

66023



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

ORIBE, E.  
Análisis Empresarial

2008

66023



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

***CARRERA DE POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN  
EN SISTEMAS CONTABLES Y MÉTODOS CUANTITATIVOS***

***TITULO: ANALISIS EMPRESARIAL PARA SU EXITO***

***AUTOR: ENRIQUE ORIBE***

***DIRECTORA: MGTER.CDORA. ALICIA BILBAO***

***Abril/2008***



00000

***No basta con que las empresas sean ágiles y rápidas. Ninguna puede apostar a ingresar con éxito a un mercado sin una definición clara de cómo posicionarse; dicho de otro modo, sin tener una estrategia.***

**Anónimo**

66023

MFN:
Clasif:
T-541

## INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO Nº 1 - ASPECTOS GENERALES	8
1.1 – ANALISIS DE LA ORGANIZACION Y SUS DIFERENTES ESTRUCTURAS	8
1.2 – LA CONTABILIDAD DE GESTION Y LA ORGANIZACION	11
1.3 – LA GESTION EMPRESARIA	12
1.4 - ANÁLISIS DE LA GESTION EMPRESARIA	15
CAPITULO Nº 2 - ANÁLISIS ECONOMICO - FINANCIERO DE LOS ESTADOS CONTABLES E INDICADORES OPERATIVOS	17
2.1– IMPORTANCIA DE ESTE ANALISIS	17
2.2 - EL OBJETIVO DE LOS ESTADOS CONTABLES	17
2.3 - LOS ESTADOS CONTABLES ACTUALMENTE	17
2.4 - REQUISITOS PREVIOS AL ANÁLISIS	18
2.5 - ANÁLISIS ESTRUCTURAL	19
2.6 - ANÁLISIS SITUACIONAL	22
2.6.1 - INDICADORES ECONOMICO – FINANCIEROS	22
2.6.2 - INDICADORES OPERATIVOS	31
2.7 - ANÁLISIS EVOLUTIVO	39
2.8 – A MODO DE CONCLUSION	40
CAPITULO Nº 3 - ANÁLISIS DE EQUILIBRIO	41
3.1 - IMPORTANCIA DEL ANALISIS	41
3.2 - DESARROLLO ALGEBRAICO	41
3.3 - ANÁLISIS GRAFICO	42

3.4 - PRESUPUESTACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y POSIBILIDADES DECISIONALES	45
3.5 - RESTRICCIONES DEL ANÁLISIS	49
3.6 - A MANERA DE SINTESIS	50
CAPITULO Nº 4 - ANÁLISIS POR COSTEO VARIABLE	51
4.1- IMPORTANCIA DEL COSTEO VARIABLE	51
4.2 - OBJETIVOS	51
4.3 - METODOLOGIA	51
4.4 - REQUERIMIENTOS DEL METODO	52
4.5 - EL SISTEMA DE COSTEO VARIABLE Y LAS POSIBILIDADES DE OPTIMIZACION PRESUPUESTARIA	54
4.6 - A MODO DE CIERRE	56
CAPITULO Nº 5 - ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	57
5.1 - IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE SENSIBILIDAD	57
5.2 - VARIABLES SUSCEPTIBLES DE ESTUDIO	57
5.3 - CONTRIBUCIÓN DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	58
5.4 - RESTRICCIONES DEL ANÁLISIS	59
5.5 - A MANERA DE CONCLUSIÓN	59
CAPITULO Nº 6 - ESTUDIO DE CAMPO	61
6.1 - ANÁLISIS ECONOMICO - FINANCIERO DE LOS ESTADOS CONTABLES	61
6.2 - ANÁLISIS DE EQUILIBRIO	76
CAPITULO Nº 7 - CONCLUSIÓN DEL TRABAJO	83
BIBLIOGRAFÍA	85

## INTRODUCCION

Las condiciones contextuales, dentro de medios caracterizados por una dinámica cambiante, con variables de diversa índole que tienen una evolución atípica, van repercutiendo sensiblemente en los resultados de la gestión de las organizaciones. Se puede decir, que las condiciones nuevas y las cambiantes necesidades transforman en obsoletos conceptos tradicionales.

En su quehacer cotidiano, un sinnúmero de agresiones se presentan a los directivos y ejecutivos de empresas, esto les plantea una disyuntiva: dejar que los problemas los manejen y arrastren, o pasar a manejar definitivamente la situación.

Por todo lo dicho, se puede decir que la administración del negocio incluye también el gobierno de los problemas y los conflictos.

Los caminos son dos, el empirismo y la racionalidad. El primero es intuitivo, improvisado, limitado al olfato y a lo inmediato. Mientras que el segundo, significa pensar y repensar en soluciones viables, es así como surge la búsqueda de una vía racional, pragmática y adaptativa a la realidad contextual, lo cual no es simple cuando la problemática que se debe abordar ocupa una amplia gama que va desde lo inesperado hasta lo insólito.

Para alcanzar sus fines y objetivos, toda empresa está estructurada en diferentes áreas. A su vez, éstas están bajo la dirección de distintos responsables que tienen, cada uno de ellos, objetivos diferenciados y una mayor o menor autonomía en sus decisiones. Pero, para que el comportamiento de las áreas sea congruente con los fines y objetivos globales, es necesario disponer de mecanismos que permitan promover tanto la coordinación e integración de sus operaciones internas como la adaptación de la empresa al entorno.

En consecuencia, el tema que se aborda "el análisis a nivel empresarial para su éxito", tiene en cuenta el entorno que rodea a la organización que influirá sin duda en el continuo accionar del ente, es decir realizar efectivamente un análisis situacional que será independiente de la actividad y características que le son propias a la organización. Todo ello posibilitará mantener un mediano control y evaluación de lo que puede afectar sin lugar a dudas las tareas de la empresa.

La necesidad de control es especialmente importante tanto a medida que las empresas se enfrentan a unas condiciones de creciente competencia, con el objeto de mantener o mejorar su posición competitiva, como cuando las empresas tienen un mayor grado de descentralización.

En la medida en que las organizaciones alcanzan una mayor complejidad y dimensión se hace conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones, para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con dichas operaciones, sin perder de vista la consecución del objetivo de la organización.

La Contabilidad de Gestión puede ser utilizada, por la dirección de la empresa, como mecanismo de control, para promover que los miembros de la organización actúen de acuerdo con el objetivo global de la empresa.

Bajo este contexto, este trabajo tiene como Objetivo General realizar un análisis de la gestión empresarial desde distintos puntos de vista, con miras al éxito empresarial que constituye el fin a alcanzar por una organización.

A su vez, los Objetivos Específicos son:

- Distinguir la importancia del Análisis Económico – Financiero de los Estados Contables e Indicadores Operativos con la finalidad de poseer un mayor y mejor respaldo al adoptar opciones económicas relativas a la actividad específica de la organización analizada.
- Considerar al Análisis del Punto de Equilibrio como una herramienta auxiliar de análisis y de reflexión, que proporciona una base a la dirección para lograr una mejor toma de decisiones.
- Definir al Costeo Variable como una herramienta de análisis empresarial que orienta metodológicamente la toma de decisiones.
- Estudiar las diferentes variables que forman el Análisis de Sensibilidad y optimizar la gestión a nivel de la práctica empresarial. Es decir, incorporar un enfoque dinámico, construyendo modelos de probables realidades, que aporten elementos al proceso de educación gerencial.

Para sus logros, el estudio está dividido en siete capítulos. En el Primer Capítulo se explican Aspectos Generales importantes de definir a los efectos del desarrollo integral de este trabajo, es decir, se enuncian términos base y centrales del análisis posterior, que constituyen el cuerpo central del trabajo; a continuación se detallan diferentes análisis a aplicar sobre una organización que constituyen los pilares de la gestión empresarial, es decir, el Análisis Económico – Financiero de los Estados Contables e Indicadores Operativos, el Análisis de Equilibrio, el Análisis por Costeo Variable y el Análisis de Sensibilidad, en los Capítulos Segundo, Tercero, Cuarto y Quinto respectivamente. En el Sexto Capítulo se realiza un Estudio de Campo, a los efectos de reflejar en la práctica y en una empresa particular de la región los análisis desarrollados en los capítulos segundo y tercero. En términos generales, el alcance del presente trabajo comprende en los cinco primeros capítulos la explicación del tema elegido desde el punto de vista teórico y en el sexto, la explicitación de una aplicación práctica del tema enunciado. Finalmente, el trabajo arriba, en último término en el Séptimo Capítulo, a una Conclusión Final de la tarea desarrollada.

Por todo lo antes dicho, se puede determinar la importancia y beneficio del tratamiento del tema ya que contribuye a incorporar a la realidad de una organización bases sólidas a la hora de tomar decisiones, lo cual es fundamental en este mundo

dinámico en que las empresas desarrollan su actividad y que resulta ineludible, teniendo en cuenta que la intuición y la experiencia también serán incorporados en la gestión. Es decir, la información obtenida debe constituir para los directos usuarios un medio eficaz y eficiente para el cumplimiento de sus propósitos, y en cuanto a la información gerencial en particular debe poseer un equilibrio ineludible entre precisión y oportunidad, todo ello se logrará a través de la información fundada sobre pilares racionales.

## **CAPITULO Nº 1 - ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 – ANALISIS DE LA ORGANIZACION Y SUS DIFERENTES ESTRUCTURAS**

Toda organización se divide en áreas, para el mejor logro de sus objetivos. Cada una de estas áreas cuenta con responsables con objetivos diferentes que confluyen en uno en común. Estos responsables de áreas adoptan decisiones con cierta autonomía, los cuales no deben contradecir la decisión global de la organización. Es decir, deben existir mecanismos que permitan la coordinación de tareas, tendiente a esta idea en común.

Para ello, internamente las organizaciones deben contar con mecanismos de control que permitan la realización de tareas comunes operativas en el área en particular, sin dejar de lado su contribución el objetivo común de la organización. Estos mecanismos resultan más complejos a medida que las organizaciones adquieren mayor dimensión.

Actualmente existen diversos tipos de organizaciones, diferenciados según sus características y necesidades específicas:

- Basados en el tamaño: es decir, empresas grandes, medianas y pequeñas, lo cual es importante distinguir a la hora de establecer la razonabilidad de los parámetros utilizados para la medición.
- Basados en su origen: en empresas locales o extranjeras. Dentro de estas últimas, están las filiales o simples representantes de grupos del exterior.
- Basados en su objeto (actividad): las necesidades de información serán distintas si las empresas son industriales, comerciales o prestadoras de servicios, puesto que el tipo de situaciones en uno u otro caso son diferentes.
- En base a su conformación societaria y jurídica: es decir, empresas personales, familiares o constituidas sobre alguna forma asociativa conocida (sociedad de hecho, sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, etc.)
- Según su objeto social: con o sin fines de lucro, esta distinción es muy importante.

Evidentemente, llevar a cabo un análisis comprensivo de todas las situaciones posibles sería una tarea sumamente ardua y poco probable, aquí se atiende a la mayor cantidad de casos que se pueden presentar e inclusive a los más relevantes a los efectos del análisis.

También hay que resaltar que, en cualquier tipo de estructura empresarial, la pirámide organizacional está constituida básicamente por diversos niveles o secciones que se sustentan y condicionan mutuamente y le dan unicidad y homogeneidad al conjunto.

Cada nivel tiene funciones distintas y particulares que les generan necesidades de información para su manejo, y si bien muchas veces existen problemas entre ellos, por lo general las responsabilidades son específicas de cada sección y complementarias entre sí, constituyendo la unión de todas ellas la esencia del trabajo grupal.

En la estructura de una organización se pueden distinguir los siguientes niveles: Alta Gerencia, Gerencias Medias, Mandos Medios y Personal Ejecutante, de acuerdo a la autoridad y responsabilidad de los integrantes de la organización analizada.



Fuente: Álvarez (1997: 146)

El personal ejecutante es la base de la pirámide, con menor jerarquía relativa dentro de la organización, es el que realiza la operación. Su tarea es la de operar cumpliendo órdenes, siendo su planeamiento y toma de decisiones escaso o casi nulo.

El segundo nivel, el de mandos medios posee algunas tareas de análisis y de supervisión primaria, maneja ciertas herramientas y procesos de planificación y control. El planeamiento en este nivel es de carácter táctico y de corto plazo, y sus tareas resultan de órdenes del nivel inmediato superior.

El nivel de gerencias medias requiere condiciones específicas de manejo de información y conducción de personal, además de conocimientos técnicos particulares de acuerdo al área que ocupa. Aquí se procesa la información de los niveles inferiores para la correspondiente toma de decisiones; las tareas de planeamiento y control son una parte habitual del uso del tiempo gerencial, y las proyecciones globales son tanto tácticas como estratégicas.

El nivel de alta gerencia representa el máximo nivel de conducción de una organización, y su función básica está dirigida al planeamiento estratégico y a la toma de decisiones. Sus tareas y responsabilidades son de largo plazo, diseñando políticas y

acciones en función a la formulación de diagnósticos situacionales y al establecimiento de escenarios de futuro; también participa en la toma de decisiones de corto plazo.

Todo lo antes expresado, refleja que cada uno de los niveles de la estructura de una organización posee distintas necesidades de información de acuerdo a su participación en la toma de decisión y planeamiento estratégico.

Actualmente las empresas necesitan un flujo de información constante y preciso para tomar las decisiones correctas, que les permita hacerles frente a la intensa competencia a las que están sometidas en un ambiente de globalización para dirigir la entidad al logro de sus objetivos.

La información tiene un valor incalculable, las empresas que cuentan con la mayor cantidad y calidad de datos, podrán tomar mejores decisiones.

Dentro de la información necesaria para la toma de decisiones está la información contable, que es indispensable para la administración efectiva de los recursos de la organización. Con ello, se podrá adoptar decisiones sobre temas, como por ejemplo:

- Los precios a los cuales se debe vender.
- Los precios a los cuales les conviene comprar.
- La capacidad de pago con la que se cuenta en un determinado momento.
- La factibilidad de otorgar crédito a sus clientes.
- El costo del dinero tomado prestado, además de que esta información representa una herramienta de competencia que marca la diferencia a la hora de realizar acciones que impactaran la salud financiera de la organización.

En este contexto, se debe incluir también el uso de los recursos tecnológicos que contribuyen a mejorar en cantidad y calidad la información, para una decisión más precisa y adecuada.

A modo de cierre, todos los niveles de esta estructura serán demandantes de información, la recibirán sobre bases similares, pero a cada uno se le proporcionará básicamente la referida al sector particular que le corresponda manejar. Por lo que se concluye que: - una adecuada información es imprescindible a todo nivel para el eficaz manejo de la propia gestión, y lo es más aún para los de mayor responsabilidad; - su contenido particular y el grado de detalle que presente estará en función del nivel jerárquico de su destinatario, disminuyendo el mismo conforme escalemos la pirámide organizacional hasta llegar a su máximo nivel (dirección superior), en el que se requiere mucha información con muy pocos datos.

## **1.2 – LA CONTABILIDAD DE GESTION Y LA ORGANIZACION**

Dentro de este marco, la Contabilidad de Gestión puede ser utilizada, por la dirección de la empresa, como mecanismo de control, para promover que los miembros de la organización actúen de acuerdo con el objetivo global de la empresa.

Se puede decir que, la Contabilidad de Gestión persigue tres objetivos básicos,

- 1) conseguir una adecuada valoración del costo de los bienes y servicios producidos por la empresa,
- 2) suministrar información necesaria para las operaciones de Planificación, Evaluación y Control,
- 3) participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas de las empresas.

En particular, la Contabilidad de Gestión es un instrumento que puede ser utilizado en la empresa para:

- a) conocer cuál es el resultado y cómo lo obtiene cada uno de los centros y permitir, por consiguiente, la toma de decisiones que permitan mejorarlo, y
- b) facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación), y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación).

En los últimos treinta años ha ido ensanchándose la brecha entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Gestión o Administrativa. Ambas constituyen las dos ramas más importantes de la Contabilidad, surgidas de la necesidad de especialización y cumplimiento de fines claramente definidos.

De acuerdo a lo expresado por Leandro Cañibano, ([www.monografias.com//trabajos34/contabilidad-costos/contabilidad-costos.shtml](http://www.monografias.com//trabajos34/contabilidad-costos/contabilidad-costos.shtml)) “La Contabilidad Financiera se interesa principalmente en los Estados Financieros para uso externo por parte de los inversionistas, acreedores, analistas financieros, agencias gubernamentales y otros grupos interesados.

Por su parte, la Contabilidad de Gestión es una rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición, registro, valoración y control de la circulación interna de valores de la empresa, con el objeto de suministrar información para la toma de decisiones sobre la producción, formación interna de precio de costo y sobre la política de precios de ventas y análisis de los resultados, mediante el contraste con la información que revela el mercado de factores y productos, basándose en las leyes técnicas de producción, las leyes sociales de organización y las leyes económicas de mercado. La contabilidad de gestión no sólo abarca la toma de decisiones interna de la

empresa, sino que también es utilizada para el análisis externo de la empresa acerca de su comportamiento con respecto al entorno competitivo”.

Es decir, sus principales características están dadas porque, la primera, se ocupa de confeccionar informes para fuera de la compañía, mientras que la segunda, elabora los reportes que son utilizados dentro de la misma.

Más allá de los aspectos señalados, las principales diferencias entre ambas contabilidades, se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

Aspectos	Contabilidad Financiera	Contabilidad de Gestión
<b>Usuarios</b>	Externos a la empresa: Estado, proveedores, organismos de control, bancos, etc.	Distintos niveles de Administración. Es de carácter interna, normalmente no es publica.
<b>Productos</b>	Estados Contables de publicación: Estado de Situación Patrimonial, de Resultados, de Evolución del Patrimonio Neto, de Origen y Aplicación de Fondos. Fundamentalmente sintética	Diversos, para: Determinación de costos unitarios Planeamiento y Control Toma de Decisiones  Fundamentalmente analítica
<b>Normas de aplicación</b>	Partida Doble - Resoluciones Técnicas Profesionales	No posee. Inclusive puede ser extracontable
<b>Unidad de medida</b>	Monetaria	Monetaria o Física (Horas máquina, unidades producidas, etc.)
<b>Tiempo</b>	Es fundamentalmente histórica y periódica	Histórica o predeterminada. Sus períodos son más cortos
<b>Objeto de análisis</b>	La empresa como un todo	Segmentos de la empresa

Fuente: Álvarez López y otros (1996: 25)

### 1.3 - LA GESTION EMPRESARIA

En las grandes, medianas y pequeñas empresas diariamente se deben tomar decisiones y para ello, se necesita indefectiblemente información, que es el canal por el que de un modo más o menos sistemático se desliza el conocimiento. En busca de ella, a veces se debe recurrir a terceros tenedores de tan preciado recurso. Por lo tanto, es importante establecer un buen vínculo entre el generador de la información y el que decide.

La información requerida debe ser útil y productiva a sus fines últimos, amén de que debe poder ser interpretada por los directos usuarios de la misma. En otras palabras, la información debe ser un medio eficaz y eficiente para el cumplimiento de sus fines. Existen cuatro elementos que constituyen las características básicas de la información eficaz: la oportunidad en su procesamiento y emisión; el adecuado reflejo

de la realidad que describe; la confiabilidad de los sistemas y procesos de formulación que le dan vida; la coherencia de los contenidos que transmite.

La información gerencial que esta formada por un cúmulo de datos organizados debe poseer un equilibrio ineludible entre precisión y oportunidad. Es decir, los generadores de información deben buscar el mayor grado de exactitud posible de ella, así como también contar con estos datos organizados en el momento adecuado. El equilibrio de estos dos conceptos estará acorde al contexto externo (tasas de inflación, tasas de interés, controles de precios, etc.) en el cual está inserta la empresa.

