25</b>	<b>10.405.867,56</b>
CAPITAL SOCIAL	518.199	518.199	518.199	518.199	518.199
RESERVAS	899.178,88	899.178,88	899.178,88	899.178,88	899.178,88
RESULTADO EJER	222.713,77	3.149.777,85	1.179.868,19	5.286.726,95	-2.309.204,61
RESULTADO EJER. ANTERIOR	1.496.414,28	222.713,77	3.149.777,85	1.179.868,19	5.286.726,95
SUBVENCIÓN DE CAPITAL	739.502,86	629.257,62	629.257,62	629.257,62	629.257,62
PRÉSTAMO L/P	607.578,84	463.917,10	418.348,25	418.348,25	418.348,25
CRÉDITO C/P	196.658,38	145.566,69	175.566,69	95.000,00	82.500
PROVEEDORES	432.955,71	2.150.218	547.615,64	1.825.367,08	2.404.455,96
ACREEDORES	60.944,98	52.348,99	233.965,80	150.158,79	137.658,79
ANTICIPO DE CLIENTES	22.000,00	144.877,85	114.494,78	218.508,63	59.712,58
REMUNERACIONES PENDIENTES	4.661,26	69.106,71	45.027,45	116.494,07	13.294,02
IMPUESTOS A PAGAR	25.826,30	66.811,43	1.349.904,79	505.657,79	2.265.740,12
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.543.564,09</b>	<b>8.511.973,48</b>	<b>9.261.204,94</b>	<b>11.842.765,25</b>	<b>10.405.867,56</b>

Tabla 4.8: Balances previsionales trimestrales.

Fuente: elaboración propia a través de datos recopilados de la empresa y su página oficial [www.citransat.es](http://www.citransat.es)

Para terminar la planificación, nos encontramos frente a los Balances previsionales de la empresa Cítricos Andaluces y comenzaremos a analizar las cuentas tanto de activo, que son todos los bienes y obligaciones que posee la empresa, como de pasivo, todas las deudas y obligaciones que los componen.

Observando las partidas que componen el activo, podemos diferenciarlas en activo corriente y no corriente, siendo el activo corriente el más líquido y a corto plazo. Dentro del activo no corriente se incluye el inmovilizado intangible, inmovilizado material y las inversiones financieras. De estas partidas cabe destacar que la más influyente en el activo es el inmovilizado material, formando prácticamente la mayor parte del activo total y este es seguido del inmovilizado intangible y las inversiones financieras. El activo corriente, por tanto, está formado por las partidas restantes que son; existencias de mercadería, existencias de materia prima, anticipo de proveedores, deudores comerciales, inversiones financieras a corto plazo, periodificaciones y tesorería. Como se observa arriba, los deudores comerciales junto con la tesorería son los que más repercuten en el activo corriente durante todos los años seguidos de las existencias de materia prima. Las existencias de mercadería se mantienen constantes todos los trimestres influenciando al activo corriente de la misma forma todos los trimestres.

En cuanto al pasivo, este también puede dividirse en corto plazo y largo, en pasivo corriente y no corriente. También existe una doble separación dentro del pasivo no corriente diferenciando de este el patrimonio neto o fondos propios que se encuentra formado por el capital social y los beneficios generados por la empresa como las reservas, el resultado del ejercicio, resultado del ejercicio anterior y las donaciones y subvenciones. El patrimonio neto tiene como características que no es un pasivo exigible, es decir, no hay que devolverlo a terceros ajenos a la empresa, carece de coste financiero a pesar de considerarse, contablemente, como una deuda para los socios. Por tanto, como pasivo no corriente nos queda el préstamo a largo plazo y nos deja ver que en esta empresa casi todo el pasivo no corriente está formado por fondos propios. El pasivo corriente lo generan las partidas restantes; crédito a corto plazo, proveedores, acreedores, anticipo de clientes, remuneraciones pendientes y los impuestos a pagar.

De manera conjunta podemos decir que la empresa se encuentra financiada principalmente por financiación propia y tiene un préstamo a largo plazo para protegerse frente a posibles pagos extraordinarios y de un pequeño crédito que ayuda a la financiación del funcionamiento de la empresa.

La inversión en mercaderías y materias primas es menor con respecto a la inversión que se realiza en inmovilizado, además la cifra también es elevada en los deudores con lo que podemos pensar que por ese motivo la empresa requiere de financiación propia y activos líquidos como la tesorería para afrontar posibles pérdidas o inversiones constantes de mercadería, puesto que estas no se mantiene en stock al ser perecederas.

