



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PLANIFICACIÓN FINANCIERA. APLICACIÓN A UN CASO REAL: MANGO S.L.

Alumno: M^a de la Cabeza Juárez Palomar

Julio, 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág. 3
2. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.	Pág. 5
2.1.ANÁLISIS DE LA EMPRESA	Pág. 7
2.2.GRUPOS DE INTERÉS PARA MANGO	Pág. 8
2.2.1. CLIENTES	Pág. 8
2.2.2. PROVEEDORES Y CADENAS DE SUMINISTROS	Pág. 11
2.2.2.1. Características del producto y sistemas de producción	Pág. 11
2.2.2.2. Propiedad y exclusividad	Pág. 11
2.2.2.3. Características del producto	Pág. 11
2.2.2.4. Programación de la fabricación	Pág. 11
2.2.2.5. Relación y número de proveedores	Pág. 12
2.3. COMPETIDORES	Pág.12
2.4. ANÁLISIS DAFO MANGO.	Pág.14
2.5. GRADO DE INTERNALIZACIÓN DE LA EMPRESA, DIVERSIFICACIÓN	Pág. 16
2.6. SECTOR EN EL QUE OPERA MANGO.	Pág. 18
3. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS RATIOS	Pág. 20
3.1. RATIOS EMPRESA MANGO.	Pág. 20
3.2. COMPARACIÓN DE RATIOS CON EL GRUPO INDITEX.	Pág. 24
4. PREDICCIÓN.	Pág.27
4.1. PREVISIÓN SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS.	Pág. 28
4.2. PREVISION SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LOS COSTES	Pág. 32
5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA	Pág.37
5.1.CUENTA DE RESULTADOS.	Pág. 37
5.2.CUADRO DE NECESIDADES	
NETAS DEL FONDO DE ROTACIÓN.	Pág. 39
5.3.PRESUPUESTO DE CAPITAL.	Pág. 41
5.4.BALANCE PREVISIONAL.	Pág. 42

6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN DIFERENTES ESCENARIOS	Pág. 45
7. CONCLUSIONES.	Pág.49
8. ANEXOS	Pág. 50
9. BIBLIOGRAFÍA.	Pág. 52

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se ha realizado un análisis de la empresa MANGO, la planificación económica y financiera de la misma.

En los primeros apartados se realizará una descripción general de la empresa, en la que se incluyen los productos que ofrece, quienes son los clientes, sus proveedores y cadenas de suministro, sus competidores principales, el sector en el que opera y el grado de internalización y diversificación.

A continuación, en el apartado 3 se elaboran una serie de ratios y su estudio mediante los datos que se encuentran en el balance y cuenta de resultados de MANGO, obtenidos de la base de datos SABI.

En el siguiente apartado, se establece una situación de hipótesis sobre la posible evolución de la empresa, las ventas esperadas y la estructura de costes de forma consistente con el pasado próximo que tiene la empresa. Además utilizaremos información sobre la situación económica. En el punto 5, se elaboran los estados financieros previsionales en un horizonte temporal de 4 años, exponiendo información.

Posteriormente, en el apartado 6, se lleva a cabo un análisis de sensibilidad en diferentes escenarios, en función de cómo varía el resultado del ejercicio MANGO ante diferentes niveles de ventas y analizando hasta qué punto se pueden reducir las ventas para obtener un beneficio positivo en este periodo.

Finalmente se van a realizar las conclusiones acerca de lo que se ha expuesto en el trabajo.

ABSTRACT

In this state of art, a financial and economical planning analysis of a real enterprise has been realized. This enterprise is the well-know MANGO.

In the first part of the text, a general description will be made where we may find products, who are the customers, its providers and supply chain, its main competitors, the sector that they cover, and internalization and diversification grade.

Furthermore, in section 3, a ratios elaboration and its study will be proved through the data that are found in the balance and results account of Mango.

In the following part, a hypothesis situation about the possible enterprise evolution, expected sales and cost structure in the near past are established. Moreover, we will work with information about the economic situation. In point number 5, throughout exposing information, foreseeable financial states in last 4 years will be elaborated.

Afterwards, in section 6, we might see an analysis of sensitivity in different situations depending on seasonal MANGO's results facing an established sales level and one, where we will reduce sales in order to obtain positive benefits in this period.

Finally, at the end of this state of art, several conclusions will be seen about itself.

2. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.

Según la definición que da la propia empresa sobre sí misma en su página web (MANGO.COM), es una multinacional de prestigio internacional dedicada al diseño, supervisión de la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer y el hombre.

La firma cuenta con más de 13.456 empleados, 1.800 de los cuales trabajan en el *Hangar Design Center* y en la sede de Palau-Solità i Plegamans (Barcelona). Está formado por un equipo joven y entusiasta con una media de edad entorno a los 29 años y formado en un 86% por mujeres.

El Hangar Design Center es el centro de diseño más grande de Europa, cuenta con una superficie de 12.000 m² que acoge a más de 600 profesionales dedicados a la creación de moda y complementos para la mujer. En él se encuentran las áreas de diseño, compras y calidad.

La sede central ocupa una superficie de 153.000 m² y alberga una estructura que comprende las áreas de Imagen y Publicidad, Gestión Inmobiliaria, Expansión, Control de Producción y Distribución a los puntos de venta, Arquitectura e Interiorismo de las tiendas, así como Logística, Administración y Sistemas de Información.

Actualmente, MANGO cuenta con más de 2.731 tiendas en 105 países a lo largo del mundo.

Las claves del éxito de MANGO pueden resumirse en tres puntos: Concepto, Equipo y Sistema Logístico.

Concepto:

El concepto MANGO nace de la interrelación entre un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada.

Equipo:

El secreto reside, sobre todo, en la apuesta por un equipo humano motivado, flexible, capaz de adaptarse a los cambios y potenciarlos. Profesionales que aportan ideas con el fin de acercar MANGO al mayor número posible de consumidores.

Sistema Logístico:

MANGO basa su logística en un sistema propio que ha ido desarrollando progresivamente desde la apertura de su primera tienda en el año 1984 hasta la actualidad. MANGO se ha constituido como la segunda empresa exportadora del sector textil español.

Breve evolución de MNG S.L. en el tiempo:

- “1984 Primera tienda en el Paseo de Gracia de Barcelona.”
- “1985 Primera tienda en Valencia. Comienza la expansión nacional”.
- “1988 Mejora en el sistema de gestión de stocks: Producción, Logística y Distribución aplican el sistema Just-In-Time (producción en función de la demanda del mercado). Se definen los conceptos de producto, interiorismo, calidad, precio e imagen de marca”.
- “1992 Inicio de su expansión internacional con la apertura de 2 tiendas en Portugal. Abre su tienda nº 100 en España.”
- “1994 Se implanta el sistema de gestión empresarial que sigue vigente en la actualidad, basado en equipos especializados y coordinados entre sí.”
- “1995 Nace su página en Internet, Mango.com.”
- “1997 El volumen de negocio generado en el extranjero supera por primera vez al nacional. Abre una flagship store en el conocido Boulevard des Capucines de París.”
- “1998 MANGO se posiciona como la segunda empresa exportadora del sector textil español.”
- “2000 Abre una nueva flagship store en Londres, en la céntrica Oxford Street. Inauguración de la tienda online, siendo pioneros en el sector.”
- “2002 Con 630 tiendas en 70 países, sigue su expansión en nuevos mercados como Australia, Bulgaria, China, Italia y Túnez.”
- “2003 Supera el número de aperturas anuales, abriendo puntos de venta en nuevos países como Honduras, Serbia y Montenegro.”
- “2004 Inaugura nuevos mercados como Azerbaiyán, Estonia, El Salvador, Macao y Vietnam, y cierra el año con presencia en 75 países.”
- “2005 MANGO TOUCH se define como un nuevo espacio para la moda dedicado exclusivamente a los complementos.”
- “2006 Inicia su experiencia en el mercado norteamericano, abriendo las primeras tiendas en Costa Mesa, Chicago, Dallas, Los Ángeles, McLean, Orlando, San Francisco y Santa Mónica. Celebra su primer desfile en el emblemático edificio del Palau de la Música Catalana en Barcelona. Lanza el mayor premio internacional de moda para diseñadores emergentes, El Botón-MANGO FashionAwards.”
- “2007 Inaugura el centro de diseño más grande de Europa, ‘El Hangar Design Center’. Abre una nueva flagship store en pleno SoHo neoyorquino. Le acoge el Little Singer

Building, uno de los primeros rascacielos del país. Empiezan a colaborar con diseñadores externos. Cuenta con la colaboración de celebrities como Milla Jovovich, Elisabeth Hurley, Penélope y Mónica Cruz, Scarlett Johanson e Isabeli Fontana.”

- “2008 Continúa con la II Edición de El Botón-MANGO FashionAwards. Nace H.E. by MANGO, dirigida a un hombre joven y atento a los dictados de la moda.”
- “2009 Continúa trabajando con diseñadores externos como el neoyorquino Adam Lippes y la belga Sandrina Fasoli, ganadora de la I Edición de El Botón-MANGO FashionAwards”.
- “2010 El joven diseñador Moises de la Renta crea una colección de camisetas concebidas en exclusiva para la marca. Por su parte, Lee Jean Youn, ganador de la 2ª edición de El Botón – MANGO FashionAwards, diseña también una edición limitada.”
- “2011 El Hangar Design Center recibe la visita de la princesa Leticia y el Presidente Artur Mas en testimonio de la colocación de la primera piedra de Lliçà. MANGO presenta su colección Otoño/Invierno 2011, por primera vez a nivel internacional, en el Centre George Pompidou de París. MANGO renueva su logotipo. La firma desfila por primera vez en la pasarela 080 de Barcelona.”
- “2012 En la III Edición de los MANGO FashionAwards, la diseñadora Carolina Herrera entrega el galardón al tailandés Wish Akarasantisook.”

2.1 ANALISIS DE LA EMPRESA:

Mango se define por ofrecer moda a la mujer y hombre moderno, joven y urbano. Con un proyecto propio sigue las últimas tendencias y presenta líneas diferenciadas:

- Casual: es una colección informal dirigida a un público amplio que viste entre el Suit y el Casual.
- Suit-Evening: es una colección que cubre los eventos especiales de sofisticación.
- Sport-MNGJeans: es la colección que marca las tendencias de la temporada. Los vaqueros y las camisetas ocupan un sitio preferente en la tienda.
- MANGO Sports&Intimates: es una colección con prendas para deporte, yoga, pilates y lencería. Solo está disponible para mujer.

- H.E. by MANGO se basa en ofrecer a los hombres una línea de moda masculina, actual y moderna. Su estilo se basa en actualizar los clásicos dándoles el toque justo de moda y adaptando las tendencias a un estilo fácil, del día a día y urbano.
- *MANGO TOUCH* se define como un nuevo espacio para la moda dedicado exclusivamente a los complementos de la firma como zapatos, bolsos, monederos, bisutería, gorros, bufandas, guantes, etc. Cuenta con colecciones completas de accesorios y diseños únicos.
- *MANGO KIDS* se ha puesto a la venta una propuesta para niños y niñas de edades comprendidas entre los 3 y los 12 años. Además de prendas y calzado básicos, también cuenta con versiones de las prendas con mayor éxito de la colección de mujer, los llamados “mini-me”

2.2 Grupos de Interés para MANGO.

2.2.1 CLIENTES

MANGO ofrece prendas de vestir a ambos sexos, a diferentes edades, intentando llegar a una mayor cuota de mercado. Además, podemos situar a esta empresa en una estrategia de diferenciación según el Reloj Estratégico de Bowman, tiene unos precios medios-altos relacionados con la buena calidad de sus productos.

Ofrece un producto de calidad, asegurado y con la garantía en todos los aspectos de su fabricación, buscando la optimización en el servicio desde el momento cero hasta el final, lo hace a través de las cinco líneas específicas que he mencionado anteriormente.

Los puntos de venta o tiendas están situadas en las principales calles comerciales de las ciudades o en zonas comerciales, de manera que los clientes puedan disfrutar de una compra cómoda.

Todo esto se une a la atención especializada que se realiza por parte de las dependientas en la tienda, de manera que la compra se realiza mucho más fácil convirtiéndose en una experiencia.

MANGO cuenta con varios canales de comunicación con los clientes de manera que están en todo momento al corriente de todas las novedades. Esto lo realizan a través de los propios puntos de venta, las redes sociales y departamentos de la empresa especializados.