La información gerencial es, en la mayoría de los casos, periódicamente cambiante, es decir varia en función del contexto y de la necesidad propia de la organización.

Los datos organizados con que debe contar una empresa a la hora de tomar decisiones son parte fundamental de su gestión, es decir constituyen un requisito fundamental en cada una de las tres etapas básicas de gestión empresarial, que son: el planeamiento, la decisión y el control.

Se considera dentro del **planeamiento**, todas aquellas actividades intelectuales llevadas adelante para conseguir nuevas oportunidades de negocios, presupuestar a largo plazo y planificar a corto plazo y establecer cómo, cuándo y quién debe revisar lo previsto.

En cuanto a la segunda etapa, la **decisión**, implica ejecutar lo planeado a corto y largo plazo. Aquí se entremezclan conceptos de relaciones humanas, como por ejemplo, dirección, autoridad, comunicación y motivación; es decir el factor humano adquiere una importancia fundamental.

En la etapa de **control** se introducen directamente los conceptos de información que antes se han desarrollado, ya que la información sirve para controlar y después volver a decidir y planear. Si se detectan desviaciones dentro de este análisis, se podrá decidir sobre las medidas correctivas adecuadas a implementar.

Antes de realizar un análisis de la gestión empresarial, se debe investigar todo aquello que rodea a la organización, esto constituye un análisis situacional, el cual influye directamente sobre las acciones adoptadas por la organización cualquiera sea su actividad y finalidad global.

El estudio del medio requiere un profundo reconocimiento de la realidad contextual. Tal como es propio del análisis tradicional, la verdadera situación de fondo es relevante, más allá de lo que se ve o se pretende ver, consciente o inconscientemente, en la superficie.

Un enfoque tradicional subestima y simplifica el mundo empírico que nos rodea, dentro del cual operan las empresas. Pero se debe tomar conciencia de las variables

que concurren en el sistema ambiental y su comportamiento no debe quedar al margen del análisis a efectuar.

Precisamente, ese contacto con la realidad es requisito preliminar para poder proponer seriamente cualquier modelo empresarial. La historia reciente da cuenta de la concreción exitosa de modelos macro y microeconómicos, tales como han sido los casos: alemán, japonés e italiano. Desde las ruinas se han construido potencias, de la nada se han erigido empresas líderes en el mundo entero.

Acorde a las características ambientales de cada uno de los escenarios planteados, han sido las soluciones adoptadas para satisfacer las diversas necesidades.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se dice que, la viabilidad de cualquier solución está invariablemente ligada al perfil del medio y sus problemas concretos.

Por otra parte, en las economías en crisis se acentúan más profundamente el abismo entre la problemática que les es propia y las soluciones requeridas. En estos casos se hace necesario un análisis en tres niveles: ambiental, empresarial y del actuante. Todos ellos merecen un estudio pormenorizado, para evitar quedarse en modelos razonables y utilizables para los contextos en los cuales fueron concebidos pero inadecuados para el propio, y generar así la debida apertura que propicie una concepción a medida.

Cada uno de los niveles se caracteriza por los siguientes aspectos:

- el **nivel ambiental** da cuenta de una serie de aspectos conflictivos que no pueden desconocerse a los fines del análisis de la gestión empresarial, es decir, conocerlo aporta una mejor posición para enfrentarla. A modo de ejemplo: las políticas del gobierno, la presión impositiva, el control oficial de precios, la burocracia de organismos públicos, las inspecciones constantes, las coimas, la recesión, la inflación, las devaluaciones, el costo financiero, la economía informal, las cooperativas en economías regionales, los regímenes de promoción industrial, la especulación, entre otros.

- el **nivel empresarial** evidencia un conjunto de problemas y ciertas particularidades atípicas, como por ejemplo, la competencia desleal, las huelgas propias y las ajenas, los delegados gremiales, la presión de los clientes, la competencia entre proveedores, las reuniones estériles y las peleas internas, la falta de tiempo, el asesoramiento de terceros, los niveles de inventarios, las políticas de bonificaciones.

- el **nivel del actuante** refleja ciertas conductas en distintos contextos en crisis, como por ejemplo, una resistencia al cambio, sujeción a un normativismo organizativo, el estancamiento y paulatino retroceso ante la crisis, un continuismo sin asunción de riesgos, respuestas lentas y tardías, un aferramiento a la rutina, una insuficiente conexión con las novedades del medio ambiente, ineficiencias a nivel de la

administración del tiempo de los ejecutivos, una subutilización del tiempo disponible, entre otros.

#### 1.4 - ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIA

Luego de realizar una evaluación de la realidad contextual, es decir el entorno de una organización, se pueden fijar bases realistas para el estudio de la gestión empresaria.

El análisis de la gestión empresaria cuenta con cuatro pilares:

- el análisis económico-financiero de los estados contables,
- el análisis por costeo variable,
- el análisis de equilibrio y
- el análisis de sensibilidad.

Antes de realizar el desarrollo pormenorizado, se esbozan sus características principales:

El **análisis económico-financiero de los estados contables** está formado por bases técnicas que no son universales, por el contrario dependen del contexto en el cual se aplican. Si bien los elementos primarios son a prima facie válidos, deben ser adecuados cuando son aplicados en contextos inflacionarios.

El **análisis por costeo variable** permite relacionar los costos y la utilidad con la capacidad de producción y la venta planeada; brinda información para realizar un control de costos, medición de resultados, toma de decisiones y fijación de precios, ajustado a las condiciones contextuales.

El **análisis de equilibrio** constituye un índice dentro de todo el instrumental de análisis decisional de una organización; su uso es razonable en una economía estable, en la cual la rentabilidad empresaria se mantiene en similares niveles a través del tiempo, cosa que en una economía inestable se modifican condiciones y requerimientos a los fines de la supervivencia en un contexto de riesgo.

El **análisis de sensibilidad** es un análisis económico que se circunscribe al estudio de la alternativa que se estima de más probable ocurrencia. La realidad contextual caracterizada por una significativa dinámica en las variables relevantes, endógenas y exógenas a la empresa, impone obviamente requerimientos de distintas características según la situación planteada.

En definitiva, para adoptar decisiones racionales orientadas al logro de los objetivos de la empresa, es decir, para realizar una planificación adecuada, es preciso

llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

A la hora de abordar este análisis la primera cuestión a plantear es el enfoque a dar, ya que las perspectivas que se pueden adoptar son diferentes, es decir, los análisis que se pueden realizar son diversos. En general, el tipo de enfoque que se requiere depende del interés particular del analista y del punto de vista desde donde se va a examinar a la empresa.

Como ha sido mencionado anteriormente, existen varios instrumentos que pueden ser utilizados por aquellos que desean analizar la empresa, a continuación se desarrollarán de manera particular cada uno de ellos, centrándose a los efectos prácticos en dos, el análisis económico-financiero de los estados contables y el análisis de equilibrio, al sólo efecto de no hacer tan extenso este trabajo .

Seguidamente, se inicia el estudio de la gestión empresaria, a través de uno de sus instrumentos, el Análisis Económico-Financiero de los Estados Contables.

## **CAPITULO Nº 2 - ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO DE LOS ESTADOS CONTABLES E INDICADORES OPERATIVOS**

### **2.1 – IMPORTANCIA DE ESTE ANALISIS**

En un mundo globalizado como el actual, el compararnos y medirnos con la competencia del sector al cual se pertenece resulta fundamental, ya sea de un mismo período o con períodos pasados, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que informen por ejemplo sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad del negocio.

Es decir, una forma de evaluar la realidad económica-financiera de una organización, con la finalidad de obtener resultados de gran utilidad, es analizar los estados contables, desde las siguientes áreas: la rentabilidad, la liquidez, la autonomía financiera y la protección frente a la inflación.

El encuadramiento formal de los estados contables está definido en las Resoluciones Técnicas Nº 8 (Normas Generales de Exposición Contable) y Nº 9 (Normas Particulares de Exposición Contable), sancionadas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (F.A.C.P.C.E.) en 1987, las cuales fueron sujetas a una reciente modificación por Resoluciones Técnicas Nº 16, 17, 18 y 19, de aplicación en la provincia de Córdoba a partir de ejercicios cerrados el 01/01/03.

### **2.2 - EL OBJETIVO DE LOS ESTADOS CONTABLES**

El objetivo básico de los estados contables es exponer razonablemente la situación patrimonial y financiera de la empresa a un momento dado y los resultados económicos correspondientes a un determinado período o ejercicio.

Es decir, se está frente a información objetiva sobre el estado de riqueza de la empresa a una determinada fecha y los cambios ocurridos en el mismo durante un período de tiempo, a los fines de favorecer una adecuada toma de decisiones.

### **2.3 – LOS ESTADOS CONTABLES ACTUALMENTE**

De acuerdo a las resoluciones vigentes, los estados contables a presentar son los siguientes:

- 1 - Estado de Situación Patrimonial o Balance General
- 2 - Estado de Resultados (en los entes sin fines de lucro, Estado de Recursos y Gastos)
- 3 - Estado de Evolución del Patrimonio Neto

#### 4 - Estado de Flujo de Efectivo (reemplaza al anterior Estado de Origen y Aplicación de Fondos)

1 - El Balance General provee una descripción de la estructura patrimonial, con indicación de sus características financieras, que ayuda al interesado a juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y para generar futuros recursos. En su estructura se ve el aporte de otros estados básicos, como ser el estado de resultado y el estado de evolución del patrimonio neto. Muestra la naturaleza y cuantificación de los recursos económicos de la empresa en un momento determinado, los derechos de los acreedores contra la empresa y la participación residual de los propietarios en dichos recursos.

2 - El Estado de Resultados suministra un resumen expresado en la moneda de cuenta, de los hechos y factores significativos que, durante el período considerado, dieron lugar a un aumento o una disminución de los recursos económicos netos de una empresa, excluidos los cambios resultantes de retiros o aportes de los dueños. Este estado debe ser presentado en forma tal que sea lo más útil posible a efectos de ayudar a evaluar la gestión de la empresa.

3 - El Estado de Evolución del Patrimonio Neto refleja los cambios ocurridos en el Patrimonio Neto en un determinado período. Los cambios pueden provenir de los resultados del ejercicio, ajustes de resultados de ejercicios anteriores, aporte o retiros de los dueños, ajustes o revaluaciones, capitalización de utilidades, evolución de las ganancias reservadas, distribución de utilidades, etc.

4 - El Estado de Flujo de Efectivo informa sobre la variación en la suma de los siguientes componentes patrimoniales: el efectivo y los equivalentes de efectivo, es decir, aquellos que se mantienen con el fin de cumplir con los compromisos de corto plazo más que con fines de inversión, además son fácilmente convertibles en importes conocidos de efectivo y están sujetos a riesgos insignificantes de cambios de valor. Resume las actividades de financiación y desinversión de la empresa, complementando de esa forma la exposición de los cambios en la posición financiera durante un período.

#### 2.4 - REQUISITOS PREVIOS AL ANÁLISIS

Antes de comenzar con el análisis, constituye un requisito fundamental tener a disposición los estados contables:

a) auditados, para evitar manejarse con información errónea que nos conduzca a decisiones incorrectas o equivocadas y

b) preparados sobre base y moneda uniforme, en caso de utilización de estados contables comparativos, para que sea factible dicha comparación.

## METODOLOGÍA

Los pasos a seguir en el análisis económico-financiero de los estados contables son:

a) **Medición**: implica practicar relaciones (estructurales o evolutivas) para permitir comprobar la participación relativa, el crecimiento, el decrecimiento o el cambio, de un rubro o conjunto de rubros sobre una determinada referencia.

b) **Análisis**: el análisis económico-financiero estudia los resultados obtenidos de las mediciones y las causas que los generaron.

c) **Interpretación**: del análisis efectuado, para establecer puntos fuertes y débiles de la empresa y elaborar una base para una adecuada toma de decisiones.

Dentro del marco de este enfoque se pueden realizar tres tipos de análisis:

- **estructural**, donde se muestra la composición de Activo, Pasivo, Patrimonio Neto y Resultados pertenecientes a la organización en particular

- **situacional**, se desarrolla a través de la aplicación de indicadores económico-financieros e indicadores operativos

- **evolutivo**, pone de manifiesto un análisis de tendencias en los índices obtenidos a través de los análisis anteriores, lo cual puede ayudar a la detección de cambios en los resultados de los índices.

Es dable desatacar que los dos primeros análisis son más bien estáticos, es decir muestran la información a un momento determinado, siendo el tercero de carácter dinámico, ya que muestra la información o lo acontecido en un período.

A continuación se desarrollará cada uno de estos análisis que son parte integrante del Análisis Económico Financiero de los Estados Contables.

### **2.5 - ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

#### Objetivo

El análisis de la estructura sirve para el conocimiento de la composición del patrimonio y de los resultados de la empresa.

#### Método

Primeramente, cada uno de los estados se desagregan en rubros.

Patrimonialmente, la primera desagregación es entre rubros corrientes y no corrientes y luego a nivel de cada rubro en particular.

Económicamente, se realizará la desagregación entre los distintos rubros de resultados.

Gráficamente, la composición del patrimonio sería la siguiente:

ACTIVOS CORRIENTES	PASIVOS CORRIENTES
	PASIVOS NO CORRIENTES
ACTIVOS NO CORRIENTES	PATRIMONIO NETO

y cada parte se subdivide, de acuerdo a resoluciones vigentes de la siguiente forma:

## Nuevo Anexo, conforme la resolución técnica (FACPCE) 19

Anexo  
Modelo de estados contables

MODELO SA					
Estado de situación patrimonial (o balance general) al .../.../... comparativo con el ejercicio anterior					
	Actual	Anterior		Actual	Anterior
<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>		
<b>Activo corriente</b>			<b>Pasivo corriente</b>		
Caja y bancos (nota ...)			Deudas:		
Inversiones temporarias (Anexo... y nota ...)			Comerciales ( nota ...)		
Créditos por ventas (nota ...)			Préstamos (nota ...)		
Otros créditos (nota ...)			Remuneraciones y cargas sociales (nota ...)		
Bienes de cambio (nota ...)			Cargas fiscales (nota ...)		
Otros activos (nota ...)			Anticipos de clientes (nota ...)		
<b>Total del activo corriente</b>			Dividendos a pagar (nota ...)		
			Otras (nota ...)		
<b>Activo no corriente</b>			<b>Total deudas</b>		
Créditos por ventas (nota ...)			Previsiones (nota ...)		
Otros créditos (nota ...)			<b>Total pasivo corriente</b>		
Bienes de cambio (nota ...)			<b>Pasivo no corriente</b>		
Bienes de uso (Anexo ... y nota ...)			Deudas:		
Participaciones permanentes en sociedades (Anexo ... y nota ...)			(ver ejemplif. en pasivos corrientes)		
Otras inversiones (Anexo ... y nota ...)			Total deudas		
Activos intangibles (Anexo ... y nota ...)			Previsiones (nota ...)		
Otros activos (nota ...)			<b>Total del pasivo no corriente</b>		
<b>Subtotal del activo no corriente</b>			<b>Total del pasivo</b>		
Llave de negocio (nota ...) <sup>1</sup>			<b>Participación de terceros en sociedades controladas</b>		
<b>Total del activo no corriente</b>			<b>Patrimonio neto (según estado correspondiente)</b>		
<b>Total del activo</b>			<b>Total del pasivo, participación de terceros y patrimonio neto</b>		

y de los resultados de la empresa:

<b>MODELO SA</b> <b>Estado de resultados</b> <i>Por el ejercicio anual finalizado el .../.../... comparativo con el ejercicio anterior</i>		
	Actual	Anterior
<b>Resultados de las operaciones que continúan<sup>1</sup></b>		
Ventas netas de bienes y servicios (Anexo ...)		
Costo de los bienes vendidos y servicios prestados	_____	_____
Ganancia (Pérdida) bruta		
Resultados por valuación de bienes de cambio al valor neto de realización (Anexo ...) <sup>2</sup>		
Gastos de comercialización (Anexo ...)		
Gastos de administración (Anexo ...)		
Otros gastos (Anexo ...)		
Resultados de inversiones en entes relacionados (nota ...)		
Depreciación de la llave de negocio <sup>3</sup>		
Resultados financieros y por tenencia: <sup>4</sup>		
• Generados por activos (nota ...)		
• Generados por pasivos (nota ...)		
Otros ingresos y egresos (nota ...)	_____	_____
Ganancia (Pérdida) antes del impuesto a las ganancias		
Impuesto a las ganancias (nota ...)	_____	_____
Ganancia (Pérdida) ordinaria de las operaciones que continúan		
<b>Resultados por las operaciones en discontinuación<sup>1</sup></b>		
Resultados de las operaciones (nota ...) <sup>5</sup>		
Resultados por la disposición de activos y liquidación de deudas (nota ...) <sup>5</sup>	_____	_____
Ganancia (Pérdida) por las operaciones en discontinuación		
<b>Participación de terceros en sociedades controladas (nota ...)<sup>3</sup></b>	_____	_____
Ganancia (Pérdida) de las operaciones ordinarias	_____	_____
<b>Resultados de las operaciones extraordinarias (nota ...)<sup>6</sup></b>	_____	_____
Ganancia (Pérdida) del ejercicio	_____	_____
<b>Resultado por acción ordinaria</b>		
Básico:		
Ordinario		
Total		
Diluido:		
Ordinario		
Total		

- 1 No se requiere la inclusión de este título cuando no existen operaciones en discontinuación
- 2 En esta línea se incluyen los resultados enunciados en la sección B.4. del Cap. IV (Estado de resultados) de la RT 9
- 3 Conceptos que corresponden al estado de resultados consolidado. De existir resultados extraordinarios en las sociedades controladas deberá exponerse separadamente la porción ordinaria y la extraordinaria correspondiente a la participación de terceros
- 4 Pueden exponerse en una sola línea. En el caso de que se opte por presentar la información con un mayor grado de detalle, se podrá optar por incluirla en una línea con referencia a la información complementaria, o exponerla detalladamente en el cuerpo del estado
- 5 Debe discriminarse el impuesto a las ganancias relacionado con estos conceptos
- 6 Pueden exponerse en una línea, neto del impuesto a las ganancias, con referencia a la información complementaria, o exponerse detalladamente en el cuerpo del estado, discriminando el impuesto a las ganancias correspondiente

A través de este estudio se desarrolla un análisis vertical, mediante las representaciones gráficas expuestas, en las cuales se determinan la composición del patrimonio y los resultados de la empresa.

## 2.6 - ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.6.1 - INDICADORES ECONOMICO-FINANCIEROS

#### Objetivo

El análisis situacional instrumentado mediante indicadores económico-financieros brinda a la empresa información en términos de rentabilidad, liquidez, autonomía financiera y protección frente a la inflación.

Los indicadores a analizar serán los siguientes:

<u>Área de Interés</u>	<u>Indicador</u>
<u>Rentabilidad</u>	Rentabilidad del Patrimonio Neto Índice de Dupont Rentabilidad Bruta Rentabilidad Operativa Rentabilidad Neta
<u>Liquidez</u>	Liquidez Corriente Liquidez Inmediata Rotación de Créditos Ciclo de Cobranzas Rotación de Bienes de Cambio Ciclo de Bienes de Cambio Rotación de Deudas Comerciales Ciclo de Deudas Comerciales
<u>Autonomía Financiera</u>	Solvencia
<u>Protección frente a la Inflación</u>	Vulnerabilidad o Protección

### Análisis de Rentabilidad

a) Rentabilidad del Patrimonio Neto: este es un indicador clave para la evaluación económica de la empresa. Mediante esta relación se dispone de una herramienta útil para conocer la retribución al capital propio o patrimonio neto.

