

66024



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

GRIPPO, M.G.
Evaluación de la Ges

2008

66024



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

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

***TITULO: EVALUACIÓN DE LA GESTION PARA
BENEFICIO EMPRESARIO***

AUTORA: MARIA GABRIELA GRIPPO

DIRECTORA: MGTER.CDORA. ALICIA BILBAO

Abril/2008



45080

La posesión de la información no asegura la buena comunicación ni la adecuada resolución de problemas o toma de decisiones, pero sienta las bases para estos procesos.

Héctor Alberto Faga.

66024

MFN:
Clasif:
T.542

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO Nº 1 - ASPECTOS GENERALES	9
1.1 – ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS DIFERENTES ESTRUCTURAS	9
1.2 – LA CONTABILIDAD DE GESTION Y LA EMPRESA	14
1.3 – LA GESTION EMPRESARIA	16
1.4 - ANÁLISIS DE LA GESTION EMPRESARIA	18
CAPITULO Nº 2 - ANÁLISIS POR COSTEO VARIABLE	20
2.1 – IMPORTANCIA DEL COSTEO VARIABLE	20
2.2 – OBJETIVOS	20
2.3 – METODOLOGIA	21
2.4 - REQUERIMIENTOS DEL METODO	22
2.5 – EL SISTEMA DE COSTEO VARIABLE Y LAS POSIBILIDADES DE OPTIMIZACION PRESUPUESTARIA	27
2.6 - RESTRICCIONES DEL ANÁLISIS	31
2.7 – A MODO DE CIERRE	34
CAPITULO Nº 3 - ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	36
3.1 – IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE SENSIBILIDAD	36
3.2 - VARIABLES SUSCEPTIBLES DE ESTUDIO	36
3.3 - CONTRIBUCIÓN DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	38
3.4 - ANÁLISIS DEL CONTEXTO	41
3.5 - RESTRICCIONES DEL ANÁLISIS	42
3.6 – A MANERA DE CONCLUSION	42

INTRODUCCION

Los países del mundo actual han visto irrumpir una nueva manifestación geopolítica, los bloques comerciales que se disputan el dominio de los mercados mundiales, las relaciones económico-políticas de los países se conciben bajo la esfera de estas grandes áreas de libre comercio. Esta nueva cosmovisión geopolítica modificó el concepto de usuario de la información que genera el sistema contable de la empresas que actúan en estos bloques, surgen así los interesados internacionales que lo son de las más diversas índoles.

Actualmente, en empresas de diversos tamaños se deben tomar decisiones diariamente y para ello, se necesitan indefectiblemente datos organizados. En su búsqueda, a veces se debe recurrir a terceros tenedores de información. Es así que, es importante establecer un buen vínculo entre su generador y el que decide propiamente.

La información solicitada debe ser útil y productiva a sus fines últimos, además debe poder ser interpretada por los directos usuarios de la misma. Es decir, debe constituir un medio eficaz y eficiente para el cumplimiento de sus propósitos.

La información gerencial está formada por un cúmulo de datos organizados y debe poseer un equilibrio ineludible entre precisión y oportunidad. Es decir, los generadores de ella deben buscar su mayor grado de exactitud posible, 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 analizada. La información gerencial es, en la mayoría de los casos, regularmente cambiante, es decir cambia en función del contexto y de la necesidad propia de la empresa.

En consecuencia, el tema que se aborda "el análisis de la gestión empresarial", requiere investigar todo aquello que rodea a la organización, es decir efectuar un análisis situacional que directamente influye sobre las acciones adoptadas por la organización cualquiera sea su actividad y finalidad global.

En este marco, el estudio del medio requiere un profundo reconocimiento de la realidad contextual. Más allá de lo que se ve o se pretende ver, consciente o inconscientemente, en la superficie, tal como es propio del análisis tradicional, la verdadera situación de fondo es lo relevante.

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

Por todo lo antes dicho, se reconoce que la viabilidad de cualquier solución está invariablemente ligada al perfil del medio y sus problemas concretos.

Dentro de las economías en crisis se acentúa más profundamente el abismo entre la problemática que le es propia y las soluciones requeridas. En estos casos se hará necesario un análisis ambiental y/o empresarial. Ellos merecen un estudio pormenorizado, para evitar quedarnos 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.