Tienda online

MANGO fue de las primeras empresas en España en la venta por internet, creándose en el año 2000 la tienda online para ofrecer un mejor servicio a todos los clientes. *MANGO. Com* es su principal canal de venta.

Compra a través de dispositivos Tablet

En 2012 MANGO puso en marcha un nuevo servicio que permite a los clientes comprar el modelo deseado, que no esté disponible en ese momento, a través de dispositivos Tablet. La idea es facilitar la compra y hacer accesible al consumidor toda la colección, cubriendo las necesidades de los consumidores en los puntos de venta de menor superficie que no disponen de todo el stock, así como en los de mayor afluencia.

Los Métodos de pago que se pueden utilizar en la tienda, on-line o app para la Tablet.

Se pueden elegir entre distintas maneras e pago:

TARJETA DE CRÉDITO O DÉBITO

Visa, Visa Electron, MasterCard y American Express. Para el pago con tarjetas de débito o American Express, el cargo se realiza en tiempo real.

PAYPAL

Para comprar con PayPal.

TARJETA MANGO

MANGO dispone de una tarjeta de pago con la que se pueden efectuar compras en los establecimientos de España.

La utilización de esta tarjeta ofrece numerosas ventajas, entre las que destacan el aplazamiento y fraccionamiento de pagos:

- Pago inmediato al realizar la compra.
- 1 mes sin intereses después de realizar la compra.
- 3 meses sin intereses en compras iguales o superiores a 54€
- Pago aplazado de 4 a 24 meses en compras iguales o superiores a 72€
- Cuota fija mensual: elige qué cantidad deseas pagar al mes (18€, 30€ o 60€)



También ofrece ventajas respecto a promociones, descuentos en viajes, hoteles y otros servicios exclusivos.

TARJETA REGALO O CHEQUES REGALO:

MANGO pone a disposición de sus clientes dos maneras diferentes de regalar moda: mediante la tarjeta regalo MANGO, que se puede adquirir en cualquier punto de venta y elegir el importe que se prefiera; mediante el cheque regalo virtual, de diferentes importes para utilizar en nuestra tienda online.

En el momento de realizar la compra del cheque regalo podrás seleccionar el importe del mismo: 25€, 50€, 100€, 150€, 200€ o 250€.

Mientras que la tarjeta regalo no tiene un importe predeterminado.



2.2.2. PROVEEDORES Y CADENAS DE SUMINISTROS

2.2.2.1. Características del producto y sistemas de producción

En MANGO existen dos sistemas de producción diferenciados:

El primero consiste en diseñar el producto, encargar su fabricación y adquirirlo ya acabado.

En este caso, es el propio proveedor quien se encarga de comprar todas las materias primas para la producción. El porcentaje de compra, para el ejercicio 2013, a través de este sistema ascendió a un 64,76% sobre el total.

En el segundo, a diferencia del primero, todas las materias primas que componen la prenda son adquiridas por MANGO y posteriormente enviadas a sus proveedores para su confección. El porcentaje en valor de compra, para el ejercicio 2013 a través de este sistema ascendió a un 35,24% sobre el total.

Las características de los proveedores son exactamente iguales en los dos sistemas. El utilizar un sistema u otro depende, fundamentalmente, de factores geográficos (proximidad) y técnicos (especialización en la producción).

2.2.2.2. Propiedad y exclusividad

La organización MANGO no tiene participación directa ni indirecta en ningún fabricante de prendas o complementos. Asimismo, ninguno de ellos trabaja en exclusiva para la organización.

2.2.2.3. Características del producto

Las prendas y complementos tienen una buena calidad, manteniendo siempre el mismo estándar en su fabricación, motivo por el cual toda la producción de un modelo MANGO la realiza siempre con un mismo fabricante, excepto en casos puntuales en los que la legislación lo limite por cuestiones de origen y cuotas.

2.2.2.4. Programación de la fabricación

El período medio de fabricación en MANGO tiene una duración de tres a cuatro meses y va desde el pedido hasta la recepción de las prendas o complementos.

Por lo que de manera previa, cada temporada se programan los envíos que se van a realizar a los puntos de venta. Se encarga la producción en función de lo anterior. Si se realizara un cambio en la previsión de las ventas, la regulación de las entregas o los cambios entre los puntos de ventas se realizan desde el almacén y los servicios centrales. Si hay excedentes al finalizar la temporada, estos productos son vendidos mediante descuentos y promociones.

2.2.2.5.Relación y número de proveedores

MANGO basa su relación con sus proveedores en el largo plazo, de manera que haya un diálogo permanente, para así llevar un análisis y planificación permanente de manera conjunta de todos los aspectos de la producción, así como un control de la calidad que se realiza en todas las fábricas a través de una serie de técnicos.

Durante el 2013, el número de proveedores y de fábricas con los que se realizó producción de prendas y complementos fue de 380 en 632 fábricas.

Los proveedores pueden trabajar con más de una fábrica para la producción de sus diferentes colecciones. Además, algunas de ellas pueden utilizarse de forma alternativa en diferentes momentos del tiempo, dependiendo de las características del producto.

2.3.COMPETIDORES.

Los principales competidores que podemos destacar de Mango son Inditex, el grupo H&M y el grupo Cortefiel.

Inditex es un grupo de distribución de moda, donde la apertura de la primera tienda Zara fue el comienzo de su expansión internacional y el lanzamiento de nuevos formatos de moda: Pull&Bear, MassimoDutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, ZaraHome y Uterqüe. Inditex diseña, fabrica, distribuye y vende en sus propias tiendas.

El Grupo H&M está compuesto por seis marcas independientes: H&M, COS, Monki, Weekday, CheapMonday y &OtherStories.

El Grupo Cortefiel es una de las principales compañías europeas del sector moda, está compuesto por las distintas marcas, Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women'secret son las cuatro principales, a las que se suman las tiendas outletFifty Factory.

	
Estrategia de Marca: Concepto Marca MANGO.	Estrategia de Marca: Multimarca
Diseño: Diseño Propio- Tendencias.	Diseño: Diseño Propio, copia y tendencias.
Producción: Externa. Subcontrata en	Producción: Integración Vertical (Produce más del 80% de sus prendas).

países de bajo coste. (China) Presencia: 2500 tiendas en 109 países. Público Objetivo: Sentido de boutique: calidad media –alta, precio medio-alto. Dirigido al sector específico Mujer y aparición en el segmento de hombre. Marketing: Alta inversión en publicidad: uso de top model, artistas y diseñadores. Presencia en Internet. Tiendas: ubicadas en los mejores sitios, tanto en el centro de las ciudades como en Grandes Almacenes. Decisiones operativas: centralizada, misma política y estrategia. Imagen única. Fortalezas: Diseño, relación Calidad/Precio. Costes de Producción. Sistema informático y logístico.	Presencia: 4907 establecimientos en 77 países Público Objetivo: Mujer, hombre, niños y hogar. Marketing: Inversión casi nula, exceptuando rebajas. Éxito en Internet y Redes Sociales. Tiendas: Mayor importancia de la ubicación. Decisiones operativas: Descentralizada, pero misma política y estrategia. Imagen Única. Fortalezas: Diseño, relación Calidad/Precio. Costes de Producción. Sistema informático y logístico. Producción y reposición (Moda rápida).
 Estrategia de Marca: Multimarca. Diseño: Diseño propio, diseñadores de nombre. Colecciones por temporada.	 Estrategia de Marca: Multimarca. Diseño: Diseño no relevante. Colecciones por temporada. Producción: Externa. Subcontrata en países de

Producción: Subcontratada en países de bajo coste. No tiene fábricas propias y produce el 80% de su ropa en Asia. Expansión: Tienda propia y Franquicia en Oriente Medio. Presencia: 2.200 establecimientos en 38 países. Público Objetivo: Amplia gama: moda para mujer, hombre, jóvenes y niños a precio bajo. Marketing: Alta inversión: uso de top model y artistas. Presencia en Internet. Tiendas: Tienda mono marca para todos los segmentos. Decisiones Operativas: Centralizada, misma política y estrategia. Imagen única. Fortalezas: Diseño. Bajos Costes de producción.	bajo coste. Expansión: Diversificación y adquisiciones. Franquicia y tienda propia para Europa. Presencia: 1.729 establecimientos en 64 países. Público Objetivo: Precio medio y calidad media. Busca aumentar su mercado en el segmento de la Mujer. Marketing: Inversión media - catálogos. Tiendas: Importancia de la imagen de la tienda, acorde con el ambiente que pretende transmitir. Decisiones Operativas: Centralizada, misma política y estrategia. Fortalezas: Antigüedad de la empresa. Cuota de mercado. Sistema de fidelización del cliente.
--	---

Fuente: Elaboración Propia

2.4.ANÁLISIS DAFO MANGO:

En este apartado, se ha realizado un análisis DAFO sobre la empresa MANGO, es decir, una matriz que resume el análisis estratégico de la empresa. Las dos primeras áreas corresponden al análisis interno de la empresa, se refiere a los puntos fuertes propios de la empresa y cuáles son sus puntos frágiles. Las dos áreas siguientes se corresponden con el análisis externo de la empresa, es decir, el análisis del entorno en el que se encuentra la empresa, donde tendrá que ser capaz de responder a las amenazas que les presenta el entorno y aprovechar las oportunidades.

FORTALEZAS • Diversificación geográfica de ingresos. • Servicio post y pre-compra. • Gran plataforma logística. • Pioneros en el uso de Internet. • Contacto con el cliente mediante todos los canales posibles. • Estrecha relación con los productores. • Grupo de diseñadores dedicados a la continua adaptación de tendencias y gustos.	DEBILIDADES • Alta posibilidad de migración de clientes, porque la relación con la marca no es muy estrecha. • Posibilidad de plagios. • Productos muy poco diferenciados.
OPORTUNIDADES • Existen maneras de crear relaciones más rentables con los clientes. • La marca admite extensiones a otros productos. • Apertura a segmentos de mercado sin explotar.	AMENAZAS • La competencia se adapta fácilmente a las tendencias del mercado. • Existen empresas que comparten una propuesta de valor similar. • Mercado saturado. Clientes con alto grado de elección. • Grandes competidores con altas cuotas de mercado y cada vez más pequeños competidores entran vía Internet.

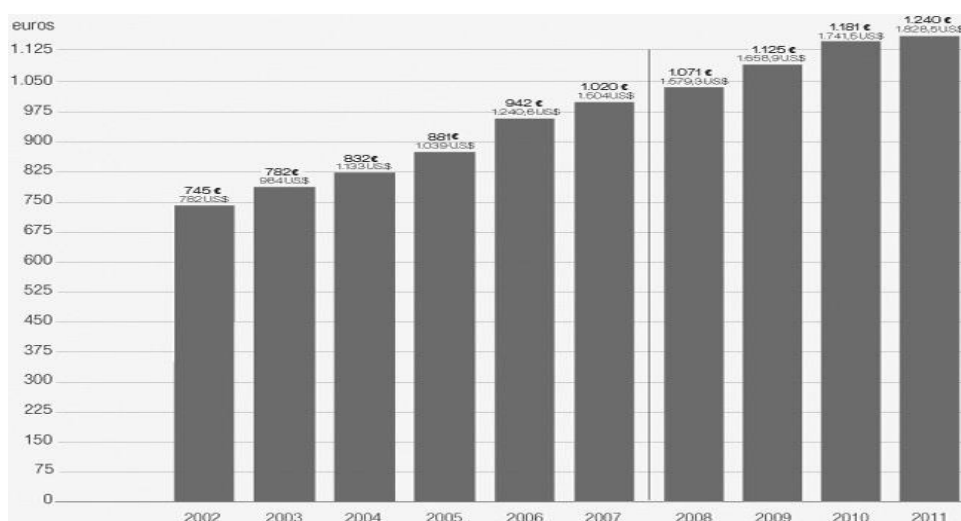
Fuente: Elaboración Propia

2.5.GRADO DE INTERNALIZACIÓN DE LA EMPRESA, DIVERSIFICACIÓN:

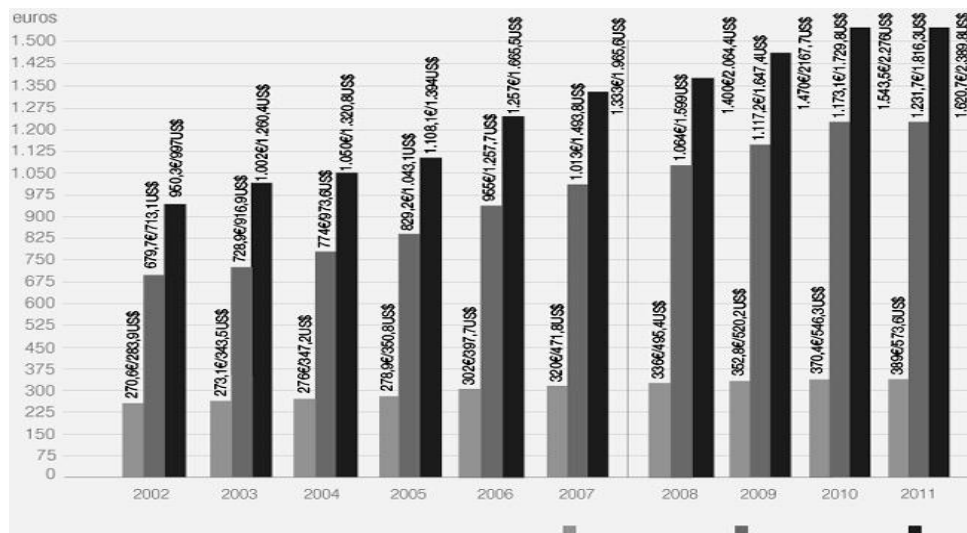
MANGO es la empresa textil española con mayor proyección internacional.