## CAPITULO 5.

### ANÁLISIS POST-PLANIFICACIÓN.

La realización de una planificación eficaz, da lugar a la sostenibilidad de cualquier negocio y con apoyo de los ratios financiero, permiten mejorar la comprensión de los resultados y las tendencias en el tiempo, proporcionando una visión global muy necesaria gracias a los indicadores desarrollados.

Partiendo de su estudio, podrán identificarse las principales debilidades y fortalezas para un buen desarrollo estratégico. Los ratios financieros también cumplen otra función, que es la facilitación de comparación entre los diferentes resultados obtenidos en diversos años, meses o incluso semanas y con respecto a sus competidores, proporcionando una valoración objetiva de eficacia de la gestión que se lleva a cabo de puertas para dentro de la sociedad y el impacto de las políticas que se implanten.

Para que la información que exprese sea significativa los ratios financieros deben estar elaborados con información financiera fiable y exacta, pues un correcto desarrollo está relacionado con la fiabilidad de las decisiones a tomar por la empresa en el plano financiero y garantizar seguridad capaz de demostrar lo ocurrido en un momento determinado y los problemas generados a lo largo de un periodo de tiempo.

Esto resulta una de las partes con mayor dificultad, recopilar dicha información más correcta, las que permitirán esa toma de decisiones acertada. Existen varios lugares donde se puede buscar la información necesaria como en archivos históricos del negocio, datos recopilados de balance de situación, cualquier lugar donde se tenga clara la fiabilidad de la fuente y la actualización de datos constante que comparte, dejando así información verificada.

Este análisis debe proyectarse desde una perspectiva muy amplia que permita, por un lado, analizar factores de carácter cualitativo y por otro, evaluar variables de aspecto cuantitativo. Los resultados serán más completos si se lleva acabo además en conjunto con otros métodos (como los seguidos anteriormente), permitiendo tener o hallar más conciencia de las posibilidades de organización y las opciones más realistas por las que decidir a la hora de tomar decisiones, comprendiendo de este modo desde donde viene la sociedad y para donde debe ir.

#### 5.1 RATIOS FINANCIEROS DE LIQUIDEZ

##### 5.1.1 Razón corriente = AC/PC

Se utilizan las partidas de activo y pasivo no corriente y con este ratio conseguimos saber la capacidad que posee la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deuda o pasivos a corto plazo. A mayor resultado positivo, mayor solvencia y capacidad de pago tendrá la empresa generándose así como una garantía monetaria a corto plazo para la empresa

Este indicador por sí solo no aporta mucha información, ya que muestra la cantidad de activos que la empresa posee en un momento determinado para respaldar sus pasivos a corto, sin garantizar que estos activos puedan proporcionar el capital monetario de liquidez suficiente como para cubrir sus obligaciones.

### 5.1.2 Fondo de maniobra= AC-PC

El Fondo de Maniobra ya lo hemos tratado anteriormente, no es más que la parte del activo circulante de una empresa que es financiada con recursos de carácter permanente y mediante su cálculo puede conocerse la capacidad de dicha empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades a corto plazo.

Es de nuevo, una relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de una empresa, es lo que le queda a la empresa después de saldar sus deudas a más corto plazo. Gracias a este ratio de liquidez podemos conocer la cantidad de dinero del que dispone la empresa para poder seguir con el normal desarrollo de su actividad y podría decirse que es el cálculo del colchón de seguridad de la misma.

Este indicador por tanto, deberá ser de signo positivo, activo corriente mayor al pasivo corriente. Un fondo de maniobra será mucho más fiable cuanto mayor disponible y realizable acumule en su activo y no tanto de existencias, las cuales están sujetas a una pérdida de valor más tangible, por este motivo es aconsejable la realización del ratio siguiente de prueba ácida.

### 5.1.3 Prueba ácida= (AC-EXISTENCIAS)/PC

La prueba ácida es uno de los indicadores más utilizados como indicador de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo sin contar con las ventas de sus existencias. Tendrá por tanto que hacer frente a sus obligaciones con los saldos de efectivo que cuente la empresa.

Se trata de un indicador mucho más riguroso que la razón corriente, aunque hay que destacar que para empresas en las que los inventarios son reducidos, los valores numéricos que aportan ambos indicadores son prácticamente iguales.

### 5.1.4 EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

Como bien su nombre indica en inglés, se trata de un indicador financiero que parte del beneficio antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones. Es el beneficio neto con el que se encuentra la empresa para hacer frente a las deudas tanto a corto como a largo plazo.

Su cálculo se realiza a través del cuadro de pérdidas y ganancias y es el resultado final, sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones. Permite obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo.