En este contexto, el presente trabajo tiene como Objetivo General analizar la gestión empresarial desde distintos enfoques, para poder alcanzar en la organización un beneficio empresario luego de su aplicación.

Así mismo, los Objetivos Especificos son:

- Caracterizar el Costeo Variable como una herramienta de análisis empresarial que orienta metodológicamente la toma de decisiones.
- Estudiar las diferentes variables que conforman 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.
- Reconocer la importancia del Análisis Económico – Financiero de los Estados Contables e Indicadores Operativos a los fines de contar con un mayor respaldo a la hora de adoptar opciones económicas relativas a la actividad específica de la organización analizada.
- Analizar la técnica del Punto de Equilibrio como una herramienta auxiliar de análisis y de reflexión, que utilizada con ingenio, proporciona un soporte a la dirección para lograr una mejor toma de decisiones.

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 por Costeo Variable, el Análisis de Sensibilidad, el Análisis Económico – Financiero de los Estados Contables e Indicadores Operativos y el Análisis de Equilibrio, 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 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 N° 1 - ASPECTOS GENERALES

1.1 – ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS DIFERENTES ESTRUCTURAS

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.

La necesidad de control es especialmente importante tanto a medida que las empresas se enfrentan a condiciones de creciente competencia, con el objetivo 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.

A los efectos de este análisis es dable mencionar diversos tipos organizativos 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 e 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.

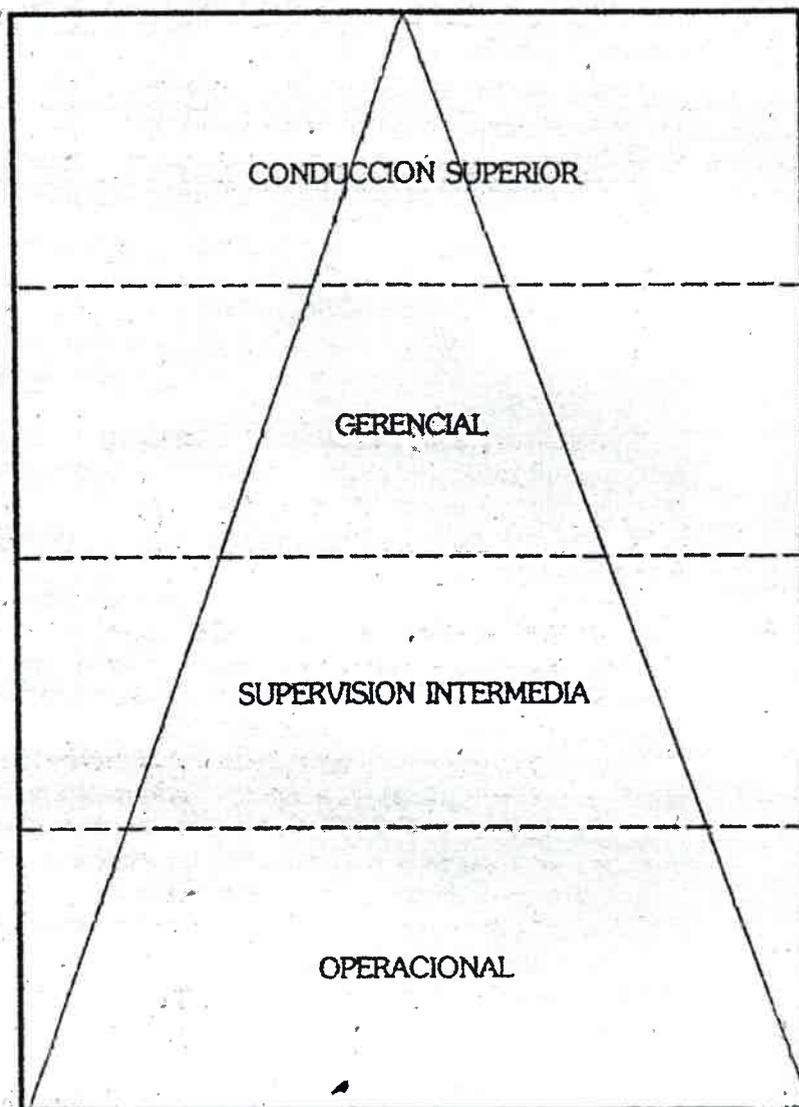
Evidentemente, llevar a cabo un análisis comprensivo de todas las situaciones encontrables sería una tarea sumamente ardua y poco probable, aquí se atiende a la mayor cantidad de casos que se pueden presentar e inclusive a los más relevantes a los efectos del análisis.