En 1992 MANGO inaugura su tienda número 99 en España, a partir de ahí inicia la expansión con la apertura de dos tiendas en Portugal y más tarde lo haría en Francia. En 1997 se consigue que el volumen de negocio extranjero generado supere por primera vez al nacional. Actualmente, MANGO cuenta con más de 2060 tiendas en más de 100 países. Su objetivo se basa en estar situado en todas las ciudades del mundo.

Su cifra de negocio como grupo consolidado MANGO, en 2002 fue de 745 millones de euros, pasando en 2011 a ser de 1240 millones de euros, podemos decir que la empresa gracias a su internacionalización ha conseguido llegar a un mercado en el que era posible la obtención de beneficios, es decir, era posible ganar cuota de mercado .



Fuente: MANGO. CIFRA DE NEGOCIO DEL GRUPO CONSOLIDADO MANGO



Fuente: MANGO.CIFRA DE NEGOCIO DE LAS TIENDAS DE LA CADENA MANGO

La empresa MANGO ha utilizado distintos modos de entrada a cada uno de los distintos países dependiendo del grado de riesgo que ha percibido.

Esto se ha hecho de dos maneras diferentes, uno mediante puntos de venta propios y la otra mediante franquicia, siendo este último el más utilizado en la actualidad.

MNG, cuando utiliza como medio de expansión la franquicia, cede mediante un contrato con una persona física o jurídica el derecho a la comercialización de sus productos y servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta.

MANGO ofrece su sistema de franquicias a toda la Unión Europea y las principales capitales y ciudades del mundo. Además pone a disposición del franquiciado un servicio integral que abarca todos los aspectos, desde la comercialización del producto hasta la gestión de la franquicia.

Ejemplo de posible tienda Franquiciada por MANGO



Lugares donde hay tiendas MANGO franquiciadas:



2.6.SECTOR EN EL QUE OPERA MANGO.

El sector en el que opera MANGO es el sector textil. Es el sector industrial de la economía dedicado a la producción de fibras, telas, hilados y productos relacionados con la confección de la ropa.

Los materiales utilizados para la confección de la ropa son productos de consumo masivo, esto provoca que se generen muchos puestos de trabajo, no solamente directos, si no

indirectos. Tiene un peso importante en la economía local, ya que, una empresa que se sitúe en un lugar concreto del mundo puede provocar un cambio en la tasa de desempleo de ese lugar.

Las fábricas textiles son los lugares donde se desarrolla la producción de los materiales. En un principio, este trabajo, lo realizaban las mujeres en sus propias casas, más tarde se crearon los talleres de confección que cumplían con muchas limitaciones de las antiguas instalaciones.

Sobre la historia de esta industria se pueden destacar dos etapas claras, la manufactura textil con fibra natural y la revolución industrial.

En la primera, como su propio nombre indica, la producción textil se realizaba con materiales totalmente naturales como pueden ser la lana, el algodón, la seda, el cuero, etc. Para llegar a la obtención del producto final se utiliza el telar.

En la segunda, hay un cambio porque, a partir de este momento, se empezarán a utilizar fibras sintéticas para la elaboración de los productos textiles. También se observan cambios en la forma de producir, puesto que se añaden mejoras a los telares rudimentarios que se utilizaban en las casas o en los talleres.

En la actualidad, España tiene una tasa de ocupación baja en este tipo de industria dado que la industria no tiene un alto índice de producción. Además su Valor Añadido Bruto (VAB) respecto al total no es un porcentaje muy relevante sobre el PIB (Producto Interior Bruto).

La mayoría de la ropa que podemos ver en las tiendas son importadas y la mayoría de las prendas fabricadas en España son exportadas a otros países. Podemos decir que España es uno de los países que realiza mayores exportaciones de este tipo de producto respecto al resto de países del mundo.

A modo de conclusión, esta industria en relación con las restantes que se incluyen en el PIB, no tiene una aportación muy alta, sin embargo, si el índice de producción de esta industria es comparado con otros índices de producción de esta misma industria en otros países es mucho mayor. Por lo que España se clasifica como uno de los países más exportadores respecto al resto del mundo.

3. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS RATIOS.

En este apartado se estudia la evolución de la situación económico-financiera de MANGO, a través de la elaboración de ratios con la información contenida en los balances y las cuentas de resultados en el periodo 2009-2013 obtenidos de la base de datos SABI. He utilizado los siguientes manuales para este estudio, *Plan general de contabilidad y análisis de Estados Contables* de Salvador Sánchez (2008), *“Estados Contables: elaboración, análisis e interpretación”*, de ArchelDomench, P.y otros (2010) y *“Análisis de Estados Contables”*, de Garrido Miralles Pascual e Íñiguez Sánchez Raúl (2012).

También vamos a realizar una comparación con la situación económica financiera de su principal competidor, desde mi punto de vista el más relevante, INDITEX.

3.1.RATIOS EMPRESA MANGO.

Ratio de Tesorería o Test Ácido: este ratio se define como la relación entre el activo financiero y el exigible a corto plazo. El activo financiero estaría formado por el disponible y el realizable. Mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Este ratio se considera el más representativo de la situación financiera de la empresa siendo su valor una información orientativa, ya que se considera un valor estático.

	2013	2012	2011	2010	2009
TESORERÍA(TEST ACIDO)	1,35	1,60	1,49	0,81	1,92

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Este resultado es muy positivo para la empresa MANGO puesto que la relación entre el pasivo corriente no es excesivamente alta con el activo.

Ratio de Disponibilidad Inmediata: este ratio expresa la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas, se calcula mediante la división entre el Disponible de la empresa y el Pasivo Corriente.

Disponible / Pasivo Corriente

Su valor debe ser en torno a 0,30.

	2013	2012	2011	2010	2009
DISPONIBILIDAD INMEDIATA	0,99	1,16	1,11	0,63	1,60

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

En la situación de la empresa MANGO podemos decir que este resultado es muy elevado puesto que es posible que se estén desaprovechando recursos, esto depende también de las características del sector en el que opera, pero aun así podemos ver que es alto.

Ratio de Liquidez: este ratio es el resultado de dividir el activo corriente y el pasivo corriente. Una situación óptima será cuando la empresa se encuentre entre 1.5 y el 2.

Activo corriente/ Pasivo Corriente

	2013	2012	2011	2010	2009
LIQUIDEZ	2,10	2,32	2,13	1,05	2,39

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Este resultado es bueno, Mango se encuentra dentro de ese intervalo, aunque sí es cierto que en algunos años ha podido tener un exceso de liquidez y haber perdido rentabilidad para la empresa. Aunque en el año 2010, se encuentra por debajo del intervalo por lo que no se encontraba en una situación óptima.

Ratio de la Rentabilidad Económica del Activo: este ratio se define como la rentabilidad de las inversiones realizadas por la empresa como unidad económica o de producción.

La obtención de este ratio se realiza con la división del BAIT, es decir, Beneficio después de intereses e impuestos de la empresa entre el activo total.

BAIT /Activo Total

Cuanto mayor es su cuantía más favorable es para la empresa.

	2013	2012	2011	2010	2009
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	0,05	0,06	0,03	0,05	0,08

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

En el caso de esta empresa vemos que aumenta y disminuye en los distintos años, pero siempre se encuentra positivo y además, es lo suficientemente grande para obtener beneficios al final del periodo.

Ratio de Rentabilidad Financiera: mide la rentabilidad que queda exclusivamente a los accionistas o socios de la empresa.

Resultado Antes de Impuestos/ Patrimonio Neto

	2013	2012	2011	2010	2009
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,16	0,15	0,09	0,17	0,19

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

En cuanto a su interpretación, una rentabilidad financiera positiva indica que los accionistas o socios de la empresa obtienen rendimiento en la empresa.

En el caso de MANGO, sus propietarios obtienen rentabilidad por parte de la empresa, podemos decir que en el año 2011 la crisis pudo afectar más, por lo que esta rentabilidad fue menor. Aunque en el año 2012 empezó a recuperarse.

Ratios de Endeudamiento: mide la relación que existe entre las deudas que mantiene tanto en el largo plazo como en el corto plazo y el importe o cifra de los fondos propios de la empresa.

Pasivo Total / Patrimonio Neto

Su valor deber ser inferior a la unidad, sino la empresa estaría en manos de sus acreedores.

RATIOS ENDEUDAMIENTO	1,85	1,97	2,02	2,21	2,02
-----------------------------	------	------	------	------	------

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

En MANGO, observamos que los resultados son muy altos, por lo que la mayoría de la financiación que tiene la empresa viene del exterior por lo que es coherente con el ratio que mide el grado de dependencia financiera que tiene la empresa con terceros, cuyos resultados se pueden observar en la siguiente imagen.

Pasivo Total / Patrimonio Neto + Pasivo Total

	2013	2012	2011	2010	2009
GRADO DEPENDENCIA FINANCIERA	0,65	0,66	0,67	0,69	0,67

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Como vemos, este grado de dependencia aumenta en el 2010 con lo que podemos suponer la empresa ese año tuvo que pedir un préstamo.

Como es observable, el grado de autonomía de la empresa va al contrario que el de dependencia por lo que es positivo que el de dependencia vaya bajando puesto que quiere decir que la empresa va aumentando su autonomía financiera.

Ratio de Solvencia Total: ratio conocido como el que mide la distancia a la quiebra.

Representa la garantía que ofrece la empresa a sus acreedores, y se obtiene por relación entre el activo total y las deudas exigibles totales tanto a corto plazo como a largo.

Activo Total / Pasivo Total

	2013	2012	2011	2010	2009
SOLVENCIA TOTAL	1,54	1,51	1,49	1,45	1,49

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Su valor deber ser superior a la unidad, generalmente en torno a dos. Si el valor está ligeramente por encima de la unidad significa que la sociedad está demasiado vinculada a sus acreedores, con el peligro de acercarse a una situación de quiebra.

Este resultado nos muestra que cada año la empresa MANGO consigue ser más autosuficiente, es decir, es capaz de autofinanciarse, por lo que esto en un largo plazo es positivo, puesto que es menos dependiente de financiación exterior.

Ratio de Solvencia Técnica: se compara la proporción existente entre el Activo no corriente y los recursos permanentes (Patrimonio Neto y Pasivo No Corriente).

Activo No Corriente / Recursos Permanentes

	2013	2012	2011	2010	2009
SOLVENCIA TÉCNICA	0,57	0,50	0,47	0,89	0,42

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Su valor debe ser menor que la unidad, para que ninguna parte del activo fijo este financiado con pasivo a corto plazo.

En MANGO, este resultado es positivo porque todo el Activo No Corriente está financiado con recursos permanentes, además podemos decir que la empresa también financia con recursos permanentes activos corrientes, esto le otorga a la empresa capacidad de maniobra día a día.

3.2. COMPARACIÓN DE RATIOS CON EL GRUPO INDITEX:

El ratio de liquidez, que en ambas empresas tienen resultados muy cercanos al límite del intervalo, ambas empresas pueden encontrarse con exceso de capacidad de liquidez y esto provoca que la rentabilidad de la empresa se vea reducida. Esto puede deberse a la situación de crisis a las que ambas empresas se han enfrentado y siguen enfrentándose, por lo que ambas puede que hayan decidido no invertir por posibles futuras necesidades de liquidez.