Fórmula representativa:

$$RPN = \frac{R}{\frac{PNi + PNc}{2}} \times 100$$

donde:

RPN = Rentabilidad del Patrimonio Neto

R = resultado económico (ganancia o pérdida) del período o ejercicio

PNi = patrimonio neto inicial

PNc = patrimonio neto al cierre del período o ejercicio

El análisis de esta relación permitirá obtener información sobre:

- El nivel de rendimiento de la inversión
- Los dividendos que la empresa está capacitada a pagar a sus accionistas
- El nivel de capacidad económica de la empresa para destinar a su desarrollo

La interpretación de este ratio permite evaluar la razonabilidad y la suficiencia del mismo para afrontar la retribución a los propietarios de la empresa y los requerimientos para el desarrollo de la organización.

La fijación de estándares deseables para este indicador dependerá de la realidad empresarial y contextual, y deberá cubrir en moneda constante la retribución a los propietarios y un margen para la reinversión.

b) Índice de Dupont: este índice combina el margen del resultado neto sobre ventas con el de rotación del capital propio. El margen de resultado neto sobre ventas surge de relacionar el resultado económico neto con las ventas netas. La rotación del capital propio es la resultante de relacionar las ventas netas con el patrimonio neto

Representado con la siguiente fórmula:

$$RPN = \frac{RN}{VN} \cdot \frac{VN}{\frac{PNi + PNc}{2}}$$

donde:

- RPN = rentabilidad del patrimonio neto
- RN = resultado neto
- VN = ventas netas
- PNi = patrimonio neto inicial
- PNc = patrimonio neto al cierre del período o ejercicio

El análisis de la relación considerada permitirá conocer:

- el nivel de resultados vinculados con las ventas netas
- la velocidad de rotación del capital propio
- la incidencia de cada uno de los indicadores precedentes en la rentabilidad del capital propio

La interpretación del ratio implica vincularlo con valores aceptables y adecuadamente balanceados en lo que a margen sobre ventas y rotación de capital se trata.

La fijación de estándares para este indicador dependerá de las características particulares de la actividad de la empresa, es decir aquel valor que se considere adecuado para la preservación del equilibrio considerado razonable.

c) Rentabilidad Bruta: mide el resultado generado por la explotación industrial. Para su medición se relacionan los resultados brutos con las ventas.

Se mide a través de la siguiente fórmula:

$$RB = \frac{ReB}{VN}$$

donde:

RB = rentabilidad bruta

ReB = resultados brutos

VN = ventas netas

Su análisis podrá indicar el nivel de los resultados brutos y sus causas generadoras.

La interpretación del indicador ha de evidenciar la razonabilidad del mismo, los aspectos específicos que inciden particularmente sobre él (por ejemplo, precios de ventas, volúmenes de ventas, mezcla de ventas, costos de mano de obra, costos de materiales, etc.) y el curso de acción recomendable.

d) Rentabilidad Operativa: mide los resultados emergentes de la operación. Vincula los resultados operativos con las ventas netas.

El ratio se calcula de la siguiente manera:

$$RO = \frac{ReO}{VN}$$

donde:

RO = rentabilidad operativa

ReO = resultados operativos

VN = ventas netas

El análisis permite conocer el nivel de los resultados operativos de la empresa y los elementos que más han incidido en su formación.

La interpretación comprende la evaluación de su razonabilidad, la identificación de sus problemas principales (por ejemplo, costos de ventas, gastos de comercialización, gastos financieros, etc.) y el suministro de una base para tomar decisiones.

e) Rentabilidad Neta: se aplica a este indicador todo lo analizado en el anterior, incluyendo además los resultados extraordinarios (por ejemplo, los provenientes de la venta de una máquina, un rodado, etc.)

### Análisis de Liquidez

Primeramente, se definirá el término de Liquidez, diciendo que es la medida de la capacidad que posee la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

Tanto liquidez como rentabilidad son importantes; podemos decir que, aún con una buena rentabilidad no puede descuidarse su situación de liquidez, de lo contrario se enfrentaría a serios problemas.

En términos generales, de la medición de estos indicadores se obtiene información sobre:

- el grado de suficiencia o insuficiencia del capital de trabajo
- el grado de acierto o desacierto en la toma de decisiones financieras

a) Liquidez Corriente: consiste en la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes, mediante la siguiente fórmula:

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

donde:

- LC = liquidez corriente
- AC = activos corrientes
- PC = pasivos corrientes

El análisis del índice nos permite evaluar la capacidad financiera del ente para afrontar los compromisos de corto plazo mediante los activos realizables dentro del año.

b) Liquidez Inmediata o Liquidez Seca o Prueba Acida: mide la relación entre los activos corrientes más líquidos con los pasivos corrientes de la empresa a un momento dado.

$$LI = \frac{AC - BC}{PC}$$

donde:

- LI = liquidez inmediata
- AC = activos corrientes
- BC = bienes de cambio
- PC = pasivos corrientes

El análisis permite conocer de la capacidad financiera de la compañía para afrontar sus compromisos a corto plazo mediante sus activos de más rápida realización. Pondrá en evidencia la medida en la cual la política financiera vigente permite soportar una prueba sumamente exigida.

c) Rotación de Créditos: relaciona las ventas con el promedio de cuentas por cobrar, es decir:

$$RC = \frac{V}{\frac{Ci + Cc}{2}}$$

donde:

- RC = rotación de créditos
- V = ventas del período
- Ci = créditos por ventas al inicio del período
- Cc = créditos por ventas al cierre del período

El análisis de este índice permite conocer la velocidad de operaciones en relación a los créditos por ventas. O sea, la relación entre la facturación por ventas de un período completo y el nivel de esa facturación que permanece al cierre del mismo sin ser cancelada por los clientes.

En la interpretación de los resultados si verá un atraso en las cobranzas si existe un decremento del índice y una agilización de los cobros cuando suceda lo contrario.

d) Ciclo de Cobranzas: relaciona los días totales del año (o meses totales del año) y la rotación de créditos anual, es decir:

$$CC = \frac{365 \text{ ó } 12}{RC} \quad \text{siendo } RC = \frac{V}{\frac{Ci + Cc}{2}}$$

donde:

- CC = ciclo de cobranzas
- RC = rotación de créditos
- V = ventas del período
- Ci = créditos por ventas al inicio del período
- Cc = créditos por ventas al cierre del período

El análisis de este ratio permite conocer el tiempo promedio de tardanza en la cobranza de los créditos por ventas, puede ser desagregado por canal, producto o región para detectar las causas generadoras del mencionado retraso.

La buena interpretación de este índice favorecerá la adecuada toma de decisiones orientándose a la optimización del ciclo.

e) Rotación de Bienes de Cambio: relaciona el costo de ventas con el promedio de los bienes de cambio en existencia, de la siguiente manera:

$$RBC = \frac{CV}{\frac{Ei + Ec}{2}}$$

donde:

RBC = rotación de bienes de cambio

CV = costo de ventas

Ei = existencia inicial del período

Ec = existencia al cierre del período

El análisis de este indicador aporta información sobre la velocidad de operación en relación con los bienes de cambio. Es decir, la relación entre la sumatoria total del costo de los bienes de cambio vendidos durante el período y los bienes de cambio inmovilizados en promedio.

La interpretación de los resultados reflejará el aumento de las existencias si existe un decremento y un menor stock si hay un incremento.

f) Ciclo de Bienes de Cambio: relaciona los días totales del año (o meses totales del año) y la rotación anual de los bienes de cambio: es decir:

$$\text{CBC} = \frac{365 \text{ ó } 12}{\text{RBC}} \quad \text{siendo} \quad \text{RBC} = \frac{\text{CV}}{\frac{\text{Ei} + \text{Ec}}{2}}$$

donde:

CBC = ciclo de bienes de cambio

RBC = rotación de bienes de cambio

CV = costo de ventas

Ei = existencia inicial del período

Ec = existencia al cierre del período

El análisis de este ratio permite conocer el tiempo promedio de duración de la permanencia de los bienes de cambio en la empresa. Si desagregamos los componentes de los bienes de cambio, o sea, materias primas, productos en proceso, productos terminados y para cada uno de los productos integrantes, podremos identificar la causa de los problemas, lo cual será aplicable fundamentalmente para empresas cuyas actividades pertenecen al sector secundario o industrial.

La debida interpretación favorecerá la adecuada toma de decisiones para optimizar el nivel de inmovilización de los bienes de cambio.

g) Rotación de Deudas Comerciales: relaciona las compras con el promedio de las deudas comerciales, de la siguiente manera:

$$\text{RDC} = \frac{\text{C}}{\frac{\text{DCi} + \text{DCc}}{2}}$$

donde:

RDC = rotación de deudas comerciales

C = compras del período (expresados en moneda de cierre)

DCi = deudas comerciales al inicio del período

DCc = deudas comerciales al cierre del período

El análisis de este indicador permite conocer la velocidad de operación de los pasivos comerciales. Es decir, la relación entre el total de compras del período y los compromisos con los proveedores que en promedio quedan pendientes de pago.

La interpretación de este ratio será la siguiente: un decremento demarcará una dilatación en los pagos, por el contrario un incremento la agilización de los mismos.

h) Ciclo de Deudas Comerciales: relaciona los días totales del año (o los meses totales del año) y la rotación de deudas comerciales.

Fórmula representativa:

$$\text{CDC} = \frac{365}{\text{RDC}} \text{ ó } \frac{12}{\text{RDC}} \quad \text{siendo } \text{RDC} = \frac{\text{C}}{\frac{\text{DCi} + \text{DCc}}{2}}$$

donde:

CDC = ciclo de deudas comerciales

RDC = rotación de deudas comerciales

C = compras del período (expresados en moneda de cierre)

DCi = deudas comerciales al inicio del período

DCc = deudas comerciales al cierre del período

El análisis de este indicador permite conocer la tardanza promedio en la cual se incurre para abonar a los proveedores.

La interpretación de los resultados permitirá adoptar medidas correctivas sobre los puntos débiles y adecuar la política de pagos a las verdaderas posibilidades e intereses de la empresa.

### Análisis de la Autonomía Financiera

Los activos de una empresa constituyen la inversión total de la misma. Estos activos pueden ser financiados con capital propio (Patrimonio Neto) o a través del endeudamiento (Pasivo).

El capital propio o patrimonio neto está formado por el capital, las reservas y los resultados, es decir aportes de los propietarios y las ganancias generadas y no distribuidas.

El endeudamiento proviene de créditos otorgados por proveedores, instituciones financieras o bancarias, el Estado u otra fuente crediticia.

La Solvencia constituye la medida de la autonomía financiera, surge de la siguiente fórmula:

$$AF = \frac{PN}{AT}$$

donde:

AF = autonomía financiera

PN = patrimonio neto

AT = activo total

El grado de endeudamiento puede medirse de la siguiente manera:

$$E = \frac{Dt}{AT} \quad \text{ó} \quad E = \frac{Dt}{PN}$$

donde:

E = endeudamiento

Dt = deudas con terceros

AT = activo total

PN = patrimonio neto

El análisis de este indicador nos brindará información sobre:

- la evolución de los resultados económicos de la empresa
- la política de aportes de capital de los dueños y grado de reinversión de utilidades
- el grado de dependencia de los acreedores y medida del consecuente riesgo

La interpretación de los resultados conducirá a indicar cuantitativamente la razonabilidad o no de los mismos y cualitativamente la postura de los acreedores en cuanto a los tipos de calificaciones a asignar, modalidad de crédito a otorgar, factibilidad de acceso a ciertos mercados, imagen, etc.

#### Análisis de la Protección frente a la Inflación

En contextos inflacionarios, este indicador señala el mayor o menor grado de protección o exposición de la empresa frente a la inflación.

Si el resultado por exposición a la inflación es positivo indica una buena protección del capital monetario y si es negativo señala su mala administración.

Entonces podemos hablar de Vulnerabilidad o Protección, a través de la siguiente medición:

$$PI = \frac{AM}{PM} \quad \text{ó} \quad VI = \frac{AM}{PM}$$

$$CM = AM - PM$$

donde:

- PI = protección frente a la inflación
- VI = vulnerabilidad frente a la inflación
- AM = activos monetarios
- PM = pasivos monetarios
- CM = capital monetario

El análisis de esta relación permite conocer los resultados que surgen de la exposición frente a la inflación del capital monetario y detectar las causas generadoras a nivel de los rubros específicos.

La interpretación consistirá en determinar el punto debajo del cual existe protección frente a la inflación (valor menor a uno) y sobre el cual hay exposición frente a ella (valor mayor a uno). Cuando el indicador arroje un valor igual a uno no hay beneficio ni perjuicio

## **2.6.2 - INDICADORES OPERATIVOS**

Los indicadores operativos son herramientas que permiten conocer en profundidad las raíces de muchos problemas a nivel empresarial.

La eficiencia o ineficiencia operativa en áreas claves, como producción, ventas y recursos humanos, determina resultados favorables o desfavorables a nivel de los indicadores económicos y financieros.

Los índices operativos se clasifican básicamente en tres grupos:

- Indicadores de Producción
- Indicadores de Personal
- Indicadores Comerciales

Dentro de cada uno, se enunciarán los utilizados más frecuentemente a nivel de las empresas.

### **Indicadores de Producción**

Dentro de esta área, los aspectos a mencionar más relevantes y que revelan la gestión de una empresa, serían:

- Eficiencia
- Economicidad
- Productividad

La medición de la **eficiencia** surgirá de la relación entre los rendimientos reales y los rendimientos estándar de los factores de la producción empleados, expresados en unidades físicas o técnicas. Los rendimientos de los factores de la producción surgen de relacionar las producciones obtenidas con los factores de la producción empleados.

La medición de la **economicidad** se manifiesta en la relación entre los costos reales y los costos estándar, es decir lo que corresponde a la expresión de todo en unidades monetarias.

La **productividad** es la resultante del cociente entre las unidades de producción y los medios empleados para obtenerla.

Lo antes detallado se puede expresar a través de fórmulas, de la siguiente manera:

<p>- EFICIENCIA = <math>\frac{\text{Rendimientos Reales}}{\text{Rendimientos Estándar}}</math></p> <p style="padding-left: 40px;">Rendimientos = <math>\frac{\text{Producción Obtenida}}{\text{Factores de Producción Empleados}}</math></p> <p>- ECONOMICIDAD = <math>\frac{\text{Costos Reales}}{\text{Costos Estándar}}</math></p> <p>- PRODUCTIVIDAD = <math>\frac{\text{Producción Obtenida}}{\text{Factores de Producción Empleados}}</math></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Primeramente, se desarrollan los indicadores correspondientes a los rendimientos, que relacionándolo con el valor estándar nos brindará una medida de la eficiencia. Estos pueden ser aplicables en la empresa a nivel global o por sectores de la misma.

a) Productividad horas hombre: refleja el rendimiento del trabajo desarrollado por el personal de producción

$\text{Productividad Horas Hombre} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas hombre productivas utilizadas}}$
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

b) Rendimiento horas máquina: mide el rendimiento y aprovechamiento de las maquinarias de producción.

$$\text{Rendimiento Horas Máquina} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas máquina utilizadas}}$$

c) Rendimiento de los materiales: mide el aprovechamiento de los materiales que intervienen en el proceso productivo.

$$\text{Rendimiento de los Materiales} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades de materiales consumidas}}$$

d) Consumos específicos unitarios: cálculo aplicable a cada elemento consumido en el proceso productivo, por ejemplo, energía eléctrica, gas

$$\text{Consumos Específicos Unitarios} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Elemento específico consumido}}$$

e) Factores productivos indirectos: medición del grado de aprovechamiento de los niveles de dirección, administración, control y supervisión de la organización.

$$\text{Factores Productivos Indirectos} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Dotación de personal productivo indirecto}}$$

f) Capacidad de producción: mide el nivel de la capacidad de producción utilizada en relación a la disponible.

$$\text{Capacidad de Producción} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$$

g) Valor agregado por hora hombre o por persona: por medio de este ratio se puede conocer el valor añadido en cada etapa del proceso productivo.

$$\text{Valor Agregado Unitario} = \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Horas hombre productivas directas}}$$

$$\text{Valor Agregado Unitario} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Cantidad de personal productivo directo}}$$

h) Relación entre personal productivo y de servicios: establece relaciones, a distintos momentos, entre el personal afectado a tareas productivas y el afectado a actividades de servicios.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Dotación de personal productivo directo}}{\text{Dotación de personal de servicios}}$$

i) Rechazos internos: este indicador pone de manifiesto problemas internos de calidad.

$$\text{Porcentaje de Rechazos Internos} = \frac{\text{Unidades rechazadas}}{\text{Unidades producidas}} \times 100$$

j) Rechazos externos: este indicador pone de manifiesto problemas externos de calidad. Es decir, rechazo de los clientes

$$\text{Porcentaje de Rechazos Externos} = \frac{\text{Unidades rechazadas}}{\text{Unidades entregadas}} \times 100$$

k) Paradas de máquinas: este indicador refleja el nivel alcanzado por las interrupciones en el funcionamiento productivo de las maquinarias.

$$\text{Porcentaje de Paradas de Máquinas} = \frac{\text{Horas máquina inactivas}}{\text{Horas máquina disponibles}} \times 100$$

l) Desperdicios de fabricación: mide el grado que alcanzan los desperdicios de materias primas y/o materiales producidos en el proceso productivo.

$$\text{Porcentaje de Desperdicios} = \frac{\text{Unidades desperdiciadas}}{\text{Unidades consumidas}} \times 100$$

m) Roturas: indica el nivel de roturas producidas en los productos durante las distintas etapas de la producción.

$$\text{Porcentaje de roturas} = \frac{\text{Unidades rotas}}{\text{Unidades producidas}} \times 100$$

n) Capacidad ociosa de planta: este índice refleja el grado de aprovechamiento de la capacidad de producción de la planta.

$$\text{Capacidad Ociosa} = \frac{\text{Improductividad}}{\text{Capacidad total disponible}}$$

Relacionado con el aspecto de economicidad mencionado anteriormente, a tener en cuenta en la evaluación de la gestión de la empresa, se pueden mencionar los siguientes índices:

$$\text{Economicidad de Materiales} = \frac{\text{Costo real de los materiales}}{\text{Costo estándar de los materiales}}$$

$$\text{Economicidad de la Mano de Obra} = \frac{\text{Costo real de la mano de obra}}{\text{Costo estándar de la mano de obra}}$$

$$\text{Economicidad de los Gastos Indirectos de Fabricación} = \frac{\text{Gastos indirectos de fabricación reales}}{\text{Gastos indirectos de fabricación estándar}}$$

Luego de la contrastación entre lo real y lo estándar, se analizarán otros temas: desvíos, asignación de responsabilidades, desarrollo de alternativas correctivas y habilitación de la toma de decisiones correctivas.

### Indicadores de Personal

Los índices a analizar a nivel de personal pueden ser aplicables en la empresa globalmente o por sector. A modo de ejemplo, se detallan algunos:

a) Ausentismo: mide el nivel de ausentismo producido en la empresa en relación al tiempo normal de trabajo.

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausentismo}}{\text{Horas normales}} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Días de ausentismo}}{\text{Días normales}}$$

b) Enfermedad: indica la porción de ausentismo generada por enfermedad.

$$\text{Ausentismo por enfermedad} = \frac{\text{Horas de enfermedad}}{\text{Horas normales}} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Días de enfermedad}}{\text{Días normales}}$$

$$\text{Proporción de ausentismo p/ enfermedad} = \frac{\text{Ausent. por enfermedad (horas)}}{\text{Ausentismo total (horas)}}$$

c) Accidentes: registra los accidentes de trabajo. Para una información adecuada se deberá complementar con el nivel de gravedad de las mismas.

$$\text{Accidentes} = \frac{\text{Cantidad de accidentes}}{\text{Cantidad de personal}}$$

d) Horas Extras: indica la proporción de horas extraordinarias trabajadas respecto del tiempo normal de trabajo.

$$\text{Horas Extras} = \frac{\text{Cantidad de horas extras}}{\text{Cantidad de horas normales}}$$

e) Personal Temporario: indica la participación del personal contratado, sin relación de dependencia, con respecto a la dotación efectiva total.

$$\text{Personal Temporario} = \frac{\text{Cantidad de personal temporario}}{\text{Cantidad de personal total en relación de dependencia}}$$

f) Rotación de Personal: refleja el nivel de permanencia o no del personal de la empresa.