RATIOS LIQUIDEZ	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
AC/PC	2,07	2,53	3,01	1,47
FM	2.801.641,36	3.765.352,12	5.848.927,15	2.324.254,35
(AC-EXIST)/PC	1,86	2,31	2,83	1,36
EBITDA	1.670.098,52	583.058,35	2.929.834,79	-2.218.052,57

**Tabla 5.1: Ratios de liquidez**

Fuente: elaboración propia, basado y calculados en los datos explicados anteriormente.



## 5.2 RATIOS FINANCIEROS DE APALANCAMIENTO

El apalancamiento financiero consiste en saber si interesa utilizar deuda para realizar una inversión, y así esa inversión ser financiada en parte con recursos propios y con recursos ajenos. El ratio de endeudamiento indica cuantos euros de financiación ajena tiene la empresa por cada euro de financiación propia, es decir, señala el tanto por ciento (o tanto por uno) que supone el importe total de las deudas de la empresa respecto a sus recursos propio.

La intención es aumentar la rentabilidad del capital propio mediante el aumento del importe total invertido y esto es conseguido gracias al dinero recibido en préstamo o crédito. Interesará endeudarse cuando lo intereses que haya que pagar por la deuda sea inferior a la rentabilidad que se vaya a obtener al invertir su importe. Por tanto, está claro que los ingresos que se obtengan con el dinero prestado tienen que ser superiores a los intereses que se haya de pagar por él, en caso contrario se perdería dinero.

Este indicador es ventajoso por cómo hemos descrito anteriormente, ya que se multiplica la rentabilidad y de esta forma el rendimiento del dinero será mayor mientras más alto sea el grado de apalancamiento financiero, es decir, mientras mayor sea la proporción de dinero prestado en la inversión total.

El principal inconveniente es también evidente, al igual que se multiplica la rentabilidad también se multiplica el riesgo, porque si la inversión sale mal el coste será mucho más alto mientras mayor sea el grado de apalancamiento. Para saber si dicho apalancamiento interesa o no debe ser aplicada la siguiente fórmula;  $(\text{Activo}/\text{Fondos propios}) \times (\text{BAT}/\text{BAIT})$ , siendo el Activo el total de la inversión, los Fondos Propios el capital propio invertido, el BAT es beneficio antes de impuesto y el BAIT, beneficio antes de impuesto e intereses.

	1ºTRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
<b>ACTIVO</b>	<b>8.511.973,48</b>	<b>9.261.204,94</b>	<b>11.842.765,25</b>	<b>10.405.867,55</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>4.789.869</b>	<b>5.747.023,91</b>	<b>7.883.973</b>	<b>4.394.900,22</b>
<b>BAT</b>	<b>4.499.682,64</b>	<b>1.685.525,98</b>	<b>7.552.467,07</b>	<b>-2.309.204,61</b>
<b>BAIT</b>	<b>4.487.857,51</b>	<b>1.684.685,14</b>	<b>7.545.478,98</b>	<b>-2.308.797,57</b>
<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>2,02</b>	<b>18,74</b>	<b>1,64</b>	<b>8,58</b>

**Tabla 6.2: Cálculo del apalancamiento operativo**

Fuente: elaboración propia, empleando datos obtenidos en el capítulo 4 tanto en balance previsionales como cuenta de pérdidas y ganancias.

## 5.3 RATIOS FINANCIEROS DE RENTABILIDAD

### 5.3.1 Rentabilidad económica.

La rentabilidad económica indica la eficiencia que conlleva la utilización del activo mediante la medición de capacidad que tiene los activos de una empresa para generara beneficios sin tener en cuenta como han sido financiados. Este ratio depende mucho de la actividad de la empresa, y por tanto no es comparable entre distintos sectores.

Para conseguir un aumento de la rentabilidad económica pueden llevarse a cabo dos opciones; la primera consistiría en aumentar el precio de venta de sus productos o, si no se quiere aumentar el precio, intentar reducir los costes de producción, para

así aumentar el margen de beneficio; la segunda sería llevada a la práctica mediante la bajada del precio de venta de los productos que comercializa para que aumente las ventas y por tanto, aumentar la rotación. Ambas opciones pueden realizarse de manera eficiente si la empresa en sí se encuentra en una posición alta con respecto a sus competidores.

Cuanto más alto sea este ratio, mejor, porque nos indicará que se obtiene más productividad del activo.

Su cálculo se realiza de la siguiente forma:  $(\text{BAIT}/\text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$

	1ºTRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
<b>BAIT</b>	<b>4.487.857,51</b>	<b>1.684.685,14</b>	<b>7.545.478,98</b>	<b>-2.308.797,57</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>8.511.973,48</b>	<b>9.261.204,94</b>	<b>11.842.765,25</b>	<b>10.405.867,55</b>
<b>RENTABILIDAD ECO</b>	<b>52,72</b>	<b>18,19</b>	<b>63,71</b>	<b>-22,19</b>

**Tabla 6.3: cálculo de la rentabilidad económica**

Fuente: elaboración propia a través de datos ya recopilados en el análisis de ratios anterior.