	2.013	2.012	2.011	2.010	2.009
LIQUIDEZ	1,92	2,01	1,94	1,71	1,37

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Comparación Ratios de Liquidez



Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

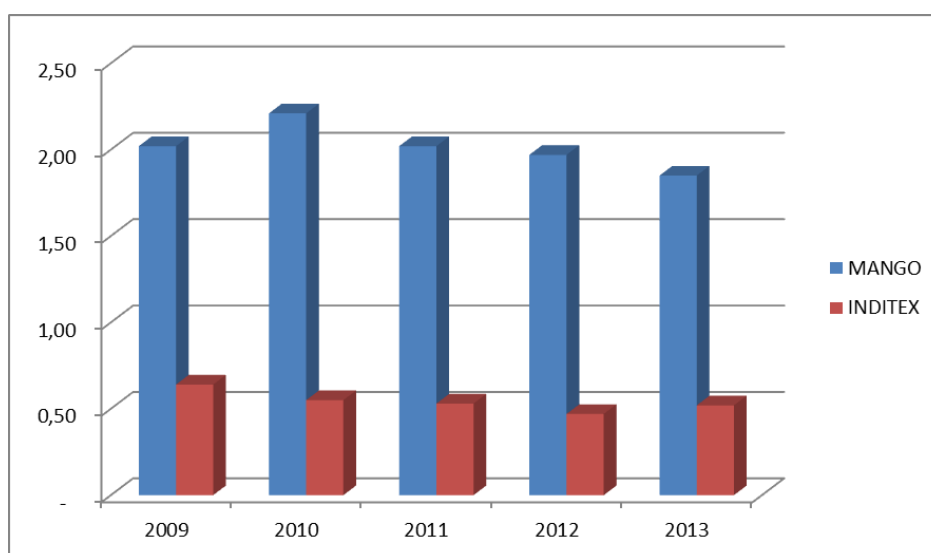
En el caso del ratio de endeudamiento, podemos ver que el Grupo Inditex ha sufrido oscilaciones, esto puede deberse a la situación de crisis que están sufriendo las empresas. Comparando con la empresa MANGO, vemos que el grado de autonomía que tiene la empresa Inditex es superior a la de MANGO, por ello la empresa Inditex consigue una mayor autofinanciación frente a MANGO.

	2013	2012	2011	2010	2009
RATIOS ENDEUDAMIENTO	0,52	0,47	0,53	0,55	0,64

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Esto es beneficioso para la empresa del Grupo Inditex, puesto que no tiene tantas cargas en gastos financieros.

Comparación Ratios de Endeudamiento



Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

En comparación con los resultados obtenidos en el ratio de solvencia total, el caso del Grupo Inditex es mayor que en MANGO,

	2013	2012	2011	2010	2009
SOLVENCIA TOTAL	2,92	3,13	2,89	2,81	2,57

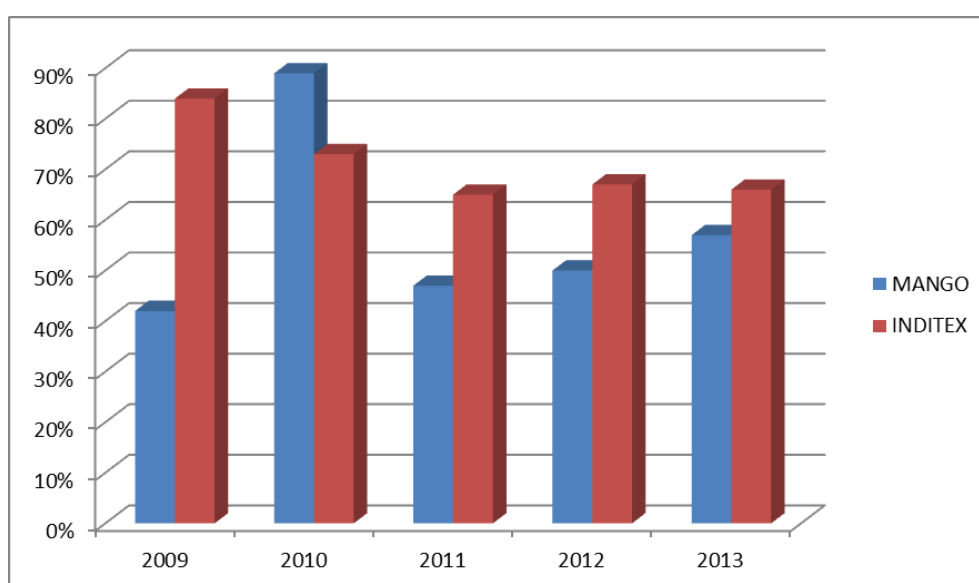
Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Aunque con el ratio calculado observamos que la empresa Inditex tiene más Activo Fijo financiado con recursos permanentes que MANGO, esto quiere decir que aunque se encuentra en una situación óptima, MANGO tiene más Activo Corriente financiado con Recursos Permanentes y por lo tanto mayor margen de maniobra.

	2.013	2.012	2.011	2.010	2.009
SOLVENCIA TÉCNICA	0,66	0,67	0,65	0,73	0,84

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Comparación Ratio Solvencia Técnica



Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Rentabilidad Económica: en el caso de Inditex, esta rentabilidad en ninguno de los años está próxima a cero y además se encuentra mucho más positiva que en MANGO, por lo que Inditex tiene un mayor margen de maniobra para retribuir deuda y a los accionistas.

	2.013	2.012	2.011	2.010	2.009
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	0,18	0,17	0,17	0,16	0,17

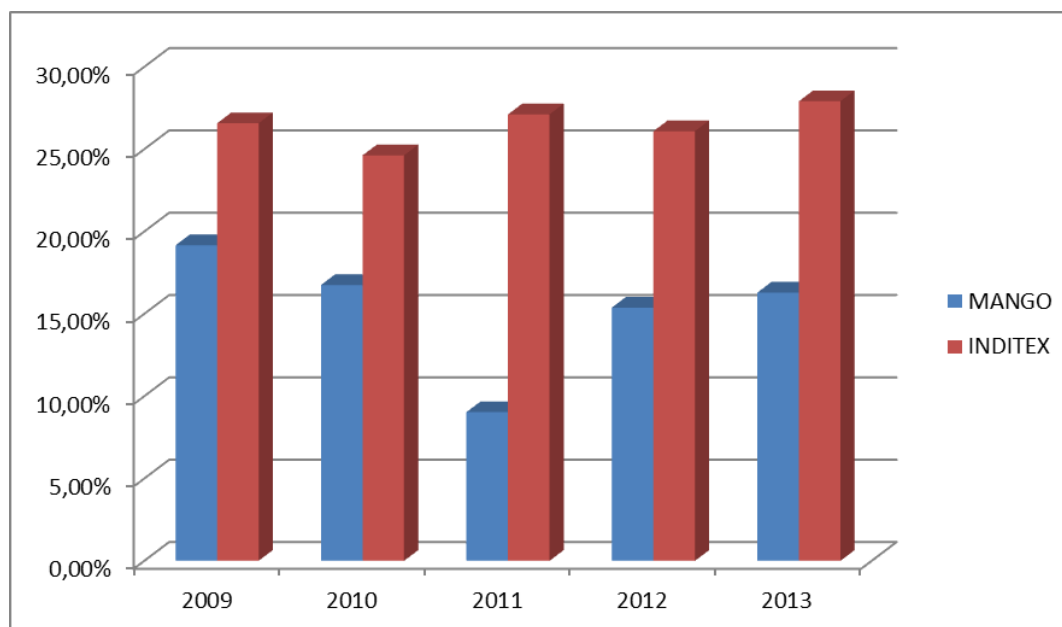
Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Rentabilidad Financiera: este ratio también es mayor al ratio obtenido en MANGO, esto significa que los accionistas o socios de Inditex conseguirán una mayor rentabilidad.

	2.013	2.012	2.011	2.010	2.009
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,28	0,26	0,27	0,25	0,27

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Comparación Rentabilidad Financiera



Fuente de elaboración: Propia. Datos SABI.

Como conclusión propia, puedo decir que el Grupo Inditex en la mayoría de los resultados se encuentra en una situación más positiva que MANGO, mi conclusión se debe a que dicha empresa se encuentra en todo momento en el intervalo óptimo en el ratio de liquidez y tiene un mayor grado de autofinanciación, aunque Inditex tiene una menor proporción de Activo Corriente financiado con recursos permanentes.

Por lo tanto, si ambas empresas estuvieran en el IBEX 35, yo compraría acciones de Inditex.

4. PREDICCIÓN

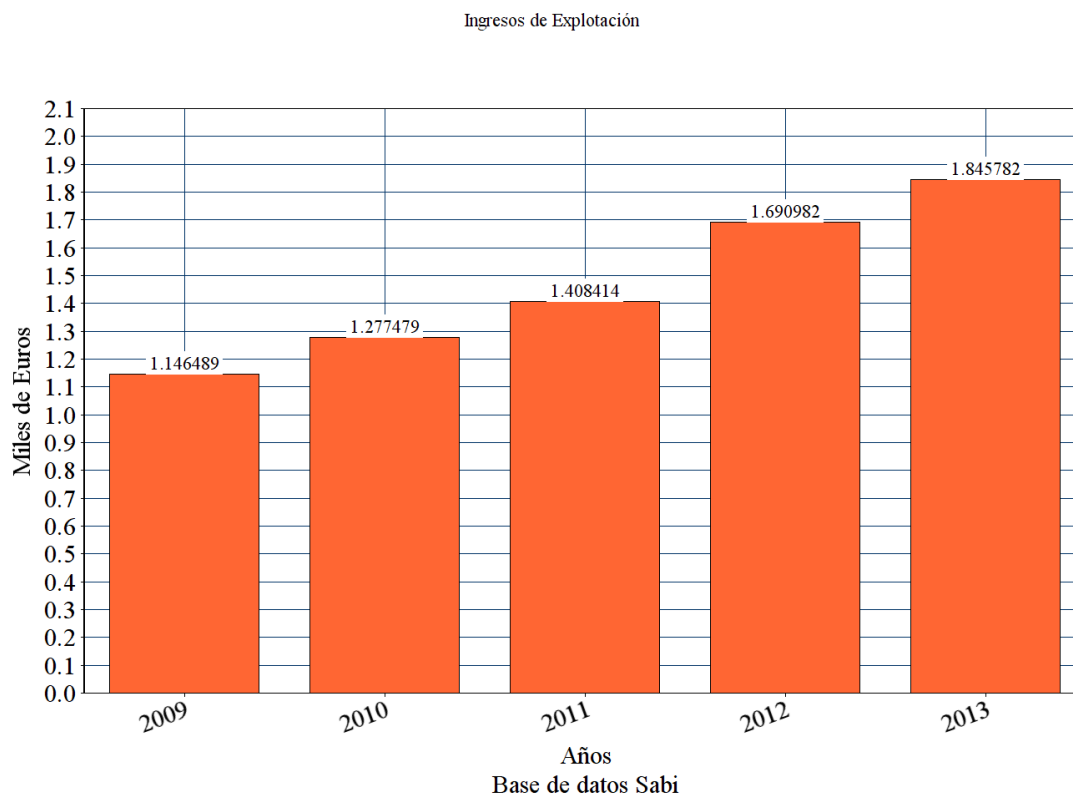
En este apartado voy a realizar una previsión sobre la posible evolución que tendrá la empresa MANGO en los futuros años.

Utilizaremos como base, la evolución que ha sufrido la empresa MANGO en el intervalo de tiempo que va desde 2009 al 2013. Este periodo es escogido de esta manera, por la falta aún

de datos sobre las cuentas consolidadas del año 2014 en la base de datos de SABI. También manejaremos datos del Instituto Nacional de Estadística y lecturas sobre la empresa MANGO en los periódicos.