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 vertical de una organización se pueden distinguir los siguientes niveles: operacional, supervisión intermedia, gerencial y dirección superior.

CONFORMACION DE LA PIRAMIDE ORGANIZACIONAL EMPRESARIA
Estructura Vertical



Fuente: Faga (1990: 16)

El nivel operacional constituye la base de la pirámide, es el de menor jerarquía relativa dentro del conjunto empresarial y a su vez es el que más cerca está de la respectiva operación. Su misión es la de operar, generalmente cumpliendo órdenes, y su nivel de planeamiento y toma de decisiones es relativamente escaso, casi nulo.

El nivel de supervisión intermedia incorpora tareas de análisis y fundamentalmente de supervisión primaria, aparece la necesidad de manejar herramientas y procesos de planificación y control. El planeamiento en esta sección es de carácter táctico y de corto plazo, es decir, no es considerado un

nivel estratégico, y por lo general las tareas resultan de órdenes del nivel inmediato superior.

El nivel gerencial requiere condiciones específicas de manejo de información y conducción de personal, además de los conocimientos técnicos particulares que cada especialidad exige. En esta sección se procesará la síntesis informativa proveniente del nivel inferior 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 dirección superior representa el máximo nivel de conducción en cualquier organización, y su función básica está dirigida al planeamiento estratégico y a la toma de decisiones. Sus tareas y responsabilidades apuntan a manejar el largo plazo, diseñando políticas y acciones en función a la formulación de diagnósticos situacionales y al establecimiento de escenarios de futuro, lo que no obsta sin embargo para que también intervenga circunstancialmente en la toma de decisiones de corto plazo.

Con respecto a la estructura horizontal de una organización, se puede graficar de la siguiente manera a modo de ejemplo:

CONFORMACION DE LA PIRAMIDE ORGANIZACIONAL EMPRESARIA
Estructura Horizontal

FOCO DE ATENCION	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento • Control • Decisiones 	DIRECCION SUPERIOR (Estructura comprensiva o globalizante)	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Institucionales • Auditoria • Sistemas 	SECTORES INCLUIDOS	
AREA	ADMINIST. Y FINANZ.	COMERCIALIZACION	PRODUCCION	RECURSOS HUMANOS	SERVICIOS
FOCO DE ATENCION	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero • Información • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados • Productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Procesos • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal propio • Capacitación • Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería • Serv. generales • Mantenimiento
SECTORES INCLUIDOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contaduría • Presupuesto • Créditos • Cobranzas • Proveedores • Pagos • Claas. ctes. • Tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Promoción • Publicidad • Planeamiento • Desarrollo de productos • Desarrollo de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Fabricación • Garantía de calidad • Depósitos • Expedición • Almacenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Medicina del trabajo • Higiene y seguridad • Liquidación de sueldos • Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería de proceso • Ingeniería de producto • Diseño y presupuesto • Control de obra • Servicios

Fuente: Faga (1990: 18)

Se observa la clara división entre la dirección superior y el resto de los niveles operativos específicos que desarrollan sus actividades dentro de un marco definido de las especialidades funcionales propias. En el máximo nivel directivo, la función básica tiene características globalizantes de las correspondientes a

niveles inferiores; en él confluyen las necesidades y posibilidades de acción de los sectores particulares y se resumen y unifican en forma de decisiones y planes comunes a todos ellos.

Es decir, los objetivos de planeamiento y control propios de la dirección superior involucran a todos los sectores que componen la organización.

Todo lo antes dicho, ayuda a ejemplificar la estructura organizacional empresaria y a establecer la relación estructura – información de una organización.

Hoy en día 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 magnitud del valor de la información es incalculable, ya que aquellas empresas que cuentan con la mayor cantidad y calidad de datos, podrán tomar las mejores decisiones.