### 5.3.2 Rentabilidad de las ventas.

La rentabilidad sobre ventas se centra en medir la relación existente entre el importe de ventas y el coste del producto vendido. Dicha rentabilidad está relacionada directamente con la existencia de un buen margen comercial, pues es necesario ya que no se tiene en consideración ni la amortización, ni los intereses de la financiación del inmovilizado.

Para calcular la rentabilidad sobre ventas se puede emplear el margen de utilidad bruta o de contribución. Este margen de contribución muestra la capacidad que tiene la empresa de producir beneficios con relación a las ventas que genera en el desarrollo normal de su actividad, es decir, da a conocer la cifra que gana la empresa por cada una de las unidades que vende. Se suele utilizar la siguiente fórmula;  $((\text{ventas}-\text{costes de venta}) / \text{ventas})$

	1ºTRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
<b>VENTAS</b>	<b>3.621.946,17</b>	<b>2.862.369,49</b>	<b>5.462.715,70</b>	<b>1.492.814,61</b>
<b>COSTES</b>	<b>3.555.239,64</b>	<b>1.421.139,40</b>	<b>3.911.482,52</b>	<b>3.925.301,97</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>0,02</b>	<b>0,50</b>	<b>0,28</b>	<b>-1,63</b>

**Tabla 6.4: cálculo de la rentabilidad de las ventas.**

Fuente: elaboración propia mediante los datos obtenidos en cuenta de pérdidas y ganancias.

## CAPÍTULO 6.

### COMPARACIÓN CON LOS DATOS REALES OBTENIDOS EN CITRAN S.A.T

Esta comparación ha sido llevada a cabo, teniendo en cuenta que en el cálculo de los balances previsionales no se ha incorporado los activos y pasivos de impuestos diferidos y corriente, ya que pertenece al lado contable y no al de planificación y son datos que generan variación en los balances finales. Varias políticas empresariales no han conseguido llevarse a cabo finalmente, algunas de poca importancia e influencia en los cálculos, pero otras como la inversión en la maquina calibradora, no se ha podido llevar a cabo por motivos de financiación (no aceptación para este año de la subvención del 50%). Tras mi plan de viabilidad y contemplación de resultados la empresa ve más posibilidades este nuevo año de campaña, la incorporación de la maquina calibradora, pues proporciona muy buenos resultados.

#### 6.1 BALANCE ORIGINAL

	1ºTRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
INMOVILIZADO INTANGIBLE	0,00	0,00	29.999,94	29.999,94
INMOVILIZADO MATERIAL	2.956.549,25	2.959.939,2	2.983.297,33	3.018.547,33
INVERSIONES FINANCIERAS	19.338,47	19.338,47	19.338,47	19.338,47
ACTIVO ID	65.723,12	65.723,12	65.723,12	65.723,12
EXISTENCIAS DE MERCADERÍA	214.016,53	214.016,53	214.016,53	214.016,53
EXISTENCIAS DE MATERIA PRIMA	320.633,90	320.633,90	320.633,90	320.633,90
ANTICIPO PROVEEDORES	151.459,07	286.675,56	1.030.896,11	0,01
DEUDORES COMERCIALES	3.680.921,23	2.750.254,68	3.174.118,87	1.538.221,35
INVERSIONES FINANCIERAS CP	9.531,35	9.531,35	9.531,35	59.420,83
PERIODIFICACIONES (gastos anticipados)	9.893,40	9.893,40	9.893,40	9.893,40
TESORERIA	903.763,43	954.826,47	1.556.772,79	1.227.530,56
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.331.829,75</b>	<b>7.590.832,68</b>	<b>9.414.221,81</b>	<b>6.503.325,44</b>
CAPITAL SOCIAL	518.199	518.199	518.199	518.199
RESERVAS	899.187,88	899.187,88	899.187,88	899.187,88
RESULTADO.EJER	154.893,81	1.472.513,87	3.149.564,82	751.454,66
RESULTADO EJER. ANTERIOR	1.496.414,28	1.651.308,09	1.651.308,09	1.651.308,09
SUBVENCIÓN DE CAPITAL	723.948,79	723.948,79	723.948,79	723.948,79
PASIVO ID	289.135,16	289.135,16	289.135,16	289.135,16
PRÉSTAMO L/P	463.917,10	418.348,25	418.348,25	418.348,25
CRÉDITO C/P	198.137,19	233.965,80	150.158,79	137.658,79
PROVEEDORES	2.987.186,34	795.106,32	832.767,04	895.500,32
ACREEDORES	294.639,33	206.114,37	338.412,27	136.319,89
ANTICIPO CLIENTES	62.000,00	262.591,48	252.769,23	22.000,00
REMUNERACIONES PENDIENTES	129.480,75	23.740,20	58.440,80	22.785,37
PASIVO IC	37.555,02	37.555,02	37.555,02	4.425,54
IMPUESTOS A PAGAR	77.135,04	59.118,39	94.426,67	33.053,70
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8.331.829,69</b>	<b>7.590.832,6</b>	<b>9.414.221,81</b>	<b>6.503.325,44</b>