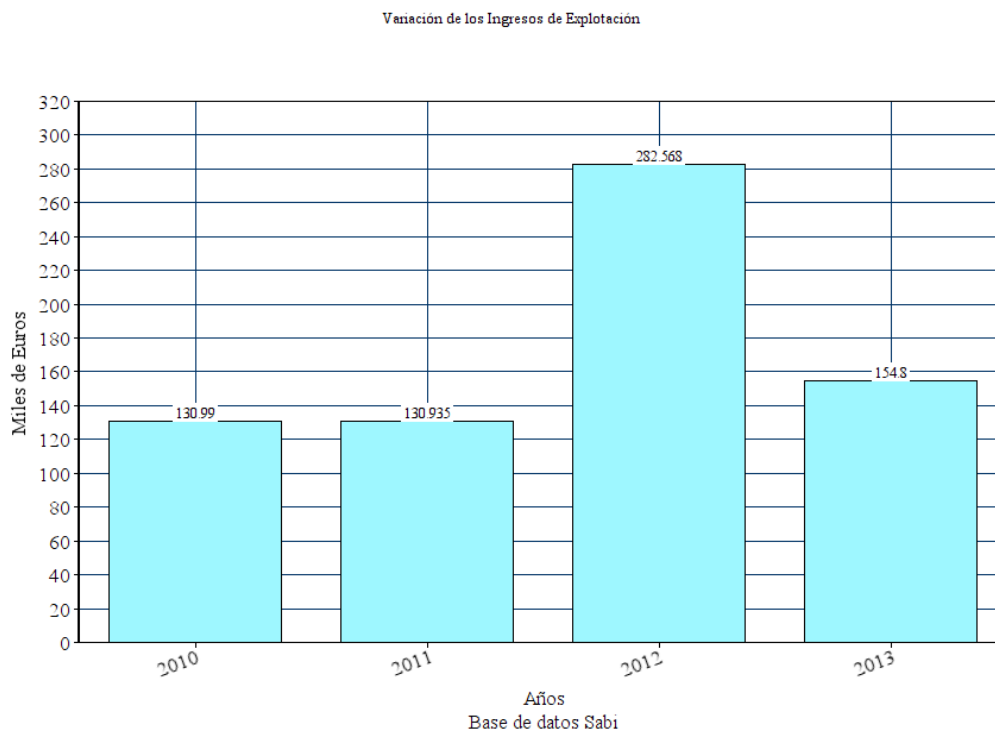
4.1. PREVISIÓN SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

Para estudiar la previsión esperada de las ventas, se hará un análisis de cómo han evolucionado en el periodo mencionado anteriormente.



Fuente de elaboración: Propia. Base de datos SABI.

A continuación, expondré un gráfico con la variación de los ingresos que obtuvo MANGO en este período observando las diferentes variaciones que sufre evolución de los ingresos aunque en todo momento del periodo, los ingresos no decrecen.



Fuente de elaboración: Propia. Base de datos Sabi.

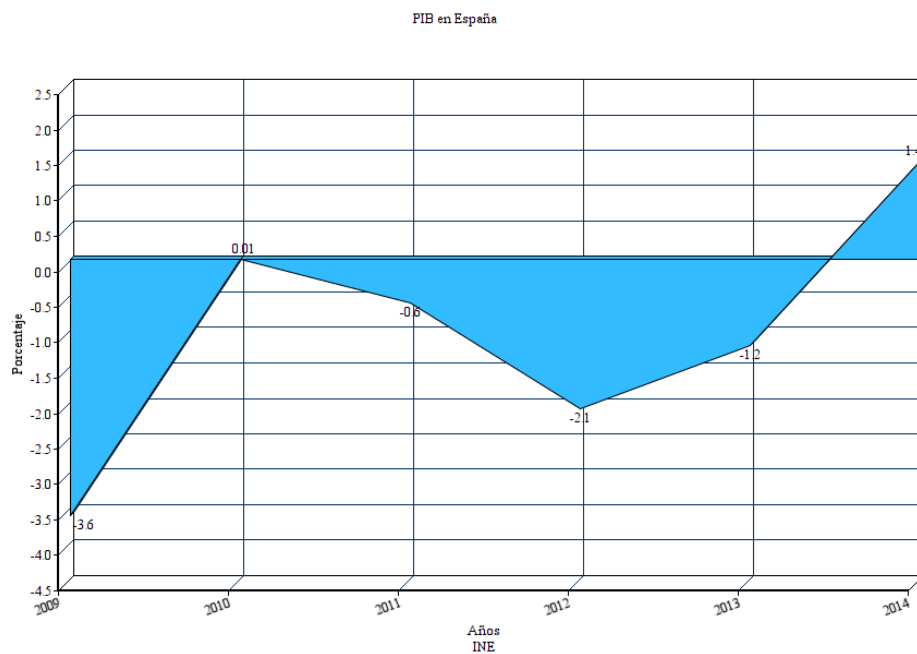
Los ingresos que obtiene MANGO de sus ventas han aumentado en todo el periodo analizado en 699.293,00 miles de euros, es decir, ha ido incrementándose sobre un promedio del 8.58% desde el 2009 al 2013. La mayor evolución se observa en el 2012 con un aumento del 20.6%. Esto puede deberse a que MANGO haya sido capaz de llegar a conseguir adaptar sus prendas de ropa y complementos a las nuevas tendencias en la moda y a los gustos de los consumidores.

Desde 2010 a 2011, la empresa ha sufrido una desaceleración del crecimiento de 1.18%, esto se puede deber a factores externos de la empresa, puesto que en este periodo la empresa se encuentra en una recesión económica que ha afectado de manera muy desfavorable a Europa y Estados Unidos. Como se puede observar en los datos del INE (julio 2015), el producto interior bruto, PIB, se encuentra negativo en la mayoría de los años, 2011 al 2013. Aunque en estos años ha sufrido variaciones en el crecimiento, podemos pensar que la economía española puede estar mejorando por la subida en 2014 a un 1.4%, siendo este el resultado más positivo.

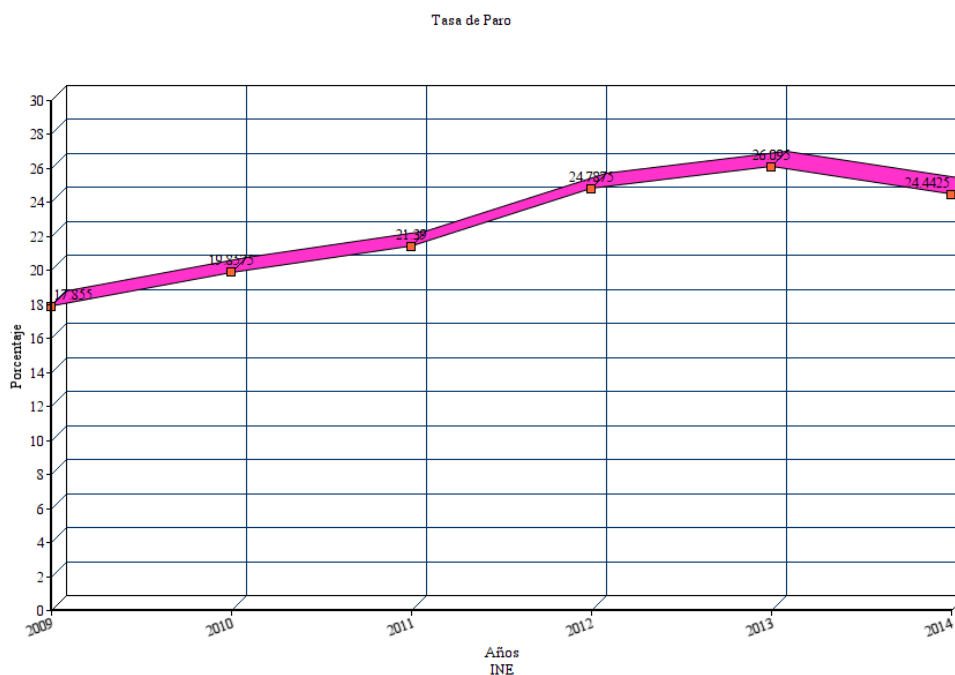
Otro indicador relevante en la economía española es la tasa de paro, los datos observados en el INE nos muestran que desde el comienzo de la crisis, España ha tenido en este periodo una tasa de parados considerablemente alta puesto que en el año 2013 había más de un 25% de

población parada. Aunque la bajada más importante del paro en este periodo la podemos observar en el tercer cuatrimestre del 2014 con un 23.67% de población parada.

A continuación, se muestran unos gráficos sobre cómo han sido estas variaciones.



Fuente de elaboración: Propia. INE



Fuente de elaboración: Propia. INE

Respecto a las expectativas que tiene MANGO sobre su futuro próximo tenemos que destacar, las próximas aperturas de nuevas tiendas, como afirma un artículo publicado en Expansión, *“Mango abrirá una macro tienda en Platja d’Aro en 2016”* y con esto, una evolución positiva que se espera en los resultados, además del incremento en las ventas. Esto se ha visto condicionado por la economía española.

Una vez analizadas la evolución de las ventas, se va a realizar la predicción de las ventas para el periodo 2014-2017, tomando como base los datos del año 2013, siendo el último año disponible de MANGO en la base de datos SABI. En el año 2013 presentó unos ingresos de explotación por 1.845.782,00 €.

Después de realizar los cálculos necesarios en Excel, obtenemos la siguiente previsión sobre los posibles ingresos por las ventas que puede obtener MANGO.



Fuente de elaboración: Propia. Base de datos Sabi.

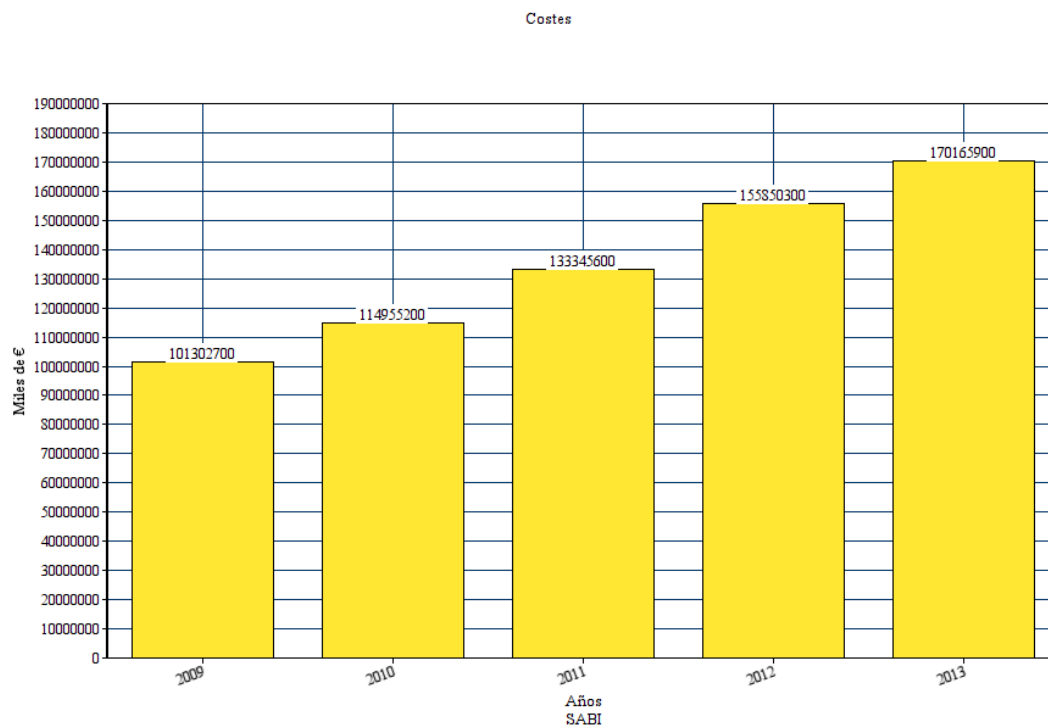
En 2014, las ventas aumentarán en un 13%, manteniendo este porcentaje en el resto del periodo, obteniendo al final del periodo en 2017 unos ingresos por un valor de 3.009.498,84 €

He tomado este dato constante por las posibles aperturas de tiendas que tiene previsto MANGO abrir es en países árabes, donde no se encuentra con la crisis actual vigente que sufre la economía europea, también porque aunque se espera una mejora de la economía, los consumidores aún están reacios o poco convencidos de esta posible mejora. Por último, por la posibilidad de que MANGO utilice la franquicia para expandirse a otras zonas geográficas.

Por lo tanto, esta evolución ha sido prevista en relación con los datos que se obtienen de la base de datos SABI, datos del PIB y de la tasa de paro.