En la actualidad la información contable es un mecanismo indispensable para realizar una administración efectiva de los recursos con los cuales cuentan. Lo que les permita tomar decisiones sobre puntos tan determinantes como son:

- 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 situación financiera de la empresa.
- 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.

Son apreciables los cambios que se han experimentado en la economía y la contabilidad dando lugar a las necesidades de la información, realizando un estudio profundo sobre el mejoramiento del sistema contable con el fin de conocer la situación real en que el ente económico se encuentra.

Sin olvidar que todo esta evolucionando y que la tecnología se esta tomando el mundo de los negocios, por lo tanto debe existir un progreso acorde a la evolución, características y rasgos del entorno en que opera.

En síntesis, 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 GESTIÓN Y LA EMPRESA

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.

Podemos 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), "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
Usuarios	Externos a la empresa: Estado, proveedores, organismos de control, bancos, etc.	Distintos niveles de Administración. Es de carácter interna, normalmente no es publica.
Productos	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
Normas de aplicación	de Partida Doble - Resoluciones Técnicas Profesionales	No posee. Inclusive puede ser extracontable
Unidad de medida	Monetaria	Monetaria o Física (Horas máquina, unidades producidas, etc.)
Tiempo	Es fundamentalmente histórica y periódica	Histórica o predeterminada. Sus períodos son más cortos
Objeto de análisis	La empresa como un todo	Segmentos de la empresa

Fuente: Alvarez 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 varía en función del contexto y de la necesidad propia de la empresa.

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.

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

Ante lo manifestado, 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 - ANALISIS DE LA GESTION EMPRESARIA

Luego de realizar un diagnóstico de la realidad contextual se pueden fijar bases realistas para el estudio de la gestión empresarial.

El análisis de la gestión empresarial 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 empresarial 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 síntesis, para tomar decisiones racionales orientadas al logro de los objetivos de la empresa, o lo que es lo mismo, 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 por costeo variable y el análisis de sensibilidad, al sólo efecto de no hacer tan extenso este trabajo.

A continuación se inicia el estudio de la gestión empresarial por medio del Análisis por Costeo variable.

CAPITULO Nº 2 - ANALISIS POR COSTEO VARIABLE

Existen diferentes sistemas para la determinación de los costos, entre ellos el Costeo Directo o Variable. Sydney Davidson, en su libro "Manual de Contabilidad de Costos" (www.monografias.com/trabajos22/costos/costos.shtml) menciona que el uso del término "costeo directo" es incorrecto, la terminología correcta es "costeo variable", pues tiene mayor congruencia con los términos utilizados para el sistema.

Dicho lo anterior, Davidson, nos muestra la diferencia entre conceptos de costeo directo y costeo variable.

Al Costeo Directo lo define como "un sistema de operación que valúa el inventario y el costo de las ventas a su costo variable de fabricación". Y en cuanto al Costo Variable, lo define "como aquel que se incrementa directamente con el volumen de producción".

A los efectos de nuestro análisis utilizaremos el concepto de Costeo Variable.

2.1 – IMPORTANCIA DEL COSTEO VARIABLE

El costeo variable es una herramienta de análisis empresarial que orienta metodológicamente para la toma de decisiones.

El análisis por costeo variable permite relacionar los costos y la utilidad con la capacidad de producción y la venta planeada.

El sistema de costeo variable proporciona datos valiosos para la toma de decisiones a largo plazo. En este tipo de decisiones, 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.

Es importante su aporte a los efectos de 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.

2.2 - 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.

2.3 - 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.

Sobre estas bases, 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.

2.4 - 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.

Son ejemplos de cada uno de ellos:

Costos Fijos

Amortizaciones
Depreciaciones
Sueldos del área de supervisión
Cargas Sociales del área de supervisión
Alquileres
Limpieza
Iluminación de oficinas
Mantenimiento de edificio
Seguro de edificio, entre otros

Costos Variables

Comisiones sobre Ventas
Impuesto sobre los Ingresos Brutos
Impuestos Internos
Fletes de distribución
Materias Primas
Materiales
Envases
Combustibles, entre otros

En la clasificación se deberá tener en cuenta formas particulares de determinación de los mismos en cada una de las empresas o en diferentes momentos de una misma empresa. Por ejemplo, que un empleado sea remunerado por un sueldo o una comisión.