Tabla 6.1: Balances originales de nuestra empresa.

Fuente: [www.citransat.es](http://www.citransat.es)

Nos encontramos frente a un balance original poco diferente del obtenido tras la planificación financiera y comentaremos detenidamente dichas variaciones y diferencias.

En primer lugar, comenzando por el activo no corriente, observamos que el inmovilizado material que es aquella partida que en nuestros balances previsionales recababa gran importancia ha disminuido, en el caso del primer trimestre en un 1,55% y ha ido aumentando en poca proporción con respecto a cada trimestre, siendo la diferencia del último de 1,64%. Esta disminución en todos los trimestres es debido principalmente a la no incorporación e inversión de la maquina calibradora.

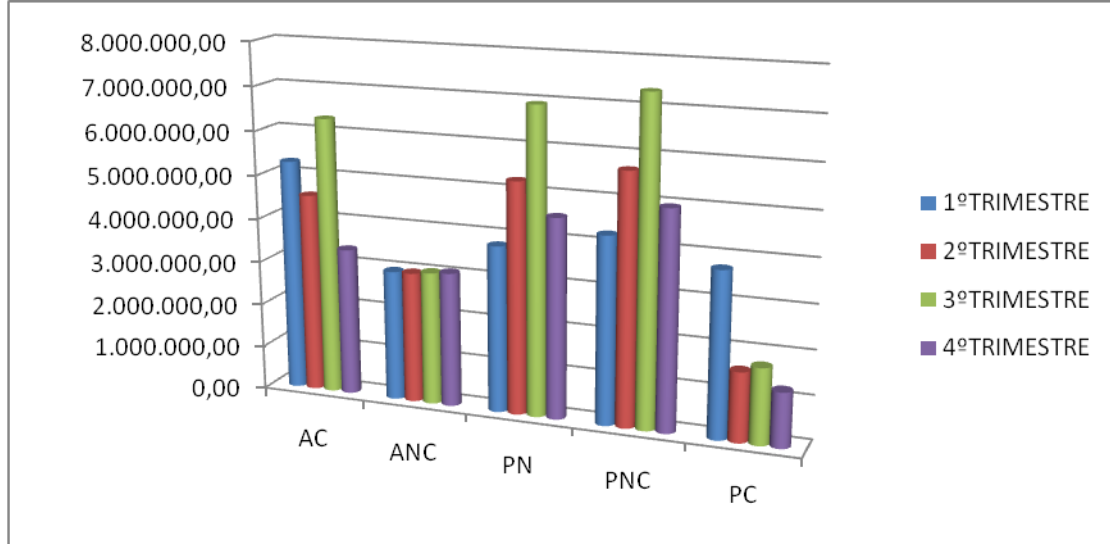
Por otro lado, en el activo corriente, la diferencia más llamativa la encontramos en los anticipos de proveedores, pues estos son mayores en nuestros balances previsionales y es mayor como consecuencia de una negociación mayor del plazo de pago, que se tendría que renegociar si se quiere seguir adelante con la nueva inversión de la máquina calibradora ya que esta también conlleva mayores gastos secundarios como el aumento de plantilla, materiales etc. Por esta razón, al renegociar un nuevo plazo de pago con los proveedores nos conllevaría a realizar anticipos de proveedores más elevados. Dentro del activo corriente también resalta la diferencia existente en la tesorería de los balances originales, pues estos son bastante menores que los que hemos conseguido elaborar en los balances previsionales, siendo la diferencia del primer trimestres por más de un millón de euros y el del último 3.816.835,44€ más, con lo que nos hace pensar que la inversión en la nueva adquisición de la maquina calibradora también conllevaría a obtener grandes beneficios, aunque debemos tener en cuenta que durante nuestra planificación se han realizado también desinversiones y venta de tierras de algunos socios, obteniendo así mucha cantidad de tesorería y recursos líquidos para la empresa.