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\text{Cantidad de bajas}}{\text{Cantidad de personal total}}$$

g) Sugerencias: indica el grado de participación activa del personal.

$$\text{Sugerencias} = \frac{\text{Cantidad de sugerencias}}{\text{Cantidad de personal total}}$$

h) Quejas: refleja los problemas ambientales latentes en la organización.

$$\text{Quejas} = \frac{\text{Cantidad de quejas}}{\text{Cantidad de personal total}}$$

### Indicadores Comerciales

Estos indicadores son analizables a nivel global y por cada sector de la empresa. Se pueden nombrar:

a) Cumplimiento de objetivos de ventas: este índice permite evaluar la medida en la cual se han alcanzado las ventas presupuestadas.

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

b) Evolución de ventas: nos indica una relación entre las ventas realizadas con las correspondientes a las ventas del período anterior.

$$\text{Evolución} = \frac{\text{Ventas del período}}{\text{Ventas del período anterior}}$$

c) Promedio real de precios de venta: tiene como objetivo determinar el precio de venta que se ha verificado en los hechos anteriores durante un período determinado, más allá de los precios nominales.

$$\text{Precio Promedio Real} = \frac{\text{Ventas netas en \$}}{\text{Ventas en unidades}}$$

d) Mezcla: define la participación relativa de cada uno de los productos con respecto a las ventas totales.

$$\text{Mezcla} = \frac{\text{Ventas por producto}}{\text{Ventas totales}}$$

e) Comercialización del potencial de producción: mide el grado de aprovechamiento comercial de la capacidad de producción que la empresa posee actualmente.

$$\text{Comercialización del potencial} = \frac{\text{Ventas realizadas en unidades}}{\text{Capacidad de producción en unidades}}$$

f) Capacidad ociosa de comercialización: mide la capacidad de comercialización desaprovechada o no utilizada actualmente.

$$\text{Capacidad Ociosa} = \frac{\text{Ventas potenciales} - \text{Ventas reales}}{\text{Ventas potenciales}}$$

g) Participación de mercado: mide la participación relativa de las ventas de la empresa con respecto a las ventas totales del mercado donde la compañía opera.

$$\text{Participación} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}}$$

h) Cumplimiento de pedidos: indica el nivel de cumplimiento de las órdenes de compra recibidas de los clientes durante un período determinado.

$$\text{Porcentaje de cumplimiento de pedidos} = \frac{\text{Pedidos cumplidos}}{\text{Pedidos recibidos}} \times 100$$

i) Cobertura de mercado: sirve para evaluar la participación relativa de los clientes reales con respecto a los clientes potenciales totales.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Puntos de venta presentes}}{\text{Puntos de venta totales}}$$

j) Rotación de productos terminados: su objetivo es determinar como van rotando las existencias promedio de los productos terminados durante un período determinado.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas a valores de costo}}{1/2 (\text{productos terminados al inicio} + \text{productos terminados al cierre})}$$

k) Bonificaciones comerciales: es para evaluar el nivel alcanzado en las bonificaciones comerciales dentro de un período determinado, según la política comercial actual de la empresa.

$$\text{Bonificaciones} = \frac{\text{Bonificaciones comerciales}}{\text{Ventas netas}}$$

l) Devoluciones comerciales: permite evaluar el grado de devoluciones de productos por razones comerciales, en un período determinado.

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{Devoluciones comerciales}}{\text{Ventas netas}}$$

m) Quejas: para evaluar el nivel de quejas registradas de clientes por diversos motivos y para un período determinado.

$$\text{Quejas} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Número de pedidos o servicios}}$$

n) Gastos comerciales fijos en relación a ventas netas: para determinar la participación relativa de los costos de estructura de comercialización con respecto a las ventas netas

$$\text{Porcentaje de gastos comerciales fijos} = \frac{\text{Gastos comerciales fijos}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

o) Gastos comerciales variables en relación a ventas netas: para determinar la participación relativa de los costos variables de comercialización con respecto a las ventas netas

$$\% \text{ de gastos comerciales variables} = \frac{\text{Gastos comerciales variables}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

p) Ventas por cliente: evalúa el rendimiento promedio de comercialización por cliente.

$$\text{Ventas por cliente} = \frac{\text{Ventas en unidades}}{\text{Número de clientes}}$$

q) Ventas por vendedor: evalúa la productividad por cada vendedor.

$$\text{Ventas por vendedor} = \frac{\text{Ventas en unidades}}{\text{Número de vendedores}}$$

r) Ventas por zona: para conocer el rendimiento promedio de ventas por zona geográfica.

$$\text{Ventas por zona} = \frac{\text{Ventas en unidades}}{\text{Número de áreas}}$$

s) Clientes nuevos: para medir la proporción de clientes nuevos captados en un período determinado relacionado con la cartera total de clientes.

$$\text{Clientes nuevos} = \frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número total de clientes}}$$

t) Incremento de clientela: evalúa el crecimiento de la cartera de clientes para un período determinado.

$$\text{Incremento de clientela} = \frac{\text{Cantidad de clientes al final} - \text{cant.de clientes al inicio}}{\text{Cantidad total de clientes}}$$

## 2.7 - ANALISIS EVOLUTIVO

### Objetivo

Consisten en análisis de tendencias, para detectar estabilidad o cambios en los resultados de los índices analizados con anterioridad, a través del tiempo.

### Método

Los pasos a seguir son los siguientes:

1- trabajar para los períodos de interés con estados de situación patrimonial y de resultados ajustados por inflación.

2 - calcular el coeficiente de corrección monetaria de aplicación. Surge de la relación entre el índice del nivel general de precios del mes de cierre del período analizado con el índice del nivel general de precios del mes de cierre del período base.

3 - reexpresar todos los rubros de los estados considerados mediante el coeficiente corrector, para obtener términos homogéneos expresados a una misma fecha de cierre y analizar solamente la evolución real de cada rubro a través del tiempo.

## 2.8 – A MODO DE CONCLUSION

Con cada uno de los indicadores analizados dentro de cada área específica mejora la toma de decisiones a adoptar dentro de una organización, fundamentalmente porque se cuenta con una mayor investigación de la situación interna y/o externa de la

empresa, lo cual implica un mayor respaldo a la hora de adoptar opciones económicas relativas a la actividad específica de la organización analizada.

El análisis económico financiero ofrece información precisa sobre el funcionamiento real de la empresa, constituye la base para ejecutar el proceso de planeación financiera, los índices mencionados miden y evalúan el funcionamiento de la empresa y la gestión de sus administradores.

Las empresas desarrollarán los índices adecuados a su actividad, así como también serán acordes a la situación problemática en particular. Deberán evaluar costo – tiempo – beneficio en cuanto a su cálculo, es decir un análisis con indicadores demasiado extenso tal vez resulte engorroso en su interpretación, no llegando a los fines seguidos, pero tampoco dejar de usar un herramental tan valioso como lo es lo anteriormente expuesto.

A continuación es conveniente centrar el estudio en el Análisis de Equilibrio.

## CAPITULO N° 3 - ANALISIS DE EQUILIBRIO

### 3.1 – IMPORTANCIA DEL ANALISIS

Atento al mundo dinámico en que están inmersas las empresas, es muy importante implementar herramientas de análisis que le permitan competir con este nuevo mercado en formación, proporcionándole una buena y sólida base para la toma de decisiones.

Por lo antes dicho, el análisis de equilibrio constituye un herramental de análisis decisional de una organización; es un instrumento idóneo para representar el comportamiento de las ventas, los costos variables, los costos fijos y los resultados en distintos niveles de actividad.

El punto de equilibrio señala a la empresa los ingresos por ventas mínimos requeridos para no ocasionar pérdidas a la misma. Incluye un análisis de tipo incremental, que permite acceder al conocimiento de las variaciones de los costos y los resultados a partir de los cambios en el volumen de actividad.

### 3.2 - DESARROLLO ALGEBRAICO

El punto de equilibrio es aquel en el que los ingresos por ventas totales se igualan a los costos totales. Mediante fórmula, sería:

$$V = CF + CV$$

donde:

V: Ingresos por Ventas

CV: Costos Variables

CF: Costos Fijos

multiplicando y dividiendo CV por V, se obtiene:

$$V = CF + \frac{CV}{V} \cdot V$$

si  $\frac{CV}{V} = x$  lo cual es denominado "coeficiente de variabilidad",

por lo tanto,  $V = CF + x \cdot V$

y haciendo pasaje de términos;

$$V - V \cdot x - CF = 0$$

y luego sacando factor común:

$$V(1 - x) = CF$$

o

$$V = \frac{CF}{1 - x}$$

se llega a la expresión del punto de equilibrio. Es decir, que:

$PE = \frac{CF}{1 - x} \quad \text{ó} \quad PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$
-------------------------------------------------------------------------------

donde:

- PE = Punto de Equilibrio
- CF = Costos Fijos
- x = Coeficiente de Variabilidad
- CV = Costos Variables
- V = Ventas

Si se expresa el punto de equilibrio en cantidad de unidades, será:

$$V = p \cdot q$$

y

$$CV = v \cdot q$$

se tendrá:

$PE \text{ (en unidades físicas)} = \frac{CF}{p - v}$
-------------------------------------------------------

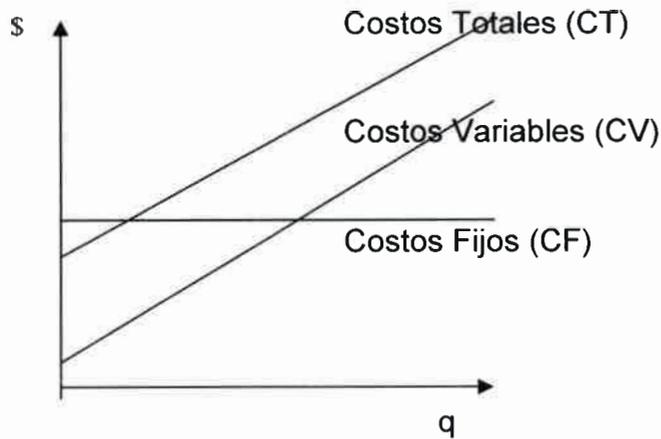
donde:

- PE = Punto de Equilibrio
- CF = Costos Fijos
- q = cantidad de unidades
- p = precio de venta unitario
- v = costo variable unitario

### 3.3 - ANALISIS GRAFICO

A través de este análisis se representa los datos en el sistema de ejes cartesianos, donde en la ordenada se reflejarán los costos y en la abcisa el nivel de actividad o volumen.

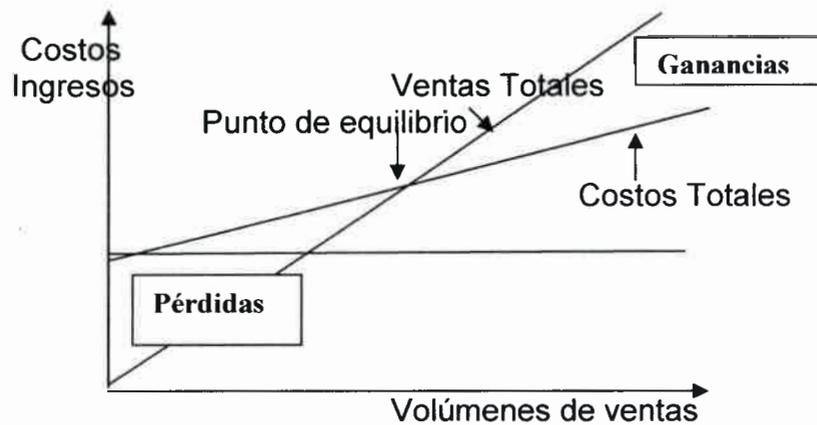
La función de costos fijos se representará como una línea paralela al eje de la abcisa. La función de costos variables seguirán al coeficiente de variabilidad que los vincula con los distintos niveles de ventas. Los costos semivARIABLES describirán una función de tipo intermedio entre las dos anteriores.



Los costos totales incluyen una parte fija y una variable, matemáticamente estaría expresada a través de la ecuación de la recta, es decir:  $y = a + b \cdot x$ ; donde "y" es la variable dependiente y "x" es la variable independiente.

Por otro lado, la función de los ingresos por ventas totales estará representada por la recta bisectriz.

El punto de equilibrio estará definido por la intersección entre la función de los ingresos por ventas totales y los costos totales.



Es decir, el punto de equilibrio constituye el punto de indiferencia de resultados, punto donde no se gana ni se pierde.

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Al análisis de equilibrio se pueden agregar otros indicadores para mejorar la información de las empresas. A modo ejemplo:

Punto de cierre: sirve para precisar el nivel de ventas mínimo, donde se cubren costos erogables y se da continuidad al negocio, es decir se restan de los costos fijos, los costos extinguidos que son aquellos que no significan erogaciones de fondos y que se incluyen en los costos fijos de la empresa.

$$PC = \frac{CF - \text{Costos Extinguidos}}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Margen de seguridad: muestra la distancia entre el nivel real de ventas de la empresa y el punto de equilibrio. Dá la brecha máxima posible de disminución de las ventas.

$$MS = \frac{V - PE}{V}$$

Porcentaje de capacidad: a través del mismo se conoce el quantum de las ventas en el punto de equilibrio con relación a las ventas totales de la empresa.

$$\% CAP = \frac{PE}{V} \times 100$$

Coefficiente de variabilidad: indica la medida en la cual varían los costos variables en relación a las ventas. Es decir, la pendiente de la recta de esta función.

$$\text{Coeficiente de Variabilidad} = \frac{CV}{V}$$

Eficiencia de la estructura: surge de relacionar los costos fijos con las ventas, en la práctica será más eficiente aquella estructura en la que los costos fijos sean de menor monto.

En conjunto a los efectos del análisis del punto de equilibrio se debería comparar los costos fijos con la contribución marginal; frente a esta situación se podrá determinar que la estructura más costosa fuera más eficiente por permitir alcanzar una contribución mayor por unidad vendida.

Funciones limitantes y funciones excedentes: para mejorar este análisis de la estructura y su grado de eficiencia, desde un enfoque gráfico cabría diferenciar la capacidad de ventas de cada una de las funciones de la empresa y los costos fijos relacionados. De lo cual, luego de una adecuada clasificación y graficación de los datos, se obtendría una función limitante de la empresa y el sobrante de capacidad del resto nos indicaría funciones excedentes, es decir aquellas que se encuentran dimensionadas por encima de la función limitante.

### 3.4 - PRESUPUESTACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO y POSIBILIDADES DECISIONALES

El análisis del punto de equilibrio constituye en síntesis un herramienta fundamental en el planeamiento de los resultados, ya que permite establecer, bajo distintos comportamientos alternativos en las variables que lo definen, las consecuencias resultantes.

Teniendo el conocimiento anticipado de los efectos que produce sobre los resultados económicos modificar alguna de las variables mencionadas, se dispondrá de importantes elementos de juicio para la toma de decisiones.

Los cambios podrán ser los siguientes:

- Variaciones en los costos variables, modifica el coeficiente de variabilidad, el punto de equilibrio se desplaza y se altera el resultado económico
- Cambios en los costos fijos, provoca un desplazamiento del punto de equilibrio y diferente resultado económico.
- Modificaciones en los precios de venta unitarios, desplaza también el punto de equilibrio y cambia el resultado económico.

Es decir, mediante este análisis se proporcionará una información valiosa a la hora de tomar decisiones empresariales, como por ejemplo: cierres, expansiones, modificaciones de precios, rentabilidad de los productos, mezcla de ventas, mejoras en la estructura.

Seguidamente se detallan cada una de las situaciones mencionadas:

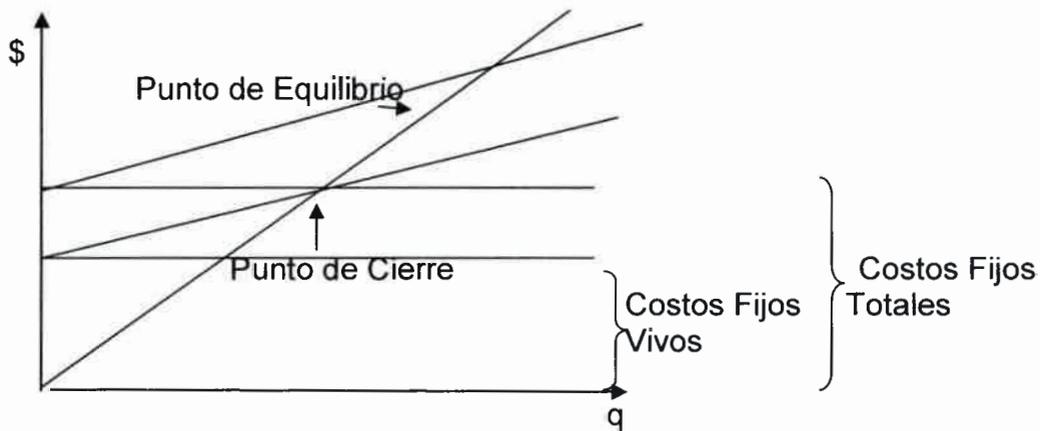
#### Cierres.

Primeramente, es fundamental contar con la distinción entre costos vivos y costos extinguidos; ejemplos de estos últimos son: depreciaciones, amortizaciones, provisiones, ente otros, es decir como se dijo anteriormente, aquellos que no significan erogaciones de fondos y que están incluidos en los costos fijos de la empresa. A partir de esa división, en una situación difícil de la empresa, ayuda a una adecuada toma de decisión empresarial.

Contando con la mencionada distinción se podrá calcular el punto de cierre, es decir, aquel punto en el cual los ingresos sólo cubren costos fijos vivos. Se representa a través de la siguiente fórmula:

$$PC = \frac{\text{Costos Fijos Vivos}}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Y gráficamente sería:



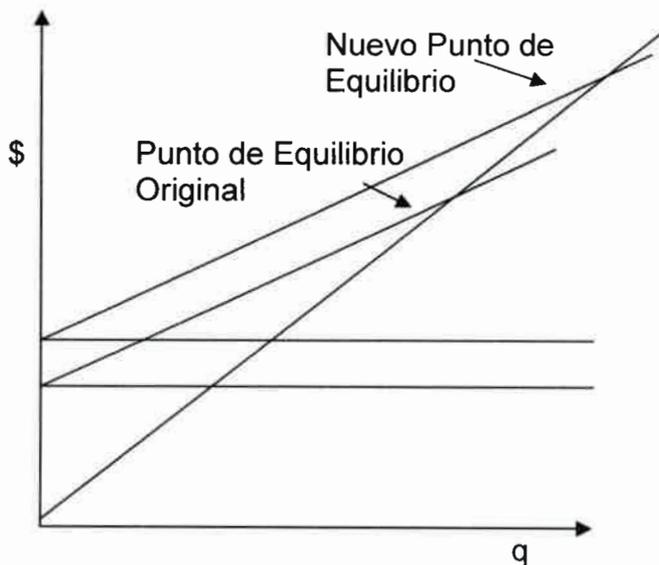
Expansiones.

Frente a una posibilidad de incremento del nivel de actividad, se debe medir la suficiencia de los ingresos adicionales generados por la expansión, para la cobertura del aumento en los costos de estructura (costos fijos) de la nueva actividad y aportar una ganancia mayor que la obtenida con la situación original.