4.2. PREVISION SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LOS COSTES.

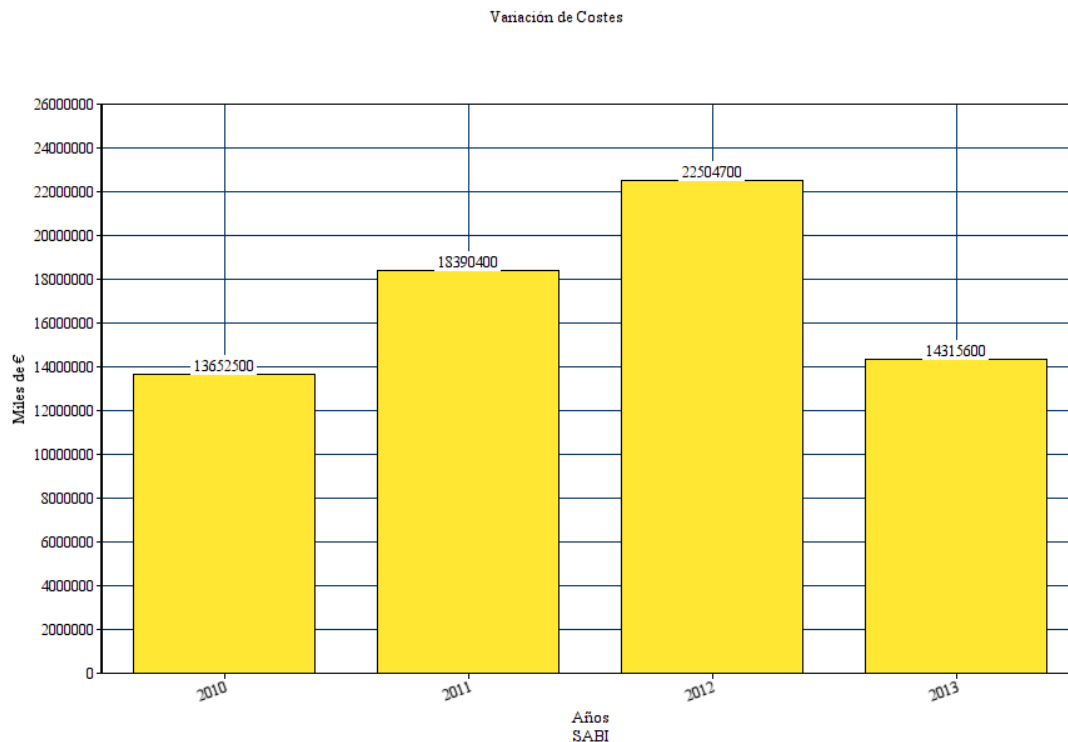
Para realizar la predicción de la evolución de los costes de MANGO, se va a realizar un análisis de la evolución de los costes en el periodo 2009-2013, como se puede ver en el gráfico siguiente:



Fuente de elaboración: Propia. Base de datos SABI.

Como podemos observar, los costes siguen una tendencia cercana a las ventas, tenemos que en 2009 hay unos costes de 1.013.027,00 €, en 2013 aumentan hasta 1.701.659,00€. Con promedio de aumento del 12% aproximadamente.

La variación de los costes, se muestra en el próximo gráfico:



Fuente de elaboración: Propia. Base de datos SABI.

Cómo podemos observar, los costes han aumentado en relación al aumento de ventas que tiene la empresa MANGO, aunque este aumento, en promedio, ha sido mayor que el de las ventas. Esto puede deberse a una mala planificación de las posibles ventas que podía obtener el grupo o por no saber adaptarse a la situación económica en la que nos encontrábamos.

Desde el 2010 al 2012 se ha mantenido un aumento de los costes de un 14%, por el aumento también que hubo esos años de las ventas.

En 2013 se consigue una bajada de los costes en un 4%, aunque esto no se considera del todo óptimo porque va enlazado a la bajada de ventas que hubo del 2012 al 2013. En mi opinión esto se debió a la crisis económica que atraviesa Europa en general.

Una vez realizado el análisis de los años anteriores, se muestra una gráfica con la previsión de los costes para el periodo 2014-2017, siendo la base el año 2013, por el motivo comentado con anterioridad. En dicho año los costes ascendieron a un valor de 1.701.659,00 €.



Fuente de elaboración: Propia. Base de datos Sabi.

En 2014, los costes totales de explotación ascenderán a 2.009.303,21 € es decir, llevará un aumento del 15% aproximadamente en este primer año respecto al 2013, mientras que en el resto irán aumentando en un 11% aproximadamente. Esta evolución guarda relación con el aumento de las ventas, como hemos observado, los ingresos aumentarán también en un 13%, esto se debe a que la mayoría de los gastos guardan relación directa con los ingresos, como son los gastos en materiales, en personal o en la amortización de las instalaciones.

En 2017, los costes totales llegarán al 2.947.175,36 €, por lo que en todo el periodo el aumento de los costes será aproximadamente de un 30%.

Si hacemos una separación entre los costes de explotación, debemos hablar de la evolución de los costes de materiales, costes de personal, amortización del inmovilizado y por último otros gastos de explotación. Para ver, el porcentaje que corresponde sobre el total en 2014, lo voy a

representar en el siguiente gráfico.



Fuente de elaboración: Propia. Base de datos Sabi.

Como podemos observar en el gráfico, los costes realmente importantes en la empresa son el consumo de materias primas y los otros gastos de explotación, estos suponen una media del 41% y 35% aproximadamente de los ingresos.

Esta media se ha calculado, basándonos en el periodo de años de los que disponemos información en SABI.

Por último, vamos a hacer una comparación entre los ingresos de explotación y los costes de explotación en su evolución mediante la siguiente tabla.

	2014	2015	2016	2017
Ingresos de Explotación	2.085.733,66 €	2.356.879,04 €	2.663.273,31 €	3.009.498,84 €
Costes de Explotación	1.991.153,70 €	2.244.514,44 €	2.525.139,71 €	2.842.246,27 €
Margen Bruto	94.579,96 €	112.364,60 €	138.133,60 €	167.252,57 €

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Esta variación es positiva durante todos los años, esto quiere decir que la empresa en todo momento consigue un margen de beneficio.

5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En este apartado voy a realizar una planificación financiera a través de la elaboración de los estados financieros previsionales como son el balance, la cuenta de resultados, el cuadro de las necesidades netas del fondo de rotación y el presupuesto de capital para un horizonte temporal de 4 años, presentando a su vez una memoria sobre cómo he realizado esta planificación.

5.1 CUENTA DE RESULTADOS

Este cuadro permite el cálculo y la explicación de los beneficios o pérdidas de una empresa.

Cuenta de Resultados	2014	2015	2016	2017
Ventas	2.085.733,66 €	2.356.879,04 €	2.663.273,31 €	3.009.498,84 €
Consumo de materias primas	862.390,80 €	980.173,98 €	1.107.596,60 €	1.251.584,15 €
Gastos de personal	320.717,77 €	362.411,08 €	409.524,51 €	462.762,70 €
Otros gastos de explotación	722.186,63 €	816.070,89 €	922.160,10 €	1.042.040,92 €
Amortización del inmovilizado	85.858,50 €	85.858,50 €	85.858,50 €	85.858,50 €
Resultado de explotación	94.579,96 €	112.364,60 €	138.133,60 €	167.252,57 €
Ingresos financieros	50.208,22 €	47.195,73 €	44.363,98 €	41.702,14 €
Gastos financieros	69.244,20 €	62.319,78 €	56.087,80 €	50.479,02 €
Resultado financiero	-	-	-	-

	19.035,98 €	15.124,05 €	11.723,82 €	8.776,88 €
Resultado antes de impuestos	75.543,98 €	127.488,65 €	149.857,42 €	176.029,45 €
Impuestos sobre beneficios	18.130,56 €	30.597,28 €	35.965,78 €	42.247,07 €
Resultado del ejercicio	57.413,43 €	96.891,37 €	113.891,64 €	133.782,38 €

Fuente de elaboración: Propia. Fuente de datos SABI

En todo el periodo, las ventas aumentan 13%, este valor se debe a las expectativas de crecimiento que tienen tanto MANGO, como el crecimiento del PIB y la posible reducción del paro. Además, este valor ha sido también calculado en función de los datos anteriores de los que disponíamos en SABI.

Como ya hemos mencionado anteriormente sobre la evolución de los costes, guardan todos relación directa con las ventas por lo que, si las ventas aumentan, los costes también.

Los costes más relevantes ya han sido mencionados anteriormente por lo que voy a comentar los gastos de personal que a lo largo del periodo suponen un 15% de las ventas y la amortización del inmovilizado he decidido mantenerla constante a lo largo del periodo.

Analizando el Resultado Financiero, vemos que este es negativo, esto se debe a que los gastos financieros son más altos que los ingresos financieros. Mientras que los gastos financieros siguen una tendencia decreciente de un 10% en todo el periodo, los ingresos financieros siguen una tendencia decreciente del 6%. Estos datos son aproximados, en el caso de los gastos financieros los hemos calculado en función del porcentaje que representan los gastos financieros sobre los acreedores a largo plazo.

El resultado del ejercicio, en todo momento es positivo, viendo un aumento considerable en el año 2015.

5.2 CUADRO DE NECESIDADES NETAS DEL FONDO DE ROTACIÓN.

Conceptos	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Existencias	444.315 €	344.956,32 €	392.069,59 €	443.038,64 €	500.633,66 €
Variación de Existencias		-99.359 €	47.113 €	50.969 €	57.595 €
Deudores	215.040 €	312.860 €	353.532 €	399.491 €	451.425 €
Variación de Deudores		97.820 €	40.672 €	45.959 €	51.934 €
Otros activos líquidos	297.416 €	347.837 €	406.806 €	475.772 €	556.429 €
Variación de otros activos líquidos		50.421 €	58.969 €	68.966 €	80.658 €
Tesorería Objetivo	295.402 €	150.000 €	150.000 €	200.000 €	200.000 €
Variación de Tesorería Objetivo		-145.402 €	0 €	50.000 €	0 €
Total Activo Corriente	1.252.173 €	1.155.653 €	1.302.407 €	1.518.301 €	1.708.488 €
Variaciones Activo Corriente		-96.520 €	146.754 €	215.894 €	190.186 €
Deudas financieras	260.742 €	192.949 €	142.782 €	105.659 €	78.188 €
Variación deudas financieras		-67.793 €	-50.167 €	-37.123 €	-27.471 €
Acreedores Comerciales	242.942 €	179.377 €	203.876 €	230.380 €	260.330 €
Variación Acreedores Varios		-63.565 €	24.499 €	26.504 €	29.949 €
Otros pasivos líquidos	92.794 €	92.794 €	92.794 €	92.794 €	92.794 €
Variación otros pasivos líquidos		0 €	0 €	0 €	0 €
Total Pasivo Corriente	596.478 €	465.120 €	439.453 €	428.833 €	431.311 €
Variaciones Pasivo Corriente		-131.358 €	-25.668 €	-10.619 €	2.478 €
FONDO DE ROTACIÓN	655.695 €	690.533 €	862.955 €	1.089.468 €	1.277.176 €
Necesidades Netas del Fondo Rotación		34.838 €	172.422 €	226.513 €	187.708 €

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

Se realiza una comparación entre el activo corriente y el pasivo corriente. En el total de Activo corriente, se encuentran las partidas de Existencias, Deudores y Tesorería y sus respectivas variaciones, mientras que en el total de Pasivo corriente presenta las partidas de

deudas financieras, acreedores comerciales y otros pasivos líquidos y sus respectivas variaciones.

El Fondo de Rotación es positivo a lo largo de todo el periodo. Esto muestra que el Activo Corriente está financiado por el Pasivo Corriente y por una parte del Pasivo No Corriente.

Dentro de las partidas del activo corriente, el valor de las existencias representan un 40% de los gastos en materiales del periodo 2014 -2017, este porcentaje se ha calculado respecto a los últimos años de los datos de SABI.

Los deudores serán un 15% aproximadamente de las ventas esperadas del periodo, este porcentaje sigue la misma estimación que el anterior.

Para el valor de los otros activos líquidos, los he separado de la tesorería que ya estaba incluida por lo que explica que el valor sea mucho más reducido. Esta partida sigue una tendencia de crecimiento de un 16% aproximadamente, este porcentaje se ha calculado con los datos de años anteriores restando la tesorería a éstos y siguiendo el mismo procedimiento de cálculo que las existencias y los deudores.