Finalmente, observando el pasivo, tenemos dentro del patrimonio neto una variación muy destacada en la partida del resultado del ejercicio. Este resultado en el balance previsional elaborado comienza mostrándonos en el primer trimestre un aumento bastante elevado con respecto al original, dándonos una muy buena impresión de que con el plan de viabilidad elaborado nuestro, la empresa obtendría mayores resultados. Principalmente, en el balance original se sigue un patrón por trimestres creciente y cae en el último trimestre, en los balances previsionales el patrón a seguir es bastante mejor en los primeros tres trimestres, comenzando mucho más elevado, manteniéndose en el segundo y volviéndose a aumentar en el tercero aunque como sucede en el original vuelve a caer pero esta vez mucho más destacado quedando incluso en cifras negativas altas. Los motivos pueden deberse a que en el primer trimestre al incorporar la nueva máquina proporcionará mayor salida de fruta al mercado, dejándonos así unos resultados de ejercicio mejores y manteniéndolos hasta el último trimestre que es cuando la empresa se somete a soportar gastos de la campaña de fruta de hueso y fruta de cítrico. Esta mejora de resultados en los balances previsionales con respecto a los originales también se puede ver reflejada dentro del pasivo corriente en la partida de anticipo de clientes, observando como en el original dichos anticipos van disminuyendo, con lo que refleja unas ventas menores y por tanto, menos beneficios obtenidos como resultado para la empresa. En nuestra previsión el comportamiento de los anticipos de clientes mejora considerablemente, pues este comienza manteniendo su cifra durante el primer y segundo trimestre y en el tercer trimestre sigue aumentando aunque es inevitable que en el cuarto trimestre disminuya por motivos de finalización de campaña y menores cantidades de frutas para comercializar. Aún así el último trimestre del balance previsional, siendo este el peor trimestre para vender, supera al original en un 63% que equivale aproximadamente a unos 30.000€ más.

## 6.2. GRÁFICAS COMPARATIVAS

Utilizando las partidas comunes que componen los balances hemos elaborado unas gráficas de barras para observar rápidamente las variaciones comentadas anteriormente de una forma más física que con el cálculo de diferencias numéricas.

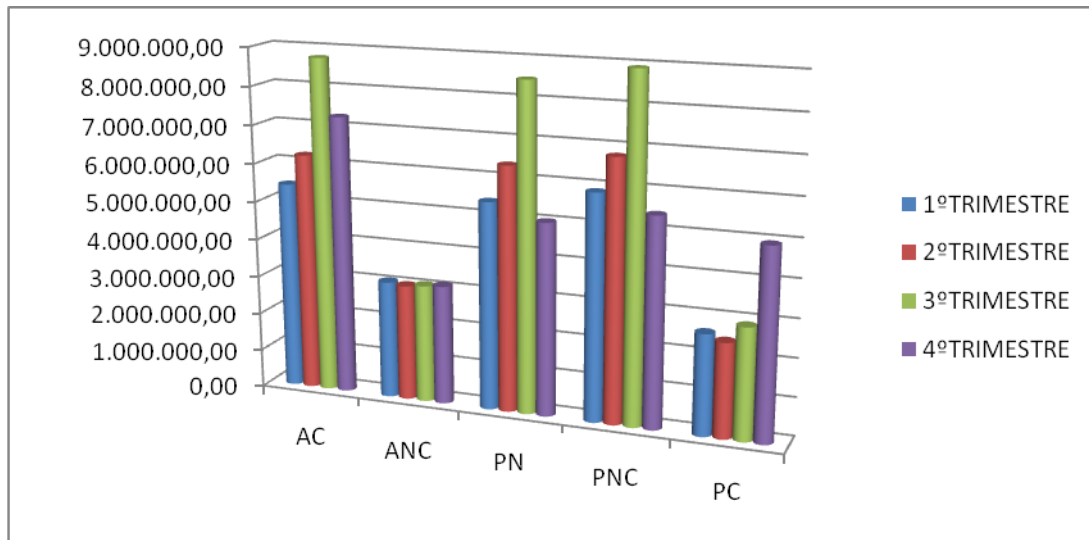
### Original



**Figura 6.1: Representación gráfica de los balances originales**

Fuente: Elaboración propia a través de Excel, utilizando los datos originales de la empresa a través de su página oficial.

### Previsional



**Figura 6.2: Representación gráfica de los balances previsionales.**

Fuente: Elaboración propia mediante Excel, utilizando los datos obtenidos en la planificación financiera de este trabajo realizado.