Considerando los mayores costos exclusivamente a nivel de los costos fijos, el punto de equilibrio se desplazará, quedando representado por la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF \text{ originales} + CF \text{ adicionales}}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Y su representación gráfica sería



### Modificaciones de precios.

El análisis de esta situación dependerá del mercado en el cual se esté actuando. Si se considera un mercado en el cual la demanda es inelástica, en relación al precio no se producirán modificaciones en los volúmenes físicos a vender, sí existirán cambios en el nivel del punto de equilibrio, en la contribución marginal y en el resultado neto. En definitiva, en este tipo de mercado, si se produce un incremento en los precios de venta, se generará una disminución del punto de equilibrio, un incremento en la contribución marginal y en el resultado neto; y por el contrario, si disminuyen los precios de venta, se producirá un aumento en el punto de equilibrio, una disminución en la contribución marginal y en el resultado neto.

En cambio, si el mercado posee una demanda elástica en relación al precio, ante modificaciones de precios se han de producir cambios en los volúmenes físicos. La medida en la cual se modificarán estos últimos deberá vincularse con los análisis de equilibrio a practicar.

### Rentabilidad de los productos.

Esta decisión tiende a estimular el desarrollo de algunos productos y discontinuar otros, de acuerdo a cual sea la mezcla que optimice la rentabilidad del negocio. El análisis de punto de equilibrio otorgará al decisor elementos de juicio que orientarán su decisión final.

Por lo tanto, se debe ordenar la información actual según el objetivo perseguido. Es decir, para cada producto y para el nivel total de la empresa se deben tener los siguientes datos: porcentaje de capacidad potencial, ingresos por ventas, costos variables, contribución marginal resultante, costos fijos directos atribuibles al producto, resultados antes de costos fijos asignables, costos fijos asignables por prorratesos, resultado antes de impuestos, impuestos a las ganancias, resultado neto, inversión de capital por producto, retorno de la inversión.

La decisión de desarrollar un producto responderá a aquel que brinde una contribución marginal lo más alta posible, y proporcione el margen potencial de ampliación de la capacidad de producción, la capacidad de absorción del mercado de los productos adicionales y el ingreso adicional neto sobre la inversión adicional correspondiente.

El punto de eliminación de un producto, estará representado por:

$$P.\text{Eliminación} = \frac{CF \text{ Evitables}}{1 - \frac{CV}{V}}$$

donde, CF Evitables son los costos fijos vivos directos. Si la contribución es menor a este valor, el producto debe discontinuarse.

Junto a este análisis se deberá analizar también: qué posibilidades reales tiene la empresa de aumentar su nivel de actividad?, cuáles son las verdaderas perspectivas de absorción de los productos adicionales por el mercado?, la factibilidad de revertir deficiencias?, entre otras estrategias empresariales.

### Mezcla de ventas

Significa decidir sobre la adecuada combinación de productos de la empresa. Para lo cual deberá ser óptima la distribución de la capacidad de producción y de la fuerza de ventas.

Toda mejora en la mezcla de productos genera una disminución del punto de equilibrio y un crecimiento en la contribución marginal y el resultado neto.

### Mejoras en la estructura

Analizar el punto de equilibrio nos brinda, entre otras, la información sobre la influencia de los costos de estructura sobre las ventas y su repercusión sobre los resultados de la empresa y su punto de equilibrio. La decisión a adoptar sobre la base de este análisis, tenderá a optimizar el aprovechamiento de la estructura de la empresa.

Para realizar las comparaciones entre distintas situaciones, éstas deben tener costos variables iguales, de lo contrario se deberá efectuar un análisis integral de costos fijos y variables y resultados netos.

Los costos fijos deberían ser clasificados según su función, para brindar un análisis más claro. Como las distintas funciones de la empresa se conjugan en un único objetivo empresarial, la venta total no podrá ser mayor que la capacidad de venta establecida en la función limitante.

Luego de recabar todos los datos necesarios, se podría conformar una tabla de doble entrada que resumiera la información a los efectos de la toma de decisiones.

En fin, el objetivo relacionado con el aprovechamiento de la estructura consiste en la búsqueda permanente de un razonable equilibrio entre las distintas funciones. Al tener las diferentes funciones similar capacidad se evitará desperdiciar recursos en las funciones excedentes.

Acorde a las conclusiones a las que se arribaron, se podrá:

1 - Ampliar la capacidad de la función limitante, lo cual ocasionará costos fijos adicionales (por ejemplo, en el área de producción: amortización de una máquina nueva), que se verán compensados por la mayor rentabilidad final y el mejor aprovechamiento de la capacidad del resto de las funciones.

2 - Reducir los gastos en las funciones excedentes, es decir, disminuir los costos fijos y las capacidades de las funciones excedentes. Por ejemplo, reducción de personal, venta de bienes improductivos para las funciones sobredimensionadas.

3 - Optimizar la eficiencia operativa de las distintas funciones, implica ampliar la capacidad de la función limitante o reducir los gastos en las funciones excedentes o una combinación de las acciones anteriores; por ejemplo, incorporación de nueva tecnología, optimización de los métodos de trabajo, reorganización, reestructuración de costos, etc.

### **3.5 - RESTRICCIONES DEL ANALISIS**

El grado de precisión del análisis del punto de equilibrio está sujeto al mantenimiento de algunas premisas, lo cual es difícil que se mantengan bajo la realidad actual. Por lo tanto, es importante reconocer la existencia de restricciones a los fines de plantearse la manera más adecuada de superarlas acorde a los hechos que reinan en la vida real y al criterio del actuante.

Algunos temas que pueden reflejar limitaciones serían los siguientes:

1 - *La capacidad de producción de la planta permanecerá sin cambios sustanciales.* Lo cual sería modificado si se ampliara el nivel de capacidad de productiva, a través de nuevas máquinas, instalaciones u otros bienes, que reflejarían un cambio en la relación costo - utilidad - volumen y el punto de equilibrio de la empresa.

2 - *La existencia de una perfecta correlación entre la producción y la venta, manteniéndose sin cambios los stocks intermedios.* Esta relación no se manifiesta en algunas situaciones de la actualidad, tal es el caso de industrias de productos estacionales, donde no hay regularidad de ventas por lo cual en determinadas épocas la producción supera a las ventas con el objetivo de formar stocks para los períodos donde la relación sea inversa.

3 - *Los precios de venta no se modifican en los diferentes volúmenes de operaciones.* Esto puede cambiar en aquellas situaciones donde sea necesario recurrir a precios diferenciales o bonificaciones comerciales, lo cual la función de ingresos ya no sería representada por una recta. Gráficamente se podrían establecer distintos puntos de equilibrio para las diversas situaciones factibles de plantearse

4 - *La composición de las ventas a nivel de productos se mantendrá sin cambios.* El mantenimiento de esta premisa se plantea más difícil de mantener cuando la empresa posee una diversidad de productos. Las distorsiones serán mayores cuando las contribuciones marginales individuales sean distintas; por lo cual, una modificación en la participación relativa de los productos en la mezcla final, provocará un cambio en la contribución marginal total de la empresa.

5 - *Los costos variables unitarios serán constantes para todo nivel de actividad o capacidad utilizada.* Esto, podría verse modificado por variaciones en los precios de los

insumos necesarios a la hora de la producción de un bien, por ejemplo, por la evolución normal de los precios o por efectuar compras a diferentes escalas.

6 - *Los costos fijos permanecen constantes a distintos niveles de actividad.* En una proyección indefinida puede que esto no se mantenga. Por ejemplo, si se amplía la planta, los costos de estructura serán mayores, lo cual provocará cambios en las relaciones del análisis de equilibrio.

7 - *La productividad, rendimiento y eficiencia de la planta de producción y otros sectores operativos, permanecerán en los niveles presupuestados.* Esta premisa no contempla potenciales modificaciones que se pueden producir con respecto a los métodos de trabajo aplicados, maquinarias y procedimientos afectados, uso de materiales y materias primas de distinto costo, incorporación de sistemas que reduzcan costos, entre otras decisiones que afecten los niveles presupuestados.

Para favorecer la neutralización de las limitaciones detalladas es fundamental que el actuante cuente con la información endógena y exógena a la empresa. Ejemplo de las primeras, lo serían conocer el objetivo de la empresa, su planificación estratégica general, sus decisiones a nivel operativo u otras de relevancia; y de las segundas, las tendencias de mercado, la evolución particular. En la medida que se posean mayores conocimientos, se podrán reducir las restricciones, o enfrentarlos de la mejor manera a la hora del análisis.

### **3.6 – A MANERA DE SINTESIS**

El análisis del punto de equilibrio incorpora un indicador más para una analista que se enfrenta a la toma de decisiones, lo cual le otorgará el dato sobre el nivel de ventas en el que la empresa no gana ni pierde.

Pero ante la realidad dinámica que se nos plantea, la cual se caracteriza por condiciones cada vez más exigentes y cambiantes, se replantea el nivel de análisis y procedimientos de aplicación de este herramental a la hora del diagnóstico, la interpretación y la toma de decisiones.

En definitiva, se incluyen otros elementos de análisis, como ser, la rentabilidad del negocio, la eficiencia de la estructura, la incidencia de las funciones limitantes y las funciones excedentes y las decisiones empresariales.

Relacionadas con las restricciones planteadas (rigidez de las hipótesis de trabajo), se solucionan con la introducción de información adicional referidas a los cambios que se sucedan con las primeras hipótesis.

En general, resulta un herramental importante desde el punto de vista económico y del proceso de toma de decisiones.

Concluyendo este capítulo, se hará referencia al análisis por costeo variable en el próximo capítulo.



## **CAPITULO Nº 4 - ANALISIS POR COSTEO VARIABLE**

### **4.1 - IMPORTANCIA DEL COSTEO VARIABLE**

El costeo variable resulta una herramienta importante por lo siguiente:

- \* Orienta la toma de decisiones.
- \* Permite relacionar los costos y la utilidad con la capacidad de producción y la venta planeada.
- \* Proporciona datos valiosos para la toma de decisiones a largo plazo, donde los costos del período no son pertinentes. El costeo variable evita el uso de coeficientes de costos fijos que tienden a crear impresiones de exactitud que generalmente no están garantizadas.
- \* Contribuye en la presupuestación y el control, permite exponer los resultados y las variables que los definen a distintos niveles de actividad, permitiendo el desarrollo y posterior selección de alternativas en función del criterio de optimización de los márgenes de contribución y de los resultados económicos de la empresa.

### **4.2 - OBJETIVOS**

Los objetivos del Costeo Variable son los siguientes:

- facilitar la toma de decisiones en la empresa a partir de la evaluación de alternativas sobre cursos de acción a seguir.
- contribuir a una adecuada medición de resultados a partir de un enfoque marginal.
- habilitar a un control de costos que incluye todas las variables y rubros controlables.
- aportar la información necesaria para la fijación de precios.

Teniendo en cuenta los objetivos explicitados, es fundamental determinar a continuación cuál es la metodología para su determinación.

### **4.3 - METODOLOGIA**

La determinación de los resultados económicos acorde al análisis por costeo variable debe seguir los siguientes pasos:

- 1 - definir los ingresos por ventas del período que se analiza
- 2 - establecer los costos variables correspondientes a este período

3 - determinar la contribución marginal, deduciendo de los ingresos por ventas los costos variables obtenidos

4 - restar del margen de contribución los costos fijos para el mismo período. Por lo tanto, se obtendrá el resultado neto.

Es decir, su esquema es el siguiente:

	Ingresos por Ventas
(-)	<u>Costos Variables</u>
	Contribución Marginal
(-)	<u>Costos Fijos</u>
	RESULTADO NETO

A partir de la determinación de la contribución marginal, de cada producto o actividad y de la empresa en su totalidad, se conoce acabadamente la medida en la cual los ingresos por ventas contribuyen para absorber a los costos fijos y generar ganancias.

El análisis por costeo variable se concentra principalmente en la contribución marginal, que es el exceso de ventas sobre los costos variables. Cuando se expresa como un porcentaje de las ventas, el margen de contribución se conoce como índice de contribución o índice marginal, que revela el número de centavos disponibles por unidad monetaria de ventas para cubrir los costos fijos y las utilidades.

Ciertos costos fijos, tales como la depreciación de instalaciones especiales, pueden identificarse directamente con las líneas de productos u otros sectores de la empresa y deben cargarse a dichos renglones, particularmente si se desea la información para la planeación de utilidades a largo plazo y para la toma de decisiones.

El análisis por costeo variable permite estudiar la contribución marginal por producto, por línea o actividad en forma unitaria o global. También contribuye a la optimización de la mezcla de ventas en función de su efecto en los resultados y permite el conocimiento de cada uno de los componentes de la actividad de la empresa.

#### **4.4 - REQUERIMIENTOS DEL METODO**

Los requerimientos del método, básicamente son dos:

- 1 - Clasificación de los costos
- 2 - Métodos de separación

## 1 - Clasificación de los costos

En este caso se debe realizar una adecuada clasificación de los costos en fijos y variables.

Los primeros, son aquellos que permanecen constantes frente a los cambios en el volumen de actividad, son identificables con la empresa en general y mantienen vinculación con el período al cual se refieren. Están originados en la instalación y/o mantenimiento de la capacidad operativa para permanecer en el negocio. No son directamente controlables por los responsables operativos.

Los segundos varían según los ingresos por ventas, se identifican con los productos, líneas o actividades y están originados en las operaciones de producción y ventas. Son controlables por los responsables del área o sector operativo específico.

## 2 - Métodos de separación

Así como es necesaria la desagregación entre costos fijos y variables, en determinados casos se debe recurrir a procedimientos idóneos de separación, ya que la función de costos no responde exactamente a una curva de costos variables o costos fijos, sino que presentan un comportamiento de semivariables o semifijos.

A través de los métodos de separación se establecen leyes de variación de cualquier rubro de costos. Por ejemplo:

### Método Histórico

Este método consiste en reflejar la historia de costos fijos, costos variables y ventas de varios períodos. Los costos fijos surgirán del promedio aritmético correspondiente a los valores de los períodos analizados; los costos variables se calcularán en base al porcentaje que su sumatoria, para los períodos analizados, represente en relación a las ventas o en relación a la producción (con lo cual se evitarán las distorsiones generadas en diferencias de inventario).

La validez de este método dependerá del mantenimiento de los supuestos realizados al comenzar el análisis, es decir no contempla partidas atípicas.

### Método Gráfico

Este método representa los datos del método histórico en el sistema de ejes cartesianos. En la ordenada se representan los costos y en la abscisa el nivel de actividad operativo expresado en términos de ventas o producción.

La función de costos totales está representada por la ecuación general de la recta, es decir,

$$y = a + b \cdot x$$

donde:

y = costos totales  
a = costos fijos  
b = coeficiente de variabilidad  
x = nivel de ventas

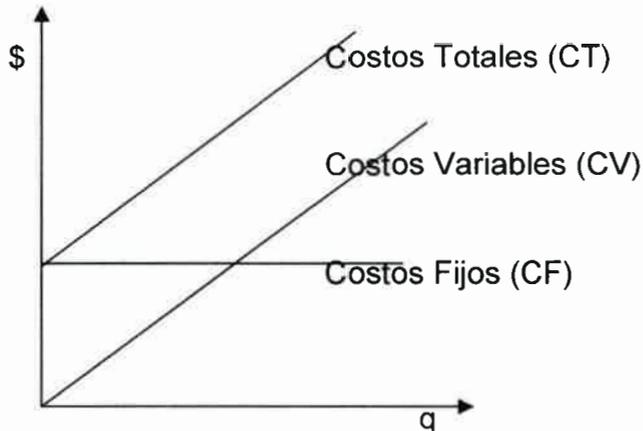
ó

$$CT = CF + \frac{CV}{V} \cdot V$$

donde:

CT: Costos Totales  
CF: Costos Fijos  
CV: Costos Variables  
V: unidades vendidas

Gráficamente, los costos fijos surgen de la intersección de la función de costos totales con la ordenada. El coeficiente de variabilidad es el que determina la pendiente de la recta.



La validez de este método dependerá del mantenimiento de los supuestos realizados al comenzar el análisis, es decir no contempla partidas atípicas.

#### **4.5 - EL SISTEMA DE COSTEO VARIABLE Y LAS POSIBILIDADES DE OPTIMIZACIÓN PRESUPUESTARIA**

De acuerdo a lo analizado en el último punto del apartado 4.1., el sistema de costeo variable es un medio eficaz para satisfacer los requisitos exigidos por el proceso presupuestario, ya que favorece:

\* una adecuada predeterminación de resultados: es decir, permite evaluar actuaciones, medir contribuciones marginales y evitar distorsiones. En términos generales, posibilita evaluar la gestión empresarial, ya que mide por intermedio de una adecuada desagregación de costos, los resultados económicos esperados y hace factible su control, sin la incorporación de elementos ajenos a ella. Sirve a los efectos de cuantificar el aporte o perjuicio económico de cada producto o línea de productos a los resultados globales previstos por la empresa.

\* un control presupuestario de costos: lo cual dependerá de la clasificación de costos que se efectúe, teniendo en cuenta centros de responsabilidad o de costos, costos controlables y no controlables; las asignaciones de responsabilidades al personal según las funciones de cada uno de ellos y la delegación de actividades en la cual participan; los análisis de sensibilidad que permitirán fijar adecuadas asignaciones presupuestarias de costos para distintos niveles de actividad, siempre y cuando se respeten las clasificaciones de centros de costos y por concepto o función y el circuito de predeterminación y control para la confrontación de costos reales con presupuestados, con la consiguiente determinación de desvíos positivos y negativos, causas que lo generan, responsabilidades, medidas correctivas o alternativas adecuadas.

\* la toma de decisiones: ya que es una herramienta adecuada para elegir, entre varias alternativas, la más conveniente. En el corto plazo, la desagregación entre costos fijos y variables, clarifica el panorama para quien decide, ya que se evitan distorsiones ajenas a las decisiones, como por ejemplo, el prorrateo de los costos fijos sobre una base arbitraria. A través de este sistema se establece una clara relación costo -utilidad - volumen para las distintas alternativas decisionales (comprar o fabricar, optimización de la mezcla de producción, determinación de niveles de inventario, entre otras)

\* la fijación de una política de precios acorde con las particularidades de la dinámica del medio: la determinación de precios diferenciales para circunstancias distintas ofrece la posibilidad de propiciar una optimización en materia comercial y económica. Desde el punto de vista comercial, y siempre y cuando sea factible la materialización de operaciones marginales, la comercialización se verá beneficiada. Desde el punto de vista económico, el sistema permitirá tomar recaudos, en cada operación fuera de la rutina, para asegurar que los mismos adicione contribución marginal a la empresa.

Es decir, se trata de generar con las operaciones marginales valorizadas a precios diferenciales, una contribución marginal total más elevada que en el caso que tales ventas no se consumaran.

La fijación de precios diferenciales puede brindar beneficios cuando exista capacidad ociosa de producción, lo cual ocasiona pérdidas económicas por improproductividades, o problemas financieros con tope de unidades para vender, o demanda insatisfecha con insuficiente capacidad de compra de los consumidores, o insuficiente aprovechamiento de los recursos disponibles.

En síntesis, el análisis económico bajo el sistema de costeo variable permite estudiar y evaluar las ventas a precios diferenciales buscando una maximización de los resultados económicos globales.

#### **4.6 – A MODO DE CIERRE**

A esta altura del trabajo y a modo de cierre de este capítulo es posible efectuar las siguientes consideraciones:

El análisis de costeo variable comparado con el enfoque tradicional, presenta observaciones de carácter formal, argumentos de falsas economías y objeciones de orden técnico - conceptuales que evidencian una insuficiencia en la profundidad del enfoque.

No obstante, sería importante destacar que, el costeo variable posee un elevado potencial a la hora de plantear un análisis y es significativa su contribución en la resolución de problemas empresariales sustanciales. Todo esto no significa ir en desmedro del costeo tradicional, por el contrario, su aporte es notable con ciertas limitantes.