He fijado una tesorería objetivo de 150000€ en los dos primeros años. En los dos últimos años he subido a 200000€ la tesorería, por prudencia.

Dentro de las partidas del pasivo corriente, las deudas financieras van disminuyendo en un 26% cada año, este valor se ha estimado en función de años anteriores y observando el patrón que ha seguido anteriormente.

Los acreedores comerciales representan un 52% aproximadamente respecto de las existencias. He escogido las existencias como patrón de guía por dos razones, la primera porque las existencias ya las hemos vinculado con los gastos de material y la segunda porque los materiales con los que se fabrican las existencias deben estar financiados por alguna partida.

La partida de otros pasivos líquidos se mantiene constante a lo largo del periodo.

5.3 PRESUPUESTO DE CAPITAL.

PRESUPUESTO DE CAPITAL				
Conceptos	2014	2015	2016	2017
Inversiones			300.000 €	0 €
Necesidades Netas Fondo de Rotación	34.838 €	172.422 €	226.513 €	187.708 €
Amortización Financiera Pasivo	150.687 €	113.015 €	84.761 €	63.571 €
TOTAL EMPLEOS	185.524 €	285.437 €	611.275 €	251.279 €
Autofinanciación	143.271,93 €	182.749,87 €	199.750,14 €	219.640,88 €
Capital Social				
Préstamos				
TOTAL RECURSOS	143.271,93 €	182.749,87 €	199.750,14 €	219.640,88 €
Superávit/Déficit del periodo	-42.253 €	-102.687 €	-411.525 €	-31.638 €
Superávit/Déficit Acumulado	-42.253 €	-144.939 €	-556.464 €	-588.102 €
Objetivo de Tesorería	150.000,00 €	150.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Saldo Tesorería	107.747,44 €	5.060,67 €	-356.463,84 €	-388.102,15 €

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABÍ

Este cuadro, recoge en términos monetarios la diferencia entre la previsión futura de inversiones y los recursos financieros previstos para realizarlas.

En el Total Empleos, recoge la previsión futura de inversiones, encontramos las partidas de Inversiones, Necesidades Netas del Fondo de Rotación y la Amortización Financiera del Pasivo.

Las Inversiones que he pensado que podría realizar MANGO dependerán del lugar donde se localicen y la forma en que quieran entrar al nuevo mercado. He creído acertado, realizar una inversión en el 2016 por la noticia del periódico de Expansión ya mencionado con anterioridad.

En cuanto a las Necesidades Netas del Fondo de Rotación, ya han sido comentadas en el cuadro anterior.

La Amortización Financiera del Pasivo, sigue una tendencia decreciente del 25% aproximadamente en el periodo, este dato es calculado en relación con los años anteriores.

En el total de Recursos se encuentran las partidas de Autofinanciación, Capital social y préstamos.

La autofinanciación está compuesta por reservas y amortización. Este valor va aumentando en todo el periodo debido a que todo el resultado se destina a reservas.

El capital social no se verá afectado debido a que no se producirá ninguna ampliación.

En cuanto a la partida de préstamos, la dejaremos también sin cambios.

La diferencia entre el total de empleos y el total de recursos es lo que da el déficit del periodo o el superávit. En todo el periodo estudiado, no obtiene un superávit en ninguno de los años.

5.4 BALANCE PREVISIONAL.

Balance Previsional	2014	2015	2016	2017
Inmovilizado	772.726,50	686.868,00	901.009,50	815.151,00
	€	€	€	€
Inmovilizado inmaterial	92.727 €	82.424 €	108.121 €	97.818 €
Inmovilizado material	386.363 €	343.434 €	450.505 €	407.576 €
Otros activos fijos	293.636 €	261.010 €	342.384 €	309.757 €
Activo circulante	1.113.400,75	1.157.467,85	961.837,30	1.120.385,39
	€	€	€	€
Existencias	344.956,32	392.069,59	443.038,64	500.633,66
	€	€	€	€
Deudores	312.860 €	353.532 €	399.491 €	451.425 €
Otros activos líquidos	347.837 €	406.806 €	475.772 €	556.429 €
Tesorería	107.747 €	5.061 €	-356.464 €	-388.102 €
Total activo	1.886.127 €	1.844.336 €	1.862.847 €	1.935.536 €
Fondos propios	797.679,43	894.570,80	1.008.462,44	1.142.244,82
	€	€	€	€
Capital suscrito	22.233,00	22.233,00	22.233,00	22.233,00

	€	€	€	€
Otros fondos propios	775.446,43	872.337,80	986.229,44	1.120.011,82
	€	€	€	€
Pasivo fijo	623.327 €	510.313 €	425.551 €	361.980 €
Acreedores a L. P.	566.868 €	453.854 €	369.092 €	305.521 €
Otros pasivos fijos	56.459 €	56.459 €	56.459 €	56.459 €
Pasivo líquido	465.120 €	439.453 €	428.833 €	431.311 €
Deudas financieras	192.949 €	142.782 €	105.659 €	78.188 €
Acreedores comerciales	179.377 €	203.876 €	230.380 €	260.330 €
Otros pasivos líquidos	92.794 €	92.794 €	92.794 €	92.794 €
Total pasivo y capital propio	1.886.127 €	1.844.336 €	1.862.847 €	1.935.536 €

Fuente: Elaboración Propia. Datos de SABI

En el caso de este balance, el activo corriente representa aproximadamente en el periodo un 60% del Total del Activo, donde las distintas partidas que lo componen se han explicado con anterioridad.

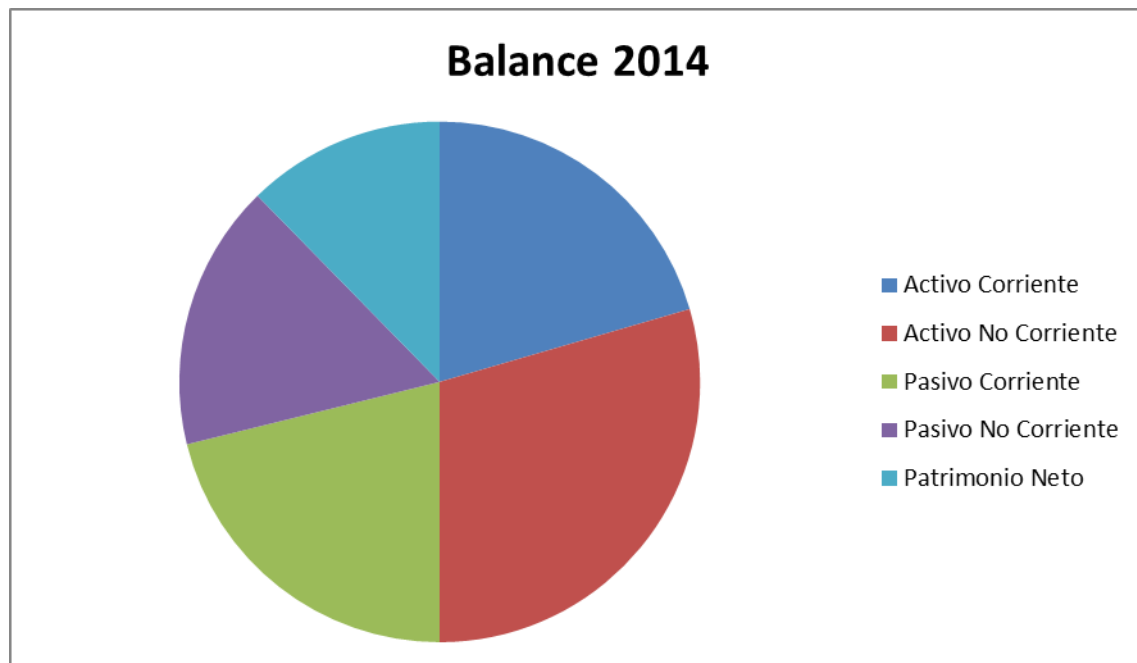
Por lo que el 40% aproximadamente, es el Activo No Corriente, en 2016 este porcentaje aumenta por la inversión que he mencionado con anterioridad.

El porcentaje que supone el Inmovilizado Material, el Inmaterial y Otros Activos Fijos, se mantienen constantes a lo largo del periodo, estos porcentajes son de 10%, 38% y 52% respectivamente.

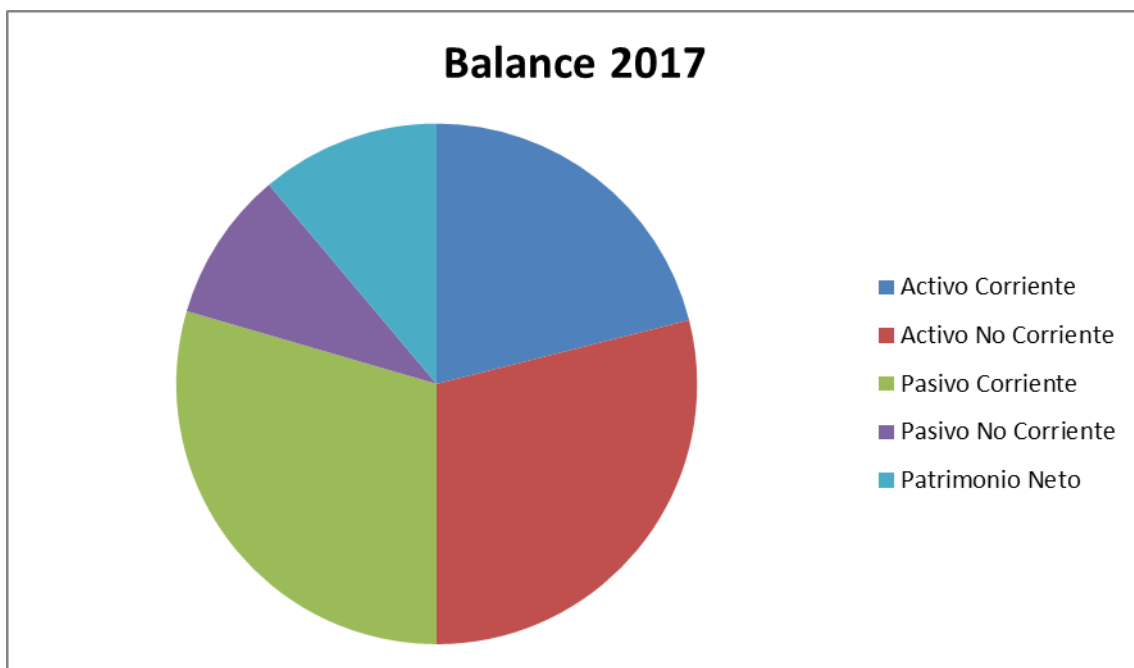
Dentro de la estructura financiera del pasivo, la partida del Patrimonio Neto aumentará a lo largo del periodo debido a que la cuenta otros fondos propios, aumentará cada año debido al valor de las reservas, siendo éstas el resultado total del ejercicio. La partida de capital suscrito no varía a lo largo del periodo 2014-2017, no se va a realizar una ampliación de dicho capital.

El valor de la partida del Pasivo Fijo va disminuyendo a lo largo del periodo, porque aunque la tendencia que siguen otros pasivos fijos es de un aumento del 16% aproximadamente, los acreedores a largo plazo van disminuyendo porque no hay préstamos nuevos y además se está amortizando los préstamos antiguos.

A continuación, he realizado una comparación visual sobre cómo se vería el balance tanto en 2014 como en 2017.



Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Esto nos muestra, que en todo momento del periodo el Fondo de Maniobra de la empresa, será positivo, por lo que podrá hacer frente a sus deudas a corto plazo.

6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN DIFERENTES ESCENARIOS.

Debido al riesgo de realizar estimaciones, por la dificultad y por la gran cantidad de factores que pueden intervenir, voy a realizar una previsión en diferentes escenarios. El primero, estudio del efecto que tendría en el resultado del ejercicio imponer unos niveles establecidos de ingresos. Para esta previsión, voy a utilizar la cuenta de resultados.

Comenzaré con un aumento de las ventas hasta 2500000€ en 2015, aumentando 500000€ cada año hasta 2017. Manteniendo el resto de porcentajes constantes.