Mediante la observación de estas graficas elaboradas con los resultados originales principalmente y posteriormente con los obtenidos tras la planificación financiera, vemos como presentan el mismo patrón y varían muy poco, prácticamente todo cambia en lo corto plazo que es donde realmente queríamos ocasionar los cambios al detallar esta planificación financiera a corto plazo. Tanto el activo corriente como el pasivo corriente son los que varían, mientras que pasivo y activo no corriente se mantienen de forma parecida en la gráfica de barras. Todos los cambios son los comentados arriba como la tesorería y anticipo de clientes en el activo corriente y los proveedores en el pasivo corriente. Es destacable comentar que el activo corriente es parecido en ambas gráficas, pues sigue siendo el tercer trimestre el más elevado, aunque como podemos ver cambia un poco mejorando el primer trimestre y manteniendo el segundo creando así una situación más equilibrada que en la gráfica original que genera más inestabilidad, pues se ve cómo crece y decrece siguiendo un patrón de dientes de sierra mientras que la grafica previsional tiende a crecer hasta el último trimestre que es inevitable caer.

Centrándonos en el activo no corriente, este no mantiene diferencia apreciable física en las gráficas, no como en el caso del patrimonio neto o el pasivo no corriente. Dicho pasivo no corriente a simple vista es muy parecido aunque sufre diferencias en el primer y último trimestre, invirtiéndolos en cada gráfica aumenta el primer trimestre y mantiene el último en el previsional por lo que concluimos con que nuestra planificación es beneficiosa para la empresa ya que mejora la situación y las partidas del balance que son claramente influenciadas por la elevación de cifra de ventas.

El pasivo corriente es totalmente diferente en una gráfica y en otra, cambia radicalmente de tendencia pues en el inicial se comienza con un pasivo corriente muy elevado en el primer trimestre con respecto a los posteriores, dejando al cuarto trimestre el más inferior. En la gráfica siguiente, todos los trimestres se mantienen, vuelve a haber menos desequilibrio, pero en este caso en el último trimestre el pasivo corriente aumenta considerablemente cambiando así la tendencia de estabilidad y es ocasionado en cierta forma por un aumento en un crédito a corto plazo para financiar los gastos de finalización de una campaña y preparación de la nueva.

## CAPITULO 7.

### CONCLUSIONES FINALES.

En general la empresa Cítricos Andaluces es viable, partiendo de que debemos tener en cuenta que es una empresa en la cual el final de campaña se fusiona con el inicio de la nueva, dando lugar a un último trimestre muy apurado frente a solvencia y liquidez ocasionando peores resultados y cifras de negocio.

En primer lugar, nos fijaremos en la liquidez que posee nuestra empresa tras la realización de la nueva planificación financiera. Observamos mediante el análisis de ratios elaborado en el capítulo 5, que Citran S.A.T todos los trimestres tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras, deudas o pasivos y esto es gracias a que posee altas cifras de activo corriente y fondos propios, porque hasta con el ratio más exigente nos expresa unos resultados favorables y altos, salvo en el caso del EBITDA que al tener en cuenta todos los gastos, pagos de intereses y de impuestos nos da lugar a un último trimestre con resultados negativos (evidentemente es en este trimestre donde se finalizan pequeños préstamos de la empresa, se realizan nuevas inversiones en material etc.). Esto nos deja ver la necesidad de mayor cifra de activos líquidos, pero sólo al final de campaña porque durante los demás trimestres se muestra una satisfactoria situación de liquidez.

Fijándonos en el ratio de apalancamiento, contemplamos que en todos los trimestres la empresa posee más fondos propios que ajenos, con lo que esa situación comentada antes del último trimestre de mala liquidez podría fácilmente mejorarse con un endeudamiento ya que en los anteriores trimestres no requiere de la necesidad de financiarse urgentemente, pues posee recursos propios.

Para concluir, debemos hablar sobre la rentabilidad económica, calculada en el capítulo 5, que nos muestra y refleja la capacidad que tiene los activos para generar beneficios. Durante prácticamente todos los trimestres la entidad presenta resultados de rentabilidad positivos y considerablemente altos, con lo cual llegamos al análisis de que los activos generan alta productividad a la empresa. Durante el primer trimestre la empresa obtiene de beneficio completamente la mitad de lo que invierte en activo, esto se ve reducido en el segundo trimestre, pues se invierte menos que al inicio, pero vuelve a ser mejorado superando incluso el inicial en el tercer trimestre, teniendo en cuenta que aquí Citran prepara sus inversiones para la fruta de hueso y de nuevo vuelve a invertir en mayores cantidades. Como es de esperar en el último trimestre cae drásticamente imposibilitando cualquier oportunidad de generar beneficio a través de la inversión en activos.

Finalmente, la realización de este trabajo es bastante beneficiosa para la empresa, pues hemos podido detallar a corto plazo toda su planificación, consiguiendo de esta forma ver más claro sus problemas de análisis, inversión o incluso valoración de deudores y proveedores, y establecer soluciones fáciles para su mejoramiento. Esto ha sido el objetivo principal del trabajo, además, de contemplar la posibilidad de instalación de una nueva máquina calibradora que como hemos podido desarrollar en esta planificación, la inversión en esta no supondría unos gastos fuera de contexto y se podría llevar a cabo incluso manteniendo la cifra de ventas del año anterior. La elaboración más complicada podría decirse que ha sido el desarrollo en sí de ciertas tablas como, el cuadro de necesidades netas, debido a la poca variación de existencias muy poco habitual en el mundo empresarial o en empresas de dimensiones como las de Citran S.A.T, y por otro lado el cuadro de presupuesto de capital, pues requería de demasiada información de la cual no era muy posible adquirir fácilmente. Tras estos impedimentos, era necesaria la aplicación de más hora y detenimiento en observar variaciones y estimaciones a seguir en Citran S.A.T, esto ha

sido posible gracias a la participación de la empresa en este trabajo fin de grado del cual se puede aprender mucho contenido, pues se ha llevado a la práctica no solo los conocimientos adquiridos en las clases de universidad, concretamente en clase de planificación financiera de la empresa, sino que además se ha podido llevar a cabo al corto plazo, que como ya decía al comienzo de este trabajo, no es algo habitual de practicarlo en las clases.

A modo personal, este trabajo ha iniciado en mí una nueva oportunidad de empleo frente a esta empresa de la que hemos desarrollado la planificación, este será propuesto y estudiado por el director financiero y considero que puede llevarse a cabo perfectamente, pues los números nos dan soluciones viables. Todo sería más favorable con un pequeño endeudamiento ya que no le sería de gran peso a Citran soportarlo ni hacerle frente. Seguiré estudiando dentro del mundo empresarial y sobre todo me centraré en el lado financiero porque me resulta interesante seguir profundizando mis conocimientos, incluso desarrollar los que ya existen ante situaciones reales y de necesidad de implantación como en este caso que se ha elaborado para mi trabajo fin de grado, como decía un Sabio “el conocimiento no ocupa lugar”.





## Bibliografía

---

- Amat, Oriol. (2008): *Análisis económico-financiero*. 20ª edición, Gestión 2000.
- Cervantes, C. R. (2008). Las Sociedades Agrarias de Transformación en España: un análisis histórico. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, (63), 65-87.
- Cibrán Ferraz, Pilar, Prado Román, Camilio, Créspeo Cibirán, Miguel Ángel, Huarte Galbán, Cecilio. (2016): *Planificación financiera*. ESIC editorial.
- Cítricos Andaluces, (2015): *Citran S.A.T.* Recuperado de [www.citransat.es](http://www.citransat.es)
- De la Torre Gallegos, Antonio, Jiménez Naharro, Félix. (2014): *Valoración de empresas y análisis bursátil*. Pirámide.
- Durban Oliva, Salvador, Irimia Diéguez, Ana Isabel, Oliver Alfonso, María Dolores, Palacín Sánchez, María José. (2009): *Planificación financiera en la práctica empresarial*. Pirámide.
- Fernando Murube. (2016): "Una máquina de 100.000 euros revoluciona la gestión y venta del tomate de los Palacios". [http://sevilla.abc.es/provincia/sevi-maquina-100000-euros-revoluciona-gestion-y-venta-tomate-palacios-201611012258\\_noticia.html](http://sevilla.abc.es/provincia/sevi-maquina-100000-euros-revoluciona-gestion-y-venta-tomate-palacios-201611012258_noticia.html)
- FEPEX (Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas). Recuperado de: <http://www.fepex.es/datos-del-sector/produccion-frutas-hortalizas>
- Fruticultura Subtropical, (2001) Oferta y demanda en el comercio internacional. Obtenido de: [http://www.infoagro.com/frutas/oferta\\_demanda\\_comercio\\_internacional\\_frutas\\_hortalizas.htm](http://www.infoagro.com/frutas/oferta_demanda_comercio_internacional_frutas_hortalizas.htm)
- Garrido Miralles, Pascual, Iñiguez Sánchez, Raúl. (2012): *Análisis de estados contables*. Pirámide.
- Infoagrimundo. (2017): "EE.UU: demanda de cítricos supera la oferta" Obtenido de: <http://www.agrimundo.cl/?p=34347>
- Las 10 frutas más populares del mundo. (2018) Obtenido de: <http://www.top10de.com/las-10-frutas-mas-populares-del-mundo/>
- Palomares, Juan, Peset, María José. (2015): *Estados financieros, interpretación y análisis*. Pirámide.