Entre los beneficios del costeo variable, que van desde lo teórico hasta la práctica empresarial específica, se pueden mencionar: un adecuado control de costos, una razonable medición de resultados, una toma de decisiones lo más racional posible, y una fijación de precios acorde con los intereses de la empresa y las posibilidades contextuales.

Además apunta a superar las limitantes del enfoque tradicional, y poner a disposición de los directivos y ejecutivos de la empresa una importante herramienta con todas sus posibilidades y alcances.

## **CAPITULO N° 5 - ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

### **5.1 - IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Al realizar un análisis económico futuro, hay incertidumbre en la toma de decisiones, por la falta de certeza en las alternativas a estudiar, lo cual torna difícil la toma de decisiones.

Actualmente, el mercado se caracteriza por variables en permanente dinámica y transformación, lo cual modifica las características de análisis para el futuro.

Los estudios que se realizan contemplando variaciones que se pueden producir en los escenarios futuros, se denomina en conjunto análisis de sensibilidad.

Es decir, el análisis de sensibilidad es un análisis económico que se circunscribe al estudio de la alternativa que se estima de más probable ocurrencia, efectuando un análisis incremental entre costos e ingresos frente a modificaciones que sufren las distintas variables determinadas a los efectos de la investigación.

### **5.2 - VARIABLES SUSCEPTIBLES DE ESTUDIO**

El análisis de sensibilidad reflejará los cambios en los márgenes de contribución marginal y en los resultados finales, a partir de la absorción de los efectos producidos por la repercusión de las modificaciones consideradas sobre los distintos rubros.

A continuación se mencionan algunas variables que pueden sufrir modificaciones y que son importantes de analizar por su repercusión final en las decisiones. A modo de ejemplo, se analizarán los siguientes:

- a) Precios de venta: la alta competitividad en el sector o una variación en los costos pueden provocar un cambio en los precios de venta de un producto.
- b) Volúmenes de ventas: esta variable está vinculada con la evolución del mercado, la competencia y las estrategias comerciales.
- c) Precios de materias primas: es necesario el análisis económico de las distintas fuentes de abastecimiento que puede tener una empresa, ya que cada una de ellas ofrecerá un precio y condiciones de comercialización diversas.
- d) Incidencia de impuestos, es decir, los tratamientos impositivos de las zonas geográficas justifican un estudio de los resultados económicos.
- e) Fuentes de financiación, es importante de analizar sobre todo cuando se trabaja dentro de un contexto inflacionario o con elevadas tasa de interés.

f) Combinación de dos variables de las descritas anteriormente, puede ocasionar diferentes resultados económicos en una empresa. También resulta relevante su análisis, lo cual provoca diferencias a la hora de adoptar decisiones.

### **5.3 - CONTRIBUCION DEL ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

El desarrollar un análisis de sensibilidad contribuye a la toma de decisiones y a optimizar la gestión empresarial. Es decir, incorpora un enfoque dinámico, construye modelos de probables realidades, aporta elementos al proceso de educación gerencial.

Se analiza individualmente cada una de las contribuciones:

a) Incorporación de un enfoque dinámico, es decir, en el análisis de sensibilidad se contemplan tanto los cambios en el contexto y sus efectos sobre la organización, como así también las modificaciones en las políticas internas de la empresa, las cuales provocarían variaciones en diversos rubros de la organización analizada.

b) Modelización de las realidades probables, es decir representar las distintas alternativas futuras de la realidad, cual si fuesen modelos de simulación, fomentando la actividad creadora muchas veces dejada de lado por la rutina. La planeación que realicen los ejecutivos construirá un conocimiento más profundo del negocio y su ambiente, así como también el análisis de alternativas no contempladas normalmente.

c) Aporte de elementos al proceso de educación gerencial, es decir, la capacidad de reacción oportuna y adecuada de la empresa frente a diversas circunstancias del contexto, aportan una valiosa herramienta en el proceso de educación del nivel gerencial, lo cual:

- brinda una gran libertad en el manejo de la dimensión temporal,
- estimula la investigación o experimentación de las consecuencias de las situaciones sujetas a ensayo,
- promueve la generación de la prueba, ya que el desarrollo de una nueva alternativa exige una adecuada fundamentación y demostración de los resultados,
- permite un conocimiento más completo del sistema, a través de la materialización de distintas situaciones posibles e incluso algún límite, que aumenta el conocimiento integral del sistema,
- habilita la anticipación de problemas nuevos, ya que el conocimiento a priori de los costos, las ventas y los resultados futuros, permitirán establecer posibles problemas y buscar sus soluciones,

- hace posible la experimentación con economía de tiempo y dinero, a través de la utilización de sistemas computarizados que proveen de resultados con mayor rapidez y con bajos costos.

#### **5.4 - RESTRICCIONES DEL ANALISIS**

Se pueden mencionar algunas limitantes, que desaparecen si la investigación es más profunda:

1 - Requiere que necesariamente funcione en la empresa un sistema de costeo variable: su implementación en una empresa dinámica no constituye un problema, por el contrario es un herramental sumamente útil para múltiples problemas decisionales.

2 - Importa una carga de trabajo adicional y un costo consecuente: si se realiza un análisis de costo - beneficio, podemos decir que, el costo de mantener este sistema, resulta poco importante comparado con los beneficios que reditúa una toma de decisiones adecuadas en el ámbito empresarial.

3 - No resulta práctico incorporar todas las variables en el análisis: se debe aclarar que no debe proyectarse sobre la totalidad de las variables contextuales y de la empresa, sino que resulta suficiente con circunscribirse a las más relevantes, que son las que más incidirán sobre las previsiones.

#### **5.5 – A MANERA DE CONCLUSION**

A través de la contribución de los análisis de sensibilidad a los sistemas de información se resuelven uno de los problemas más importantes que afectan la presupuestación y su control: como lo es el continuo cambio de las variables relevantes.

A manera de síntesis, se pueden mencionar, las contribuciones más relevantes de estos análisis, a saber:

1) la incorporación de un enfoque dinámico, en base a un método de sensibilidad que permite absorber los cambios probables a nivel contextológico y/o de las políticas internas, para obtener consecuentemente una adecuada ubicación a nivel decisional y presupuestario

2) la modelización de las realidades probables, ya que la representación de las distintas alternativas futuras de la realidad puede expresarse mediante estos análisis - funcionando como modelos de simulación - y conocer los resultados emergentes por vía experimental

3) el aporte para el proceso de educación gerencial, como elemento contributivo para preservar latente, dentro de la empresa y en sus ejecutivos, la capacidad de reacción, frente a las necesidades decisionales que impone el horizonte futuro.



Todos los pilares de la gestión empresarial analizados constituyen un herramienta importante desde el punto de vista económico, y para el proceso de toma de decisiones en la empresa, más allá de su tamaño, del origen de su capital, de su actividad, de su conformación societaria y jurídica o de su objeto.

Seguidamente se desarrollará un estudio de campo para aplicar todo lo expuesto teóricamente en este trabajo, con centro en el análisis económico-financiero de los estados contables y el análisis de equilibrio, para no tornar tan extenso el trabajo.

## **CAPITULO N° 6 – ESTUDIO DE CAMPO**

Todo lo examinado desde el punto de vista teórico, a continuación será analizado a través de su aplicación a una empresa en particular, destacándose que el énfasis se pondrá en el análisis económico – financiero de los estados contables y el análisis de equilibrio, al sólo efecto de no hacer tan extenso este trabajo.

Esta parte será realizada sobre una empresa dedicada a la comercialización de automóviles nuevos, ubicada en la región de Río Cuarto, realizando la distribución de unidades a todo el país a través de una red de distribuidores. Complementariamente, realiza la venta de unidades usadas así como también la venta de repuestos y servicios varios. Como actividad secundaria realiza la explotación agrícola ganadera.

### **6.1 - ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO DE LOS ESTADOS CONTABLES**

Se debe hacer mención primeramente que, a los efectos del desarrollo práctico, se cuenta con estados contables auditados y preparados sobre base y moneda uniforme, siguiendo sucesivamente los siguientes pasos: medición, análisis e interpretación, llegando a los siguientes ratios de análisis en particular. Se desarrollarán tres tipos de análisis: estructural, situacional y evolutivo, donde como corolario se reflejan conclusiones en cada uno de ellos, así como también de manera general.

#### **A - ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

A través de este estudio se desarrolla un análisis vertical, mediante las representaciones gráficas expuestas. El objetivo de este análisis será conocer la composición del patrimonio y de los resultados de la empresa en particular.

ACTIVOS CORRIENTES \$ 9.309.493	PASIVOS CORRIENTES \$ 4.282.130
	PASIVOS NO CORRIENTES \$ 69.664
ACTIVOS NO CORRIENTES \$ 3.749.632	PATRIMONIO NETO \$ 8.707.331

De la totalidad de recursos el 71,29 % es de corto plazo, siendo el 28,71 % restante de conversión en dinero superior a un año, veremos más adelante el detalle de cada uno de ellos. De las fuentes de financiación, se puede decir que la empresa se financia mayoritariamente con capital propio (66,67 %), y menor medida con capital de terceros (33,33 %), éste último se puede desagregar diciendo que de las fuentes

ajenas, el 98,40 % tienen su vencimiento inferior a un año, contados a partir de la fecha de cierre de balance y el 1,60 % son de largo plazo (superior a un año).

Si se detalla cada uno de estos rubros patrimoniales, se obtienen los siguientes valores:

ACTIVO TOTAL	100%		
ACTIVO CORRIENTE		71,29 %	
Disponibilidades			3,91%
Inversiones Transitorias			-- 0 --
Deudores por Ventas o Servicios			16,33%
Otros Créditos			8,18%
Bienes de Cambio			71,58%
ACTIVO NO CORRIENTE		28,71%	
Créditos			-- 0 --
Bienes de Uso			24,96%
Inversiones Permanentes			75,04%
Gastos pagados p/ adelantado			-- 0 --
Deudores en Gestión			-- 0 --
PASIVO TOTAL	100%		
PASIVO CORRIENTE		98,40%	
Deudas Financieras			-- 0 --
Deudas Comerciales			89,87%
Deudas Sociales o Fiscales			8,96%
Previsiones			1,17%
PASIVO NO CORRIENTE		1,60%	
Deudas Financieras			-- 0 --
Deudas Comerciales			-- 0 --
Deudas Sociales o Fiscales			-- 0 --
Previsiones			100%
PATRIMONIO NETO	100%		
Capital Social		2,59%	
Reservas de Capital		21,57%	
Reservas de Resultados		0,58%	
Resultados Acumulados		57,37%	
Dividendos en Acciones / Aportes Irrevocables		17,89%	

y específicamente los resultados de la empresa, comparados todos con los Ingresos por Ventas, son:

Ingresos por Ventas	100%	
Costos de Ventas		83,98%
Gastos Administrativos y Comerciales		6,73%
Impuestos y Tasas		5,20%
Amortizaciones Bienes Uso		0,48%
Otras Amortiz. / Previsiones		0,03%
Resultados Financieros generados por el Activo		-- 0 --
Resultados Financieros generados por el Pasivo		0,91%
Impuestos a las Ganancias		0,93%
Resultados Extraordinarios		-- 0 --
Resultado Neto		1,74%

## **B - ANALISIS SITUACIONAL**

### **B.1. - INDICADORES ECONOMICO - FINANCIEROS**

#### **B.1.1. - Análisis de Rentabilidad**

Rentabilidad del Patrimonio Neto:

$$RPN = \frac{R}{\frac{PNi + PNc}{2}} \times 100$$

$$RPN = \frac{553.257}{\frac{8.191.574+8.707.331}{2}} \times 100 = \boxed{6,547\%}$$

Este ratio indica que: el rendimiento de la inversión es de **6,547%**, lo cual implica que la empresa está capacitada para pagar a sus accionistas ese margen de dividendos, como retribución a los propietarios de la empresa y/o los requerimientos para el desarrollo de la organización. Adicionalmente, se podría establecer un indicador estándar acorde a la realidad empresarial y contextual.

Indice de Dupont:

$$RPN = \frac{RN}{VN} \cdot \frac{VN}{\frac{PNi + PNc}{2}}$$

$$RPN = \frac{553.257}{31.871.730} * \frac{31.871.730}{\frac{8.191.574+8.707.331}{2}} = 0,0173 * 3,772 = \boxed{6,547\%}$$

Este ratio permitirá determinar: el nivel de resultados obtenidos con las ventas netas actuales (0,0173) y la velocidad de rotación del capital propio (3,772), por lo tanto la medición de estos dos indicadores muestra la incidencia de cada uno de ellos en la rentabilidad del capital propio. Complementariamente para una mejor interpretación se deberían establecer valores aceptables de margen sobre ventas y rotación de capital, lo cual enriquecería el análisis, así como también valores estándares del indicador final que se considere adecuado para la preservación de un equilibrio razonable, ello dependerá de las características particulares de la actividad de la empresa.

Rentabilidad Bruta:

$$RB = \frac{ReB}{VN}$$

$$RB = \frac{5.105.626}{31.871.730} = 0,16019 \quad \boxed{16,02\%}$$

Este ratio indica el nivel del resultado bruto, **16,02%**. Debe evidenciar cierta razonabilidad de acuerdo a los aspectos específicos que influyen en particular sobre él, a modo de ejemplo se pueden mencionar: precios de ventas, volúmenes de ventas, mezcla de ventas, etc. y el curso de acción recomendable.

Rentabilidad Operativa:

$$RO = \frac{ReO}{VN}$$

$$RO = \frac{2.952.334}{31.871.730} = 0,0926 \quad \boxed{9,26\%}$$

Analizando el ratio, se ve que el nivel de los resultados operativos de la empresa en relación con las ventas netas actuales es de: **9,26%**. Complementariamente, evaluando su razonabilidad, se podrían identificar problemas como por ejemplo en: costos de ventas, gastos de comercialización, gastos financieros, entre otros, lo cual colaboraría como base para la toma de decisiones.

Rentabilidad Neta:

$$RN = \frac{ReN}{VN}$$

$$RN = \frac{553.257}{31.871.730} = 0,0174 \quad \boxed{1,74\%}$$

En este ratio se determina el nivel de los resultados netos de la empresa en este ejercicio, en relación con las ventas netas actuales: **1,74%**, su diferencia con el anterior radica en la incorporación fundamentalmente en el análisis de los resultados extraordinarios.

### B.1.2. - Análisis de Liquidez

A través de este análisis se obtendrá información sobre la suficiencia del capital de trabajo y la certeza en la toma de decisiones financieras.

#### Liquidez Corriente:

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

$$LC = \frac{9.309.493}{4.282.130} = \boxed{2,174}$$

El valor de **2,174** (superior a 1,00) estaría indicando la efectiva capacidad financiera de la empresa para afrontar los compromisos de corto plazo mediante los activos realizables dentro del año; es decir, es razonable el capital de trabajo como así también la administración que se ha realizado de él.

#### Liquidez Inmediata:

$$LI = \frac{AC - BC}{PC}$$

$$LI = \frac{9.309.493 - 6.663.420}{4.282.130} = \boxed{0,608}$$

Como conclusión de su capacidad financiera inmediata, se podría decir que los activos de más rápida realización de la empresa son insuficientes para afrontar los compromisos a corto plazo. Es decir, que la empresa con un índice de liquidez inmediata de **0,608** evidencia que su política financiera vigente no permite soportar una prueba sumamente exigida.

#### Rotación de Créditos:

$$RC = \frac{V}{\frac{Ci + Cc}{2}}$$

$$RC = \frac{31.871,730}{\frac{333.926 + 1.520.732}{2}} = \boxed{34,37}$$

El valor obtenido de este índice (**34,37**) estaría indicando la velocidad de operaciones en relación a los créditos por ventas, es decir, la relación entre las ventas de un período completo facturadas con el nivel de esa facturación que permanece al cierre del mismo sin ser cancelada por los clientes. Analizando una evolución del mismo, puede que se haya producido una aceleración o atraso en las cobranzas. En este caso en particular, los créditos por ventas al final son mayores a los créditos por ventas al inicio, lo cual implica un atraso en las cobranzas.

Ciclo de Cobranzas:

$$CC = \frac{365}{RC} \quad \text{ó} \quad \frac{12}{RC} \quad \text{siendo} \quad RC = \frac{V}{\frac{Ci + Cc}{2}}$$

$$CC = \frac{365}{34,37} = \boxed{10,62} \quad \text{ó} \quad \frac{12}{34,37} = \boxed{0,35}$$

Este ratio analizado de las dos maneras posibles: en la primera (días), refleja que los créditos se cobran en promedio aproximadamente a los diez días o de acuerdo a la segunda (meses), los créditos se cobran en promedio aproximadamente a los 10 días (0,35 % del mes).

Para complementar este análisis se podría verificar que sucede con cada canal de comercialización, cada producto ofrecido por la empresa o cada región en la cual trabaja la empresa, en cuyas conclusiones podríamos conocer causas generadoras de la situación determinada, para una adecuada toma de decisiones y en definitiva una optimización del ciclo operativo.

Rotación de Bienes de Cambio:

$$RBC = \frac{CV}{\frac{Ei + Ec}{2}}$$

$$RBC = \frac{26.766.104}{\frac{9.562.507 + 6.663.420}{2}} = \boxed{3,30}$$

El análisis de este indicador brinda información sobre la velocidad de operación en lo relacionado con los bienes de cambio de la empresa. Es decir, la relación del costo de los bienes de cambio vendidos durante el período y los bienes de cambio inmovilizados en promedio. Estudiando los números, las existencias de bienes de cambio han disminuido, es decir existe un menor stock al final de este período.

Ciclo de Bienes de Cambio:

$$\text{CBC} = \frac{365}{\text{RBC}} \quad \text{ó} \quad \frac{12}{\text{RBC}}$$

$$\text{CBC} = \frac{365}{3,30} = \boxed{110,63} \quad \text{ó} \quad \frac{12}{3,30} = \boxed{3,64}$$

El análisis de este ratio permite conocer el tiempo promedio de duración de la existencia de los bienes de cambio en la empresa. También se podría estudiar este índice para cada uno de los componentes de los bienes de cambio de la empresa, para poder identificar la causa de los problemas, lo cual favorecería una mejor decisión en el ente relacionado con el nivel de inmovilización de los bienes de cambio para el desarrollo correcto de la actividad específica.

El resultado del primer índice está dado en días y el segundo en meses.

Rotación de Deudas Comerciales:

$$\text{RDC} = \frac{C}{\frac{\text{DCi} + \text{DCc}}{2}}$$

$$\text{RDC} = \frac{23.867.017}{\frac{6.993.310 + 3.848.424}{2}} = \boxed{4,40}$$

A través de este indicador se conoce la velocidad de operación de los pasivos comerciales. Es decir, la relación entre el total de compras del período y los compromisos con los proveedores que en promedio quedan pendientes de pago. En esta empresa en particular se ve que, las deudas comerciales han disminuido al final del presente ejercicio, dando como resultado un índice de **4,40**, se evidencia una agilización en el pago de las deudas comerciales.

Ciclo de Deudas Comerciales:

$$\text{CDC} = \frac{365}{\text{RDC}} \quad \text{ó} \quad \frac{12}{\text{RDC}} \quad \text{siendo} \quad \text{RDC} = \frac{C}{\frac{\text{DCi} + \text{DCc}}{2}}$$

$$\text{CDC} = \frac{365}{4,40} = \boxed{82,90} \quad \text{ó} \quad \frac{12}{4,40} = \boxed{2,72}$$

Mediante el análisis de este indicador se puede determinar la tardanza promedio en la cual se incurre para abonar a los proveedores. El conocimiento del mismo

permitirá la adopción en el momento adecuado de medidas correctivas sobre los puntos débiles y adecuar la política de pagos a las verdaderas posibilidades e intereses de la empresa.

El resultado del primer índice está dado en días y el segundo en meses.