Cuenta de Resultados	2014	2015	2016	2017
Ventas	2.085.733,66 €	2.500.000,00 €	3.000.000,00 €	3.500.000,00 €
Consumo de materias primas	862.390,80 €	1.039.694,83 €	1.247.633,79 €	1.455.572,76 €
Gastos de personal	320.717,77 €	384.418,41 €	461.302,09 €	538.185,77 €
Otros gastos de explotación	722.186,63 €	865.626,61 €	1.038.751,94 €	1.211.877,26 €
Amortización del inmovilizado	85.858,50 €	85.858,50 €	85.858,50 €	85.858,50 €
Resultado de explotación	94.579,96 €	124.401,65 €	166.453,68 €	208.505,71 €
Ingresos financieros	50.208,22 €	47.195,73 €	44.363,98 €	41.702,14 €
Gastos financieros	69.244,20 €	62.319,78 €	56.087,80 €	50.479,02 €
Resultado financiero	- 19.035,98 €	- 15.124,05 €	- 11.723,82 €	- 8.776,88 €
Resultado antes de impuestos	75.543,98 €	139.525,70 €	178.177,50 €	217.282,59 €
Impuestos sobre beneficios	18.130,56 €	33.486,17 €	42.762,60 €	52.147,82 €
Resultado del ejercicio	57.413,43 €	106.039,53 €	135.414,90 €	165.134,77 €

Fuente de elaboración: Propia

Esto provocaría que la empresa aumentando los ingresos como he dicho anteriormente, el beneficio esperado por la empresa aumentaría aproximadamente en 100000€.

Podemos observar que con un aumento de las ventas muy similar en los distintos años, la empresa obtiene un aumento del 46% de beneficios en el 2015 respecto al año anterior, mientras que ya en el 2016 este aumento es mucho menor, de un 22% respecto al 2015 y en el 2017 es de un 18%.

Esto nos da una idea sobre que la situación óptima de la empresa podría ser mantener una cifra de ventas cercana a la propuesta, puesto que la relación que las ventas guarda con los costes provoca que cuantas más ventas tengamos, éstos aumenten mucho más también provocando que la empresa obtenga un porcentaje menor de beneficios para un aumento de las ventas similar.

Otro escenario propuesto es saber en cuánto debería la empresa disminuir su porcentaje en la ventas para estar al límite de obtener beneficios en este periodo.

Para ello, he disminuido las ventas en un 77.5% sobre el año anterior, de manera que este es el resultado.

Cuenta de Resultados	2014	2015	2016	2017
Ventas	2.085.733,66 €	1.616.443,59 €	1.252.743,78 €	970.876,43 €
Consumo de materias primas	862.390,80 €	672.243,22 €	520.988,49 €	403.766,08 €
Gastos de personal	320.717,77 €	248.556,27 €	192.631,11 €	149.289,11 €
Otros gastos de explotación	722.186,63 €	559.694,63 €	433.763,34 €	336.166,59 €
Amortización del inmovilizado	85.858,50 €	85.858,50 €	85.858,50 €	85.858,50 €
Resultado de explotación	94.579,96 €	50.090,97 €	19.502,34 €	- 4.203,85 €
Ingresos financieros	50.208,22 €	47.195,73 €	44.363,98 €	41.702,14 €

Gastos financieros	69.244,20 €	62.319,78 €	56.087,80 €	50.479,02 €
Resultado financiero	-	-	-	-
	19.035,98 €	15.124,05 €	11.723,82 €	8.776,88 €
Resultado antes de impuestos	75.543,98 €	65.215,02 €	31.226,16 €	4.573,03 €
Impuestos sobre beneficios	18.130,56 €	15.651,61 €	7.494,28 €	1.097,53 €
Resultado del ejercicio	57.413,43 €	49.563,42 €	23.731,88 €	3.475,50 €

Fuente de elaboración: Propia.

Podemos observar que la empresa en el último año, afrontando los gastos financieros y los costes de las ventas, se encuentra al límite de arrojar un resultado negativo. Por lo que la empresa no debe reducir sus ventas en más de un 77.5% en más de tres años seguidos, para que esta mantenga unos resultados positivos.

7. CONCLUSIONES.

Posteriormente al estudio realizado sobre MANGO, podemos predecir que MANGO seguirá creciendo a lo largo del periodo estimado, debido a su continúa internalización en otros mercados.

MANGO apuesta por el uso de una marca única, además apuesta por la subcontratación de fabricantes. Aunque la mayoría de estos fabricantes se encuentren en China, MANGO no olvida la calidad en sus productos y busca siempre marcar tendencia en la moda. Además podemos decir que es la empresa con mayor presencia en los distintos países del mundo, porque aunque Inditex tenga más tiendas, están localizadas en menos países.

La economía español, podemos aumentar hablando de la crisis económica que atraviesan muchos de los países de Europa, ha supuesto una dura amenaza, MANGO tiene aún que conseguir una mejor adaptación a la situación en la que se encuentra, porque como he mencionado anteriormente, MANGO busca la calidad y en cierta manera, incluso la exclusividad de algunos productos, que en la situación económica en la que nos encontramos no es compatible, puesto que los costes que tienen los consumidores para cambiar de proveedor son muy bajos. En un futuro, si la economía se encontrara en una situación más estable, los consumidores apostarían por los productos de calidad y, por lo tanto, MANGO obtendría mayores beneficios.

Los ratios muestran que MANGO aún tiene mucho que mejorar frente a competidores como Inditex. Esta empresa consigue una mayor autofinanciación que la empresa MANGO, aunque MANGO nos muestra una mayor solvencia.

En mi opinión, MANGO apuesta por productos de calidad y busca llegar a influir en la moda de las siguientes temporadas, asimismo centra muchos esfuerzos en ser una empresa conocida por el público, también busca cumplir con las normas para no dañar al medioambiente en la fabricación de sus productos.

Pero esto no es suficiente, a pesar de esto no consigue un margen de beneficios muy alto según las tendencias que ha tenido en los años anteriores, esto puede deberse no solo a la situación económica en la que se encuentra la mayoría de los países, sino porque no sepa llegar a los consumidores potenciales mediante las campañas publicitarias que realiza o por los costes que tiene la empresa.

8. ANEXOS

Cuentas Consolidadas	30/12/2013 mil EUR	30/12/2012 mil EUR	30/12/2011 mil EUR	30/12/2010 mil EUR	30/12/2009 mil EUR	30/12/2008 mil EUR
	12 meses Aprobado Conso PGC 2010	12 meses Aprobado Conso PGC 2010	12 meses Aprobado Conso PGC 2010	12 meses Aprobado Conso PGC 2007	12 meses Aprobado Conso PGC 2007	12 meses Aprobado Abreviado
Balance de situación						
Inmovilizado	858.585	766.022	703.092	644.012	587.766	637.986
Inmovilizado inmaterial	76.195	90.502	87.258	76.996	74.954	79.322
Inmovilizado material	333.683	387.904	371.616	345.635	331.812	393.267
Otros activos fijos	448.707	287.616	244.218	221.381	181.000	165.397
Activo circulante	1.252.173	1.367.621	1.466.128	1.516.471	1.388.055	1.295.077
Existencias	444.315	423.770	438.948	355.161	270.975	308.735
Deudores	215.040	257.905	263.570	254.544	186.410	166.307
Otros activos líquidos	592.818	685.946	763.610	906.766	930.670	820.035
Tesorería	295.402	299.064	620.870	669.389	317.436	241.361
Total activo	2.110.758	2.133.643	2.169.220	2.160.483	1.975.821	1.933.063
Fondos propios	740.266	718.377	717.725	673.986	653.374	591.302
Capital suscrito	22.233	22.233	22.233	22.233	22.233	22.233
Otros fondos propios	718.033	696.144	695.492	651.753	631.141	569.069
Pasivo fijo	774.014	825.948	763.899	48.498	741.467	821.146
Acreedores a L. P.	717.555	778.623	719.601	11.629	711.698	789.341
Otros pasivos fijos	56.459	47.325	44.298	36.869	29.769	31.805
Provisiones	8.890	4.464	4.777	4.957	5.019	7.057
Pasivo líquido	596.478	589.318	687.596	1.437.999	580.980	520.615
Deudas financieras	260.742	314.837	400.725	550.242	386.371	328.578
Acreedores comerciales	242.942	185.074	209.579	828.548	n.d.	113.145
Otros pasivos líquidos	92.794	89.407	77.292	59.209	194.609	78.892
Total pasivo y capital propio	2.110.758	2.133.643	2.169.220	2.160.483	1.975.821	1.933.063
Fondo de maniobra	416.413	496.601	492.939	-218.843	457.385	361.897
Número empleados	12.041	11.034	9.915	8.690	8.132	7.865

Fuente de elaboración: SABI

Cuentas de pérdidas y ganancias						
Ingresos de explotación	1.845.782	1.690.982	1.408.414	1.277.479	1.146.489	1.140.943
Importe neto Cifra de Ventas	1.845.782	1.690.982	1.408.414	1.269.523	1.145.156	1.140.943
Consumo de mercaderías y de materias		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos de Explotación	1.701.659	1.558.503	1.333.456	1.157.508	1.014.370	1.003.063
Resultado Explotación	144.123	132.479	74.958	119.971	132.119	137.880
Ingresos financieros	53.413	56.769	87.775	85.006	75.268	79.353
Gastos financieros	76.938	78.758	97.859	92.042	82.204	106.725
Resultado financiero	-23.525	-21.989	-10.084	-7.036	-6.936	-27.372
Result. ordinarios antes Impuestos	120.598	110.490	64.874	112.935	125.183	110.508
Impuestos sobre sociedades	29.417	-2.957	1.521	9.283	-26.473	-30.720
Resultado Actividades Ordinarias	91.181	113.447	63.353	103.652	151.656	110.508
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5.553
Resultado del Ejercicio	91.181	113.447	63.353	103.652	151.656	146.781
Materiales	767.620	736.999	602.307	511.004	444.813	437.505
Gastos de personal	332.875	310.426	278.791	240.762	212.132	208.115
Dotaciones para amortiz. deinmovil.	85.816	76.713	73.424	66.933	60.702	48.415
Gastos financieros y gastos asimilados	76.938	78.758	97.859	92.042	82.204	106.725
Cash flow	176.997	190.160	136.777	170.585	212.358	195.196
Valor agregado	616.227	576.387	514.948	512.672	480.221	479.316
EBIT	144.123	132.479	74.958	119.971	132.119	137.880
EBITDA	229.939	209.192	148.382	186.904	192.821	186.295

Fuente de elaboración: SABI.

9. **BIBLIOGRAFÍA.**

- ArchelDomench, Pablo, Lizarraga Dallo, Fermín, Sánchez Alegría, Santiago y Cano Rodríguez, Manuel “*Estados Contables: elaboración, análisis e interpretación*”.
- Base de Datos SABI (2015), “*Informes anuales* Inditex.”. www.ujaen.es.
- Base de Datos SABI (2015), “*Informes anuales* MANGO MNG HOLDING SL.”. www.ujaen.es.
- Garrido Miralles Pascual e Íñiguez Sánchez Raúl, “*Análisis de Estados Contables*”.
- Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2007) “*Dirección Estratégica de la Empresa*”
- Grupo INDITEX (2015) http://www.inditex.com/es/our_group/at_glance
- Grupo Cortefiel (2015) <http://www.grupocortefiel.com/es/quienes-somos>
- Grupo H&M (2015) <http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/about-hm/hm-group.html>
- Instituto Nacional de Estadística (2015) “*Contabilidad Nacional Anual de España*”. http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm
- Instituto Nacional de Estadística (2015) “*Encuesta de Población Activa (EPA). Serie histórica (Datos en miles de personas). Datos revisados.*” http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm
- MANGO (2015) “*Web*” <http://www.mango.com/web/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2015) “*Sector Textil y Confección*” <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confecci%C3%B3n.pdf>

- Periódico Expansión (2015) “*Los gigantes del comercio venden 16.000 millones online*” <http://www.expansion.com/2015/01/11/empresas/tmt/1421000308.html>
- Periódico Expansión (2015) “*Mango creará hasta 450 puestos de trabajo en Lliçàd’Amunt*” (12/2/2015) <http://www.expansion.com/2015/02/12/catalunya/1423743870.html>
- Periódico Expansión (2015) “*Mango abrirá una macro tienda en Platja d’Aro en 2016*” <http://www.expansion.com/2014/10/22/catalunya/1413980420.html>
- S. Sánchez Jiménez (2008) “*Plan General de Contabilidad 2007 y Análisis de Estados Contables*”.
- Wikipedia (2015), “*MANGO (moda)*” [https://es.wikipedia.org/wiki/Mango_\(moda\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Mango_(moda))
- Wikipedia (2015), “*Industria textil*” https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil