

## **MORENO Y MONTERO ASOCIADOS S.L.<sup>(1)</sup>**

El 4 de enero de 1991, los economistas Antonio Moreno y Sergio Montero fundaron en Sevilla, junto con tres amigos y otros familiares, la Sociedad Moreno y Montero Asociados S. L., con un capital social de 18.000.000 pesetas (108.182,18 euros). Inicialmente su objetivo era ofrecer asesoramiento fiscal a las pequeñas empresas de Andalucía. Con los cambios de profesionalización que se estaban experimentando en las pymes andaluzas, pronto empezaron a tener éxito y mucho trabajo. Este hecho, unido a las importantes oportunidades que comenzaron a surgir en la época, determinó que, a partir de 1993, Moreno y Montero Asociados ampliara su oferta de servicios comprando otra firma y se dedicara además al asesoramiento jurídico y financiero, auditoría y consultoría.

En 2009, Moreno y Montero asociados era una empresa de servicios consolidada que aplicaba soluciones innovadoras y asesoramiento integral para el desarrollo sostenible en todos los sectores.

A principios de 2009, la firma se había convertido en una de las auditoras de referencia en el sur de España, conocida por la calidad de sus trabajos y su profesionalidad. Contaba con una plantilla altamente cualificada formada por 55 personas. Los ingresos del ejercicio 2008 se desglosaban de la siguiente forma: 45% en proyectos de auditorías, 25% en proyectos de consultoría y 30% en el área de asesoramiento fiscal y financiero.

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la Profesora Rocío López Pérez del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2012. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Analizando la difícil situación económica del entorno y los resultados de la empresa del año anterior, los socios decidieron hacer una previsión económica para el ejercicio 2009, antes de decidir si debían repartir o no algunos dividendos

El balance y cuenta de resultados de 2008 de los que partieron para establecer las previsiones de 2009 figuran en el Anexo 1. A estos efectos, y por sencillez, decidieron prescindir de algunas cuentas poco significativas, así como del IVA, por no tener efecto en los resultados, aún a riesgo de obviar sus efectos financieros y/o de tesorería.

Parecía que la actividad de auditoría no se vería especialmente afectada por la crisis económica, ya que la dificultad de las empresas para obtener créditos, el cambio del nuevo Plan General Contable y la reforma fiscal auguraban un aumento en las consultas financieras, contables y fiscales. Sin embargo, el negocio de consultoría podría verse seriamente afectado al ser considerado por los clientes una inversión aplazable, por lo que los socios estimaron que la facturación descendería un 40% en este área. Sin embargo, podrían aumentar entre un 15 y un 20% los proyectos de asesoramiento fiscal y financiero.

Denominaban “otros ingresos de explotación” a aquellos proyectos que no correspondían a ninguna de las categorías anteriores, para los que solían contratar los servicios de profesionales externos. Se trataba de proyectos en su mayoría del área de marketing, y los socios estimaban que caería la facturación por este concepto al menos en un 30%.

Querían respetar el margen que aportaba cada proyecto, por lo que el coste de los servicios vendidos, es decir, las horas de consultor, los servicios de profesionales independientes y los materiales para el consumo utilizados, serían similares por proyecto que años anteriores, aproximadamente un 65% de los ingresos totales.

Como venía siendo habitual, a final de año tendrían proyectos empezados pero no finalizados ni facturados. Estimaban que esta partida se mantendría alrededor de los 320.000 euros.

También por la situación económica del momento deberían contemplar el riesgo, cada vez más evidente, de retrasos en los cobros de clientes e, incluso, estudiar la posibilidad de poderles ofrecer una financiación extra. Aunque no querían cambiar su política de cobros tradicional, muchos de sus clientes empezaban a tener serios problemas financieros para el pago de sus facturas. Por ello estimaron que el saldo de clientes a final del ejercicio, que tradicionalmente había supuesto el 13% de las ventas, aumentaría en, al menos un 50%, alcanzando el 19,5%.

Por ser coherentes con lo anterior, también deberían aumentar la estimación de impagados en un 30%. Es decir, si históricamente había sido entre un 5 y un 6% del

saldo de clientes a final del ejercicio, parecía prudente considerar que el 7% del saldo de clientes a final de 2009 podrían ser incobros.

Aunque los cobros de clientes fuesen más difíciles, no querían que sus proveedores se viesen afectados, por lo que se habían puesto el límite en 150.000 euros de financiación de proveedores.

A finales de 2007 se inauguraron las nuevas oficinas. Para poder pagar a constructora necesitaron solicitar un préstamo hipotecario. El crédito se lo concedió el banco a principios de 2008, y durante 2009 sólo les quedaría seguir devolviendo el crédito, a razón de 18.245,75 euros de amortización de capital mensual y un interés fijo del 5% anual, pagadero junto con la amortización de capital. Se devolverían los préstamos a corto plazo y se estimaba que no se solicitarían nuevos préstamos en 2.009.

Los excedentes de tesorería les seguirían produciendo ingresos financieros, unos 30.000 euros anuales. Por otro lado, los gastos financieros consistentes en los intereses del préstamo hipotecario más los intereses de un leasing, lo que supondría un gasto financiero total de 101.000 euros en “números redondos”.

Respecto a los gastos de explotación -material de oficina, arrendamientos, mensajerías, seguros, mantenimientos, teléfono, etc.-, aunque tenían el firme propósito de reducirlos, no querían hacer un presupuesto excesivamente optimista, por lo que prefirieron estimar mantener el porcentaje histórico de la empresa, alrededor del 13-15% de los ingresos totales.

Al dedicarse a un sector con responsabilidades jurídicas importantes, solían ser prudentes y previsores y registrar algunos gastos por este concepto a final de ejercicio. Aunque pensaban que esta cifra no variaría significativamente respecto a 2.008, por prudencia decidieron que en 2009 deberían provisionar al menos 6.000 euros más.

La tasa impositiva sería del 35%. En julio debían pagarse los impuestos de 2008, debiéndose a Hacienda a finales de 2009 la totalidad del Impuesto de sociedades de ese ejercicio.

Con toda esta información y la del Anexo 1, decidieron preparar los estados contables previsionales del año 2009, balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y un cuadro que reflejase los flujos de financiación durante el año 2009. Entonces podrían decidir si repartir o no dividendos.