### B.1.3. - Análisis de la Autonomía Financiera

Los activos de una empresa constituyen la inversión total de la misma o los recursos con los que ella cuenta para desarrollar su actividad o mantenerse en marcha. Estos activos pueden ser financiados con capital propio (Patrimonio Neto) o a través del endeudamiento (Pasivo). Los índices a determinar en este análisis serán el de Autonomía Financiera (AF) y el Grado de Endeudamiento (E).

$$AF = \frac{PN}{AT} = \frac{8.707.331}{13.059.125} = \boxed{0,67}$$

$$E = \frac{Dt}{AT} = \frac{4.351.794}{13.059.125} = \boxed{0,33} \quad \text{ó} \quad E = \frac{4.351.794}{8.707.331} = \boxed{0,49}$$

El análisis de este indicador posibilita contar con información sobre la evolución de los resultados económicos de la empresa, la política de aportes de capital de los dueños y grado de reinversión de utilidades, así como también el grado de dependencia de los acreedores y medida del consecuente riesgo. La interpretación del mismo indica la razonabilidad o no de los mismos y la postura de los acreedores en cuanto a los tipos de calificaciones a asignar, modalidad de crédito a otorgar, factibilidad de acceso a ciertos mercados, imagen, etc.

### B.1.4. - Análisis de la Protección frente a la Inflación

En contextos inflacionarios, este indicador señala el mayor o menor grado de protección o exposición de la empresa frente a la inflación.

Podemos denominarlo: Vulnerabilidad o Protección,

$$PI = \frac{AM}{PM} \quad \text{ó} \quad VI = \frac{AM}{PM} \quad \text{donde} \quad CM = AM - PM$$

$$PI = \frac{AM}{PM} = \frac{363.674+1.520.732+761.667}{3.848.424+383.819+49.887} = \frac{2.646.073}{4.282.130} = \boxed{0,62}$$

Al analizar esta relación es posible conocer los resultados que surgen de la exposición frente a la inflación del capital monetario y detectar las causas generadoras a nivel de los rubros específicos que lo conforman. Se estaría indicando el punto por debajo del cual existe protección frente a la inflación (valor menor a uno) y sobre el cual

hay exposición frente a ella (valor mayor a uno). Cuando el indicador arroje un valor igual a uno no hay beneficio ni perjuicio. En esta empresa en particular el valor del indicador es de **0,62**.

## B.2.- INDICADORES OPERATIVOS

Estos indicadores permitirán conocer la base de los problemas en distintas áreas dentro de la empresa. Los índices operativos pueden clasificarse básicamente en tres grupos: Indicadores de Producción, Indicadores de Personal e Indicadores Comerciales, de los cuales se determinarán aquellos de uso más frecuente en empresas de ésta actividad y con sus características particulares.

B.2.1. - Indicadores de Producción: no serán calculados por dedicarse la empresa a la actividad comercial.

B.2.2. - Indicadores de Personal: los índices que a continuación se analizan se completarán de acuerdo a la información obtenida del personal de la empresa.

Los índices que se pueden analizar a nivel de personal pueden ser aplicables en la empresa globalmente o por sector.

\* Ausentismo: mide el nivel de ausentismo producido en la empresa en relación al tiempo normal de trabajo.

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Días de ausentismo}}{\text{Días normales}} = \frac{60}{365} = 0,1643 * 100 = \boxed{16,43 \%}$$

Es decir, las ausencias son del 16,43 % de los días normales trabajados.

\* Enfermedad: indica la porción de ausentismo generada por enfermedad.

$$\text{Ausentismo por enfermedad} = \frac{\text{Días de enfermedad}}{\text{Días normales}} = \frac{42}{365} = 0,1150 * 100 = \boxed{11,50 \%}$$

Del año calendario se ausentaron por enfermedad 42 días, es decir un 11,50%

A continuación, se puede calcular que proporción de las ausencias fueron por enfermedad y se obtiene que un 69 % de las ausencias son por enfermedad.

$$\text{Proporción de ausentismo por enfermedad} = \frac{\text{Ausentismo por enfermedad}}{\text{Ausentismo total}} = 0,69 * 100 = \boxed{69 \%}$$

\* Horas Extras: indica la proporción de horas extraordinarias trabajadas respecto del tiempo normal de trabajo.

$$\text{Horas Extras} = \frac{\text{Cantidad de horas extras}}{\text{Cantidad de horas normales}} = \frac{432}{2400} = 0,18 * 100 = \boxed{18 \%}$$

De acuerdo a este índice, las horas extraordinarias con respecto a las horas habituales trabajadas por los empleados de esta empresa fueron del 18 %.

\* Personal Temporario: indica la participación del personal contratado, sin relación de dependencia, con respecto a la dotación efectiva total.

En esta empresa, actualmente no hay personal temporario, por lo que no se calcula este índice.

\* Rotación de Personal: refleja el nivel de permanencia o no del personal de la empresa.

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\text{Cantidad de bajas}}{\text{Nº empleados total}} = \frac{4}{35} = 0,1143 * 100 = \boxed{11,43 \%}$$

A través del índice calculado precedentemente, se muestra que un 11,43 % de los empleados se han retirado de la empresa por diversas razones.

### B.2.3. - Indicadores Comerciales

Estos indicadores son analizables a nivel global o por cada sector de la empresa. Se pueden nombrar los siguientes:

\* Evolución de ventas: nos indica una relación entre las ventas realizadas en un periodo comparadas con las correspondientes a las ventas del periodo anterior.

Para ello se tomarán tres años consecutivos:

AÑOS	1998	1999	2000
VENTAS	\$ 29.088.483	\$ 26.305.236	\$ 31.871.730

Se determinará la evolución durante estos tres años, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Evolución} = \frac{\text{Ventas del período}}{\text{Ventas del período anterior}}$$

Es decir,

$$\boxed{1999 - 1998}: \frac{\$ 26.305.236}{\$ 29.088.483} = 0,9043 \rightarrow \boxed{90,43 \%}$$

$$\boxed{2000-1999}: \quad \frac{\$ 31.871.730}{\$ 26.305.236} = 1,2116 \rightarrow \boxed{121,16 \%}$$

En el primer período considerado, las ventas disminuyeron, representando las del año 1999 un 90,43% de las del año 1998. En cambio, en la comparación siguiente las ventas aumentaron, siendo las del año 2000 un 121,16% en relación con las del año anterior.

\* Promedio real de precios de venta: tiene como objetivo determinar el precio de venta que se ha verificado en los hechos anteriores durante un período determinado, más allá de los precios nominales.

$$\text{Precio Promedio Real} = \frac{\text{Ventas netas en \$}}{\text{Ventas en unidades}} = \frac{\$ 29.088.483}{360} = \boxed{\$80.801,34}$$

Es decir, las unidades vendidas lo fueron a un valor promedio de \$ 80.801,34.

\* Capacidad ociosa de comercialización: mide la capacidad de comercialización desaprovechada o no utilizada actualmente.

$$\text{Capacidad Ociosa} = \frac{\text{Ventas potenciales} - \text{Ventas reales}}{\text{Ventas potenciales}}$$

Analizando cada año, se describe lo siguiente:

$$\boxed{\text{AÑO 1998}} \quad \frac{40.000.000 - 29.088.483}{40.000.000} = 0,2727 * 100 = \boxed{27,27 \%}$$

$$\boxed{\text{AÑO 1999}} \quad \frac{40.000.000 - 26.305.236}{40.000.000} = 0,3423 * 100 = \boxed{34,23 \%}$$

$$\boxed{\text{AÑO 2000}} \quad \frac{40.000.000 - 31.871.730}{40.000.000} = 0,2032 * 100 = \boxed{20,32 \%}$$

Es decir, de las ventas potenciales (\$ 40.000.000 aproximadamente) se ejecutaron efectivamente un 27,27 % en el año 1998, un 34,23 % en el año 1999 y un 20,32 % en el último año analizado (2000).

\* Participación de mercado: mide la participación relativa de las ventas de la empresa con respecto a las ventas totales del mercado donde la compañía opera.

Teniendo en cuenta las ventas totales del mercado, \$ 160.000.000 aproximadamente, la empresa analizada realiza entre el 16 y el 20 %, detalladamente sería:

$$\text{Participación} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}}$$

$$\text{AÑO 1998} = \frac{\$ 29.088.483}{\$ 160.000.000} = 0,1818 * 100 = \boxed{18,18 \%}$$

$$\text{AÑO 1999} = \frac{\$ 26.305.236}{\$ 160.000.000} = 0,1644 * 100 = \boxed{16,44 \%}$$

$$\text{AÑO 2000} = \frac{\$ 31.871.730}{\$ 160.000.000} = 0,1992 * 100 = \boxed{19,92 \%}$$

\* Cobertura de mercado: sirve para evaluar la participación relativa de los clientes reales con respecto a los clientes potenciales totales.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Puntos de venta presentes}}{\text{Puntos de venta totales}} = \frac{2}{6} = 0,3333 * 100 = \boxed{33,33\%}$$

Es decir, de las bocas de ventas totales de automóviles nuevos, esta empresa tiene el 33,33 %.

\* Gastos comerciales fijos en relación a ventas netas: para determinar la participación relativa de los costos de estructura de comercialización con respecto a las ventas netas

$$\text{Porcentaje de gastos comerciales fijos} = \frac{\text{Gastos comerciales fijos}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

$$\text{AÑO 1999} = \frac{\$ 618.822,44}{\$ 26.305.236,00} = 0,0235 * 100 = \boxed{2,35 \%}$$

$$\text{AÑO 2000} = \frac{\$ 754574,47}{\$ 31.871.730,00} = 0,0237 * 100 = \boxed{2,37 \%}$$

Es decir, los gastos comerciales fijos representan un 2,35 % en el año 1999 y un 2,37 % en el año 2000, se puede decir que no aumentaron mucho en términos relativos de las ventas.

\* Gastos comerciales variables en relación a ventas netas: para determinar la participación relativa de los costos variables de comercialización con respecto a las ventas netas

$$\% \text{ de gastos comerciales variables} = \frac{\text{Gastos comerciales variables}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

$$\frac{\text{AÑO 1999} \quad \$ 410.124,32}{\$ 26.305.236,00} = 0,0156 * 100 = \boxed{1,56 \%}$$

$$\frac{\text{AÑO 2000} \quad \$ 945.477,26}{\$ 31.871.730,00} = 0,0297 * 100 = \boxed{2,97 \%}$$

Es decir, los gastos comerciales variables representan un 1,56 % de las ventas en el año 1999 y en el año siguiente (2000) aumentaron, llegando en términos relativos a ser un 2,97 % de las ventas del mismo año.

\* Ventas por vendedor: evalúa la productividad por cada vendedor.

Considerando las 360 unidades que se vendieron en el año y los 19 vendedores que posee la empresa, en promedio cada vendedor comercializó un 18,95 % del total. El cálculo es el siguiente:

$$\text{Ventas por vendedor} = \frac{\text{Ventas en unidades}}{\text{Número de vendedores}} = \frac{360}{19} = 0,1895 * 100 = \boxed{18,95 \%}$$

### C - ANALISIS EVOLUTIVO

Por último, se desarrollará un análisis de tendencias de los indicadores vistos anteriormente, para la detección de estabilidad o cambios en sus resultados a través del tiempo.

Se trabajará sobre los estados contables de los ejercicios contables cerrados el 31 de Diciembre de 1999 y el 31 de Diciembre de 2000, de manera comparativa, para el análisis de la evolución de los distintos rubros que los conforman.

En primer término se analizará la empresa en la conformación de su patrimonio y con posterioridad sus resultados.

31/12/1999

<b>ACTIVOS CORRIENTES</b> \$ 11.824.951	<b>PASIVOS CORRIENTES</b> \$ 7.353.764
	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> \$ 60.525
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> \$ 3.743.412	<b>PATRIMONIO NETO</b> \$ 8.154.074

31/12/2000

ACTIVOS CORRIENTES \$ 9.309.493	PASIVOS CORRIENTES \$ 4.282.130
	PASIVOS NO CORRIENTES \$ 69.664
ACTIVOS NO CORRIENTES \$ 3.749.632	PATRIMONIO NETO \$ 8.707.331

Analizando el Activo Total, se refleja una disminución de 16,12%, conformado por una disminución en los Activos Corrientes del orden del 21,27% y un aumento de los Activos No Corrientes de un 0,16%. Si evaluamos el Pasivo en términos generales disminuyó, por una disminución del Pasivo Corriente de 41,01%. Por último, el Patrimonio Neto aumentó en un 6,30%

El detalle de cada uno de estos rubros patrimoniales y sus correspondientes variaciones particulares son las siguientes:

RUBROS	31/12/1999	31/12/2000	Variación
<b>ACTIVO TOTAL</b>	15.568.363,02	13.059.124,63	-16,12 %
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	11.824.950,96	9.309.493,17	- 21,27 %
Disponibilidades	200.068,66	363.674,37	81,77 %
Inversiones Transitorias	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Deudores por Ventas o Servicios	333.925,73	1.520.731,84	355,41 %
Otros Créditos	1.728.449,37	761.667,38	- 55,93 %
Bienes de Cambio	9.562.507,20	6.663.419,58	- 30,32 %
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	3.743.412,06	3.749.631,46	0,16 %
Créditos	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Bienes de Uso	929.628,39	935.847,79	0,67 %
Inversiones Permanentes	2.809.700,47	2.809.700,47	-- 0 --
Gastos pagados p/ adelantado	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Deudores en Gestión	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
<b>PASIVO TOTAL</b>	7.376.789,66	4.351.793,90	- 41,01 %
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	7.376.789,66	4.351.793,90	- 41,01 %
Deudas Financieras	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Deudas Comerciales	6.993.310,30	3.848.423,63	- 44,97 %

Deudas Sociales o Fiscales	273.674,71	383.819,25	40,24 %
Divid. y Honorarios a pagar	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Previsiones	109.804,65	119.551,02	8,88 %
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Deudas Financieras	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Deudas Comerciales	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Deudas Sociales o Fiscales	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Previsiones	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
<b>PATRIMONIO NETO</b>	8.191.573,36	8.707.330,73	6,30 %
Capital Social	225.000,00	225.000,00	-- 0 --
Reservas de Capital	1.878.412,17	1.878.412,17	-- 0 --
Reservas de Resultados	50.618,77	50.618,77	-- 0 --
Resultados Acumulados	280.701,54	4.995.738,37	1679,73 %
Dividendos en Acciones / Aportes Irrevocables	5.756.840,88	1.557.561,42	72,94 %

y específicamente de los resultados de la empresa:

<b>RUBROS</b>	<b>31/12/1999</b>	<b>31/12/2000</b>	<b>Variación</b>
Ingresos por Ventas	26.305.236,39	31.871.729,88	21,16 %
Costos de Ventas	22.578.964,63	26.766.104,28	18,54 %
Gastos Administrativos y Comerciales	2.093.288,15	3.073.734,30	46,84 %
Impuestos y Tasas	1.339.392,03	1.550.553,38	15,76 %
Amortizaciones Bienes Uso	140.547,44	151.886,77	8,07 %
Otras Amortiz. / Previsiones	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Rdos.Financ.generados p/activo	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Rdos.Financ.generados p/pasivo	324.448,30	290.382,81	-10,50 %
Impuestos a las Ganancias	151.177,11	297.907,81	97,06%
Resultados Extraordinarios	-- 0 --	-- 0 --	-- 0 --
Resultado Neto	280.757,50	553.257,37	97,06 %

### **CONCLUSIONES**

Además de las conclusiones que se han ido elaborando en el transcurso del desarrollo de los índices, se puede decir que, en términos generales con cada uno de los indicadores analizados dentro de cada área específica mejora la toma de decisiones a adoptar dentro de una organización, fundamentalmente porque se cuenta con una mayor investigación de la situación interna y/o externa de la empresa, lo cual implica un mayor respaldo a la hora de adoptar opciones económicas relativas a la actividad específica de la organización analizada.

## 6.2 - ANALISIS DE EQUILIBRIO

Como ya se ha mencionado a través del análisis de equilibrio se posee una herramienta para la toma de decisiones de una organización, resulta una herramienta idónea para representar el comportamiento de las ventas, los costos variables, los costos fijos y los resultados en distintos niveles de actividad.

El punto de equilibrio es aquel punto donde los ingresos por ventas totales, se igualan con los costos totales. Determinar el punto de equilibrio significa determinar aquel límite de ingresos por ventas por debajo del cual existen pérdidas para la empresa. Su cálculo implica un conocimiento de costos, resultados de actividad e incluye un análisis de tipo incremental, a partir de los cambios en el volumen de actividad.

Se expresa de la siguiente manera:

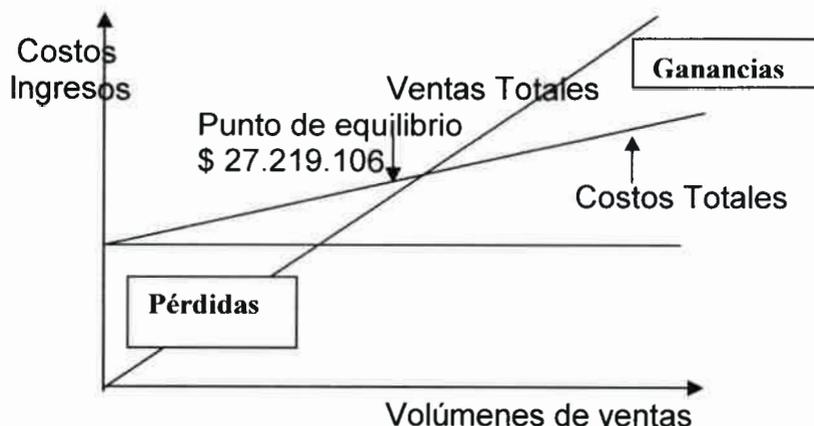
$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Es decir, en la empresa, para el período que se está analizando, sería:

$$PE = \frac{3.236.703}{1 - \frac{28.081.770}{31.871.730}} = \boxed{\$ 27.219.106}$$

La conclusión es que por debajo de \$ 27.219.106 de ingresos totales, en la empresa se ocasionan pérdidas.

Gráficamente, el punto de equilibrio estará definido por la intersección entre la función de los ingresos por ventas totales y los costos totales, diríamos que es el punto donde no se gana ni se pierde.



Dentro de este análisis de equilibrio de la empresa podríamos analizar: punto de cierre, margen de seguridad, porcentaje de capacidad, coeficiente de variabilidad, eficiencia de la estructura, funciones limitantes y funciones excedentes, a través de las siguientes fórmulas:

Punto de cierre: sirve para precisar el nivel de ventas mínimo, donde se cubren costos erogables y se da continuidad al negocio.

$$PC = \frac{CF - \text{Costos Extinguidos}}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Siendo los costos extinguidos aquellos erogables que permiten la continuidad del negocio, en números sería:

$$PC = \frac{CF - \text{Costos Extinguidos (*)}}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{3.236.703 - 151.887}{1 - \frac{28.081.770}{31.871.730}} = \boxed{\$ 25.941.809}$$

(\*) deducidas las amortizaciones

Es decir, cuando la empresa obtiene \$ 25.941.809 de ingresos totales solamente está cubriendo los costos erogables y se puede dar continuidad temporariamente al negocio.

Margen de seguridad: muestra la distancia entre el nivel real de ventas de la empresa y el punto de equilibrio. Daría la brecha máxima posible de disminución de las ventas.

$$MS = \frac{V - PE}{V}$$

Numéricamente,

$$MS = \frac{V - PE}{V} = \frac{31.871.730 - 27.219.106}{31.871.730} = 0,1459 \longrightarrow \boxed{14,59 \%}$$

Es decir, los ingresos por ventas totales se pueden disminuir en un 14,59% sin caer por debajo del punto de equilibrio.

Porcentaje de capacidad: a través del mismo se conoce el quantum de las ventas en el punto de equilibrio con relación a las ventas totales de la empresa.

$$\% CAP = \frac{PE}{V} \times 100$$

En números,

$$\% \text{ CAP} = \frac{27.219.106}{31.871.730} \times 100 = \boxed{85,40\%}$$

es decir, en el punto de equilibrio nos encontramos en el 85,40% del total de ingresos por ventas de la empresa.

Coeficiente de variabilidad: indica cuanto representan los costos variables sobre las ventas totales. Es decir, estaría mostrando la pendiente de la recta de esta función.

$$\text{Coeficiente de Variabilidad} = \frac{CV}{V}$$

Numéricamente,

$$\text{Coeficiente de Variabilidad} = \frac{28.081.770}{31.871.730} = \boxed{0,8811}$$
 es decir, los costos variables representan un 88,11 % de las ventas totales

Eficiencia de la estructura: mediante este indicador se relacionan los costos fijos con las ventas. La utilización de la estructura será más eficiente cuanto menores sean los costos fijos.

En números,

$$\text{Eficiencia} = \frac{CF}{V} = \frac{3.236.703}{31.871.730} = \boxed{0,1015}$$
 es decir, los costos fijos representan un 10,15 % de las ventas totales

Siguiendo el análisis del punto de equilibrio se deberían comparar los costos fijos con la contribución marginal. De esta manera, la utilización de la estructura será más eficiente cuanto mayor sea la contribución por unidad vendida.

Funciones limitantes y funciones excedentes: si se pudiera establecer los costos fijos relacionados con cada uno de las funciones (actividades) de la empresa, sería posible determinar estas funciones (limitantes y excedentes) y concluir en consecuencia, sobre si existen límite de capacidad y sobrante de capacidad cuando estén por encima del límite determinado. Todo esto permitiría mejorar las conclusiones sobre el análisis de la estructura y su grado de eficiencia.

En general, el punto de equilibrio constituye una herramienta importante a la hora de analizar y planear los resultados ya que permite verificar los comportamientos alternativos de las variables para definir finalmente los resultados.

Esta determinación anticipada de los efectos sobre los resultados cuando se modifican las distintas variables, es importante a la hora de contar con elementos de juicio para la toma de decisiones.

Es decir, a través del coeficiente de variabilidad se podría analizar la variación de los costos variables, el análisis de la eficiencia de la estructura nos permite conocer las variaciones de costos fijos. Tanto las variaciones en los Costos Variables, como en los Costos Fijos y en los Precios de Venta, provocan desplazamientos del punto de equilibrio y cambios en los resultados económicos.

Todo este análisis proporcionará una información valiosa para la toma de decisiones de los empresarios, como por ejemplo, para contar con herramientas al momento de resolver el cierre de la empresa o su expansión, una modificación en los precios de los productos ofrecidos o la rentabilidad de los mismos, la mezcla de ventas adecuada o determinación de mejoras en la estructura. A continuación analizaremos cada una de estas situaciones.

Para determinar el cierre o no de una empresa primero se distinguirá entre costos vivos y costos extinguidos, es decir, aquellos que representan erogaciones de fondos o no respectivamente.

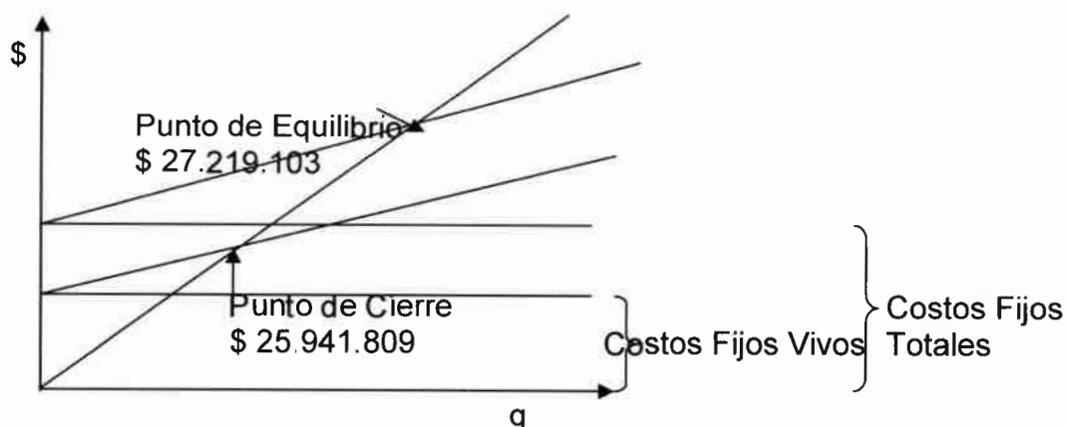
Costos Vivos (erogables)	3.084.816
<u>Costos Extinguidos</u>	<u>151.887</u>
Costos Fijos Totales	3.236.703

Luego de esta división, se podría adoptar una adecuada decisión empresarial.

$$PC = \frac{\text{Costos Fijos Vivos}}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{3.084.816}{1 - \frac{28.081.770}{31.871.730}} = \boxed{\$ 25.941.809}$$

que es el punto en el cual los ingresos sólo cubren los costos fijos vivos.

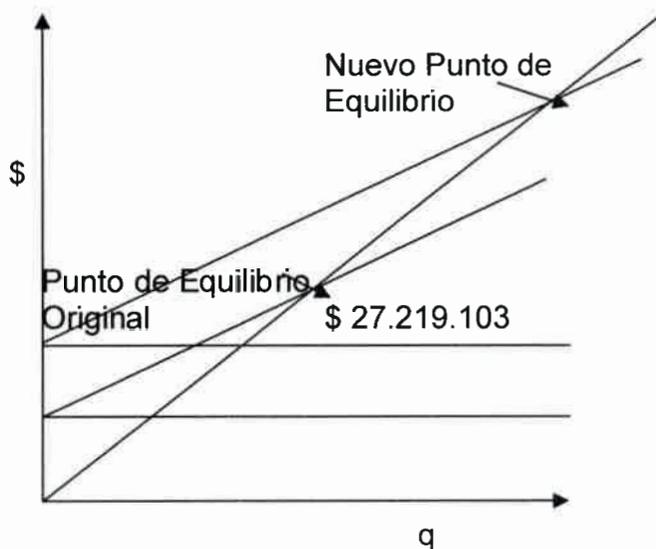
Y su representación gráfica sería:



Ahora, cuando se está planteando una expansión o incremento del nivel de ventas, se debe conocer que los ingresos incrementales son suficientes para cubrir el incremento en el costo de estructura y a su vez obtener una ganancia mayor que en la situación original.

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Originales} + \text{Costos Fijos Adicionales}}{1 - \frac{CV}{V}} =$$

Y su representación gráfica sería



Si se estuviera evaluando una modificación de precios, se deberá en primer término definir el tipo de mercado al cual pertenece el producto, para el correspondiente análisis de la demanda del mismo.

La empresa se dedica, principalmente, a la comercialización de automóviles nuevos, realizando la distribución de unidades a todo el país a través de una red de distribuidores. Complementariamente, realiza la venta de unidades usadas así como también la venta de repuestos y servicios varios. Como actividad secundaria realiza la explotación agrícola ganadera.

El mercado de la actividad principal es un mercado de competencia perfecta donde la demanda tiene la característica de ser elástica, es decir ante modificaciones en el precio varían los volúmenes físicos a vender, esto provoca cambios en el nivel del punto de equilibrio, en la contribución marginal y en el resultado neto. En definitiva, en este tipo de mercado, si se produce un incremento en los precios de venta, se generará una disminución del punto de equilibrio, un incremento en la contribución marginal y en el resultado neto; y por el contrario, si disminuyen los precios de venta, se producirá un aumento en el punto de equilibrio, una disminución en la contribución marginal y en el resultado neto.

Si la decisión estuviera centrada en el análisis de la rentabilidad de los productos colocados en el mercado, el análisis de punto de equilibrio brindaría elementos de juicio orientadores de la decisión final. Es decir, dentro de los productos vendidos en esta empresa, frente al análisis de la rentabilidad, serían estimulados en su desarrollo por optimizar la rentabilidad del negocio y algunos serían discontinuados, como así también podría ser factible la inclusión de otro producto dentro del abanico de posibilidades de comercialización.

Para lograr un análisis de estas características, se deberá contar con ciertos datos de cada uno de los productos brindados al mercado, como por ejemplo: porcentaje de capacidad potencial, ingresos por ventas, costos variables, contribución marginal resultante, costos fijos directos atribuibles al producto, resultados antes de costos fijos asignables, costos fijos asignables por prorrates, resultado antes de impuestos, impuestos a las ganancias, resultado neto, inversión de capital por producto, retorno de la inversión.

Se decidirá desarrollar un producto analizando cual de las alternativas proporciona la mayor contribución marginal, utilizando al máximo la capacidad de la empresa, logrando la mayor captación posible del mercado.

¿Cuándo se eliminaría un producto? Cuando la contribución marginal de producto fuera menor al punto de eliminación obtenido con la siguiente fórmula:

$$P.\text{Eliminación} = \frac{\text{CF Evitables (*)}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{V}}}$$

(\*) son los Costos Fijos Vivos Directos

Un estudio adicional sería el de determinar la factibilidad de incrementar el nivel de actividad de la empresa, estableciendo las reales posibilidades de demanda del mercado, o remarcar debilidades viables de revertir.

Si se analiza la mezcla de ventas de nuestra empresa, es decir la combinación óptima de productos que coloca en el mercado, debemos llegar aquella cifra que optimice la capacidad de la empresa y su fuerza de ventas. La mejora en la mezcla de productos produce una disminución del punto de equilibrio y un incremento de la contribución marginal y el resultado neto.

En cuanto a la decisión de mejoras en la estructura, es decir llegar al punto donde se optimice el aprovechamiento de la estructura de la empresa, mediante el análisis de la influencia de los costos de estructura sobre las ventas, sobre los resultados de la empresa y su punto de equilibrio.

Frente al análisis de distintas situaciones, estas debieran tener costos variables iguales, costos fijos clasificados según su función para permitir un análisis más claro. Aquí se podría aplicar el concepto de función limitante ya visto anteriormente, ya que las diversas funciones de la empresa se reúnen en un único objetivo empresarial, la

venta total no puede ser mayor a la capacidad de venta determinada por la función limitante.

Todos estos datos pueden reunirse en una tabla de doble entrada para reflejar una mejor información resumen, y así buscar permanentemente un equilibrio razonable entre las distintas funciones, evitando desperdiciar recursos en las funciones excedentes.

Como cierre de este análisis se puede llegar a:

- ampliar la capacidad de la función limitante, con costos fijos adicionales pero no significativos frente a la mayor rentabilidad final y al mejor aprovechamiento de la capacidad del resto de las funciones.
- reducir los costos fijos y capacidades de las funciones excedentes, por ejemplo, reducción de personal, venta de bienes improductivos para las funciones sobredimensionadas.
- optimizar la eficiencia operativa de las distintas funciones, es decir ampliar la capacidad de la función limitante o reducir los gastos en las funciones excedentes o una combinación de las acciones anteriores; por ejemplo, incorporación de nueva tecnología, optimización de los métodos de trabajo, reorganización, reestructuración de costos, etc.

## **CAPITULO N° 7: CONCLUSIÓN DEL TRABAJO**

Los análisis desarrollados en el presente trabajo constituyen, de acuerdo a una creencia generalizada, instrumentos conceptuales que se manejan exclusivamente en el plano teórico, principalmente en ámbitos académicos; cuando se pretende llevar, estas versiones estilizadas a la realidad, es decir, a la práctica de todos los días, existen algunos problemas, lo cual implica que en principio, y en lo que hace al quehacer cotidiano de las empresas, por lo general los empresarios y/o directivos se manejan principalmente con la intuición y la visión y no con técnicas racionales, surgidas de métodos cuantitativos.

La realidad presenta organizaciones con distintas características y necesidades específicas, que se encuentran ávidas de información adecuada para la toma de decisiones en cualquiera de los niveles de la organización que se analice.

De todas maneras, llevar a cabo un análisis que comprende todas las situaciones posibles, sería una tarea sumamente extensa y poco probable de encontrar. En este trabajo se atendió a una diversidad de casos pensados como los más relevantes a los efectos del análisis.

Cada uno de los análisis planteados fue presentado detalladamente en cuanto a lo que se refiere a conceptos básicos que lo integran, supuestos en los que se basan, su importancia, objetivos, metodología de análisis, forma de obtener información en cada uno, metodología del análisis, sus ventajas o contribuciones y limitaciones. En general, estos análisis, pueden mejorar la toma de decisiones en una organización, dando como resultado una mejor gestión en sus negocios, y en última instancia maximizar el beneficio empresario dentro de lo factible.

Es importante resaltar el aporte de los instrumentos informáticos en la construcción de los análisis y/o situaciones y en las proyecciones de escenarios futuros, los cuales son de vital importancia a la hora de estudiar los distintos enfoques desarrollados en cada capítulo de este trabajo, así como también hacen eficiente el trabajo en general.

Por ejemplo, el análisis de equilibrio constituye un instrumental de análisis decisional de una organización; es un instrumento idóneo para representar el comportamiento de las ventas, los costos variables, los costos fijos y los resultados en distintos niveles de actividad.

El punto de equilibrio señala a la empresa los ingresos por ventas mínimos requeridos para no ocasionar pérdidas a la misma. Incluye un análisis de tipo incremental, que permite acceder al conocimiento de las variaciones de los costos y los resultados a partir de los cambios en el volumen de actividad.

El análisis económico financiero de estados contables también constituye un elemento sumamente útil para obtener información adecuada para la toma de

decisiones. La economía mundial actual se caracteriza por un elevado grado de incertidumbre, por lo que se ha hecho necesario desarrollar estudios que permitan analizar el presente para ser mejores en el futuro y para actuar en consecuencia se deben elegir las estrategias adecuadas que permitan conducir a un mejor desarrollo.

El análisis económico financiero es un método integral que permite valorar objetivamente, descubrir y movilizar las reservas internas. Las herramientas del análisis financiero se dedican principalmente a una evaluación histórica de la empresa, la esencia del análisis es elaborar los indicadores esenciales que permitan influir activamente en la gestión de la empresa, que apoya a todos los departamentos de la misma. Es un asunto para el establecimiento de relaciones significativas y también para señalar cambios, tendencias y causas.

Siguiendo estas valoraciones, y considerando que en la actualidad las empresas se ven cada vez más presionadas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento, se hace necesario conocer las técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir lo que está mal.

Es decir, una forma de evaluar la realidad económica-financiera de una organización, con la finalidad de obtener resultados de gran utilidad, es analizar los estados contables, desde las siguientes áreas: la rentabilidad, la liquidez, la autonomía financiera y la protección frente a la inflación.

En este trabajo sólo se llega a la obtención de conclusiones tentativas y generales para una actividad en particular, luego el analista individualmente profundizará el estudio en los sectores o temas específicos, tratando de diagnosticar las verdaderas y últimas causas de los problemas detectados, proceso que concluye con la propuesta de medidas de mejoramiento, la puesta en marcha y el control posterior de los resultados.

Atento al mundo dinámico en que están inmersas las empresas, es muy importante implementar herramientas de análisis que le permitan competir con este nuevo mercado en formación, proporcionándole una buena y sólida base para la toma de decisiones.



## BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, Aldo H. y LEGATO, Ana María. (1997) Anticipo del éxito - fracaso del negocio. Análisis de variables cualitativas. Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Ediciones SADAF – Córdoba
- ALVAREZ LOPEZ, José; AMATI SALAS, Joan; AMATI SALAS, Oriol; BOLADA ORTEGA, Tomás y col. (1996). Contabilidad de Gestión Avanzada. Planificación, Control y Experiencias Prácticas. Asociación Española de Contabilidad y Administración Empresaria. Ediciones McGraw Hill – Madrid.
- CAÑIBANO, Leandro. (1979) Teoría Actual de la Contabilidad. Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- DAVIDSON, Sydney y WEIL, Roman L. (1983) Manual de Contabilidad de Costos. Ed. Mc Graw Hill. México.
- DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal. (2000) Costos I. Vigésima Edición. ECAFSA – Thomson Learning
- FAGA, Héctor Alberto. (1990) La información contable útil para la dirección superior. Editorial Tesis S.A. – Buenos Aires
- GARCIA COLIN, Juan. (2000) Contabilidad de Costos. 2da. Edición. Editorial Mc.GrawHill
- GAYLE RAYNBURN, L. (1999) Contabilidad y Administración de Costos. 6° Edición. Editorial Mc GrawHill. México D.F.
- HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M. y FOSTER, George. (1991). Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 6° Edición. México.
- IBAÑEZ, Daniel. (1987) Concepción general de un sistema integrado de control de gestión. Artículo publicado por Administración de Empresas. Volumen 18 - N° 211
- IRARRAZABAL, Aníbal. Principios de Contabilidad para la Gestión. Editorial Pontificia Universidad Católica – Esc. Ingeniería – Chile
- KAUFMANN, Arnold y GIL ALUJA, Jaime. (1992) Técnicas de gestión empresarial: previsiones, decisiones y estrategias. Editorial Pirámide – Madrid
- KENNEDY, Gavin; BENSON, John; McMILLAN, John. (1991) Cómo negociar con éxito. Editorial Deusto – Bilbao

- LA LEY. Artículo publicado (2000) ¿Qué enseña la Contabilidad de Gestión a los contadores financieros?. Enfoques de Contabilidad y Administración
- MALLO RODRIGUEZ, C. y MERLO, J. (1995) Control de Gestión y Control Presupuestario. Editorial McGraw Hill – Madrid
- MOTT, Graham. (1997) Control de Gestión para tomar decisiones. Editorial Marcombo – Barcelona
- PEREZ CARBALLO VEIGA, Juan. (1997) Control de la Gestión Empresarial - Textos y Casos. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Colección Empresa – Madrid.
- POLIMENI, Ralph S. (1994) Contabilidad de costo. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Tomo 1 y 2. Editorial Mc.Graw Hill – Tercera Edición
- RAMIREZ PADILLA, David Noel. (1997) Contabilidad Administrativa. Editorial Mc Graw Hill, edición 5to.
- SCHAEFER, A. (1969) Consideraciones sobre la gestión de la empresa. Boletín Informativo Techint - Nº 172
- SLOSSE, Carlos; BACHER, Jorge; MILLAN, Raúl; LOPEZ LADO, Daniel; SERVIDEO, Federico. (1989) Contabilidad para Gestión Empresarial. Editorial Tesis - Buenos Aires
- TORRES, Aldo S. (1995) Análisis para la toma de decisiones. Editorial Mc. Graw Hill – Edición 1ra.
- VINITZKY, Guillermo Mario. (1993) Gestión y Éxito Empresario. Ediciones Macchi - Buenos Aires – Bogotá
- WARREN, Carls s.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. (2000) Contabilidad Administrativa. Editorial International Thomsom Editores.

**Páginas de Internet consultadas:**

- [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/34/sensibilidad.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/34/sensibilidad.htm)
- [www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/proydddsleo/htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/proydddsleo/htm)
- [www.monografias.com/trabajos22/costos/costos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos22/costos/costos.shtml)
- [www.southlink.com.ar/vap/costeo\\_variable.htm](http://www.southlink.com.ar/vap/costeo_variable.htm)
- [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/30/epe.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/30/epe.htm)

➤ [www.gestion.com.ar](http://www.gestion.com.ar)

➤ [www.monografias.com//trabajos34/contabilidad-costos/contabilidad-costos.shtml](http://www.monografias.com//trabajos34/contabilidad-costos/contabilidad-costos.shtml)

➤ [www.monografias.com/trabajos13/metocost/metocost.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/metocost/metocost.shtml)

85000

U.N.R.C.  
Biblioteca Central



66023

66023