Dentro de los costos fijos, resulta útil la distinción de costos directos e indirectos, según su vinculación con el producto, línea o actividad.

Son ejemplos de cada uno de ellos:

Costos Fijos Directos: Depreciaciones sobre bienes afectados específicamente a una línea de productos.

Costos Fijos Indirectos: Depreciación de maquinarias y equipos, Sueldos de gerentes de planta, Impuesto Inmobiliario, Publicidad Institucional, Seguros generales, por citar algunos.

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 semivariantes o semifijos. Por ejemplo: mano de obra indirecta, remuneraciones de ventas (que incluye un sueldo básico más comisión), etc.

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

Los métodos de separación a analizar son los siguientes:

- Histórico
- Gráfico
- Técnica del diagrama de dispersión
- Mínimos cuadrados

A continuación, se desarrolla cada uno de los métodos de modo detallado:

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 abcisa 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

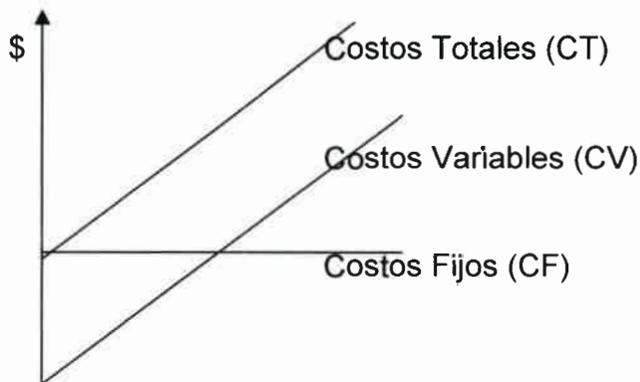
ó

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

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.



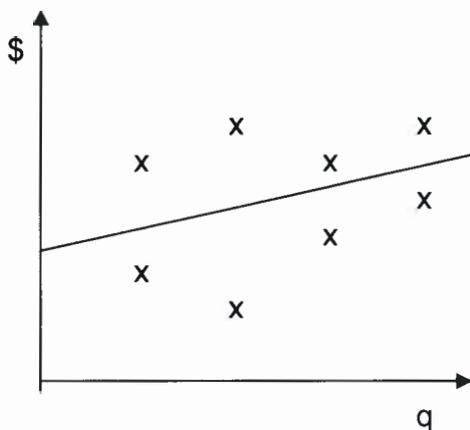


La validez de este método dependerá del mantenimiento de los supuestos realizados al comenzar el análisis, es decir no contempla partidas atípicas.

Técnica del diagrama de dispersión

Este método consiste en identificar relaciones conocidas entre los costos totales y el nivel de actividad (ventas o producción). En la ordenada se representan los costos y en la abscisa el nivel de actividad. Los distintos puntos determinados se grafican y se procede a trazar una línea recta buscando determinar un recorrido que torne equivalentes los desvíos hacia arriba y hacia abajo. Al final, el punto en el cual la línea recta representativa de los costos totales corte a la ordenada marcará el nivel de costos fijos.

Este procedimiento se caracteriza por la simplicidad, siendo su desventaja la falta de precisión en la determinación.



Método de los mínimos cuadrados

Este método trata de determinar con cierto grado de precisión la función de costos totales que ajuste los valores correspondientes a las observaciones de costos y ventas para los períodos analizados.

Se deben desagregar los costos en fijos y variables, siendo la única condición que sea mínima la sumatoria de los cuadrados de los desvíos entre la función de ajuste y los distintos puntos de las referidas observaciones.

Las siguientes ecuaciones cumplen con la condición del mencionado mínimo:

$$\sum y(x) = n \cdot a + b \cdot x$$

$$\sum x \cdot y(x) = \sum x \cdot a + b \sum x^2$$

donde:

y = costos totales

n = número de períodos

a = costos fijos

b = coeficiente de variabilidad

x = nivel de ventas

Aplicando conceptos de análisis y estadística matemática, la resolución de dos ecuaciones con dos incógnitas en forma simultánea, requiere que se multiplique una ecuación o bien ambas por un número que iguale el valor de una de las incógnitas en las dos ecuaciones. Luego, al restar una ecuación de la otra desaparece una de las incógnitas y puede resolverse la otra.

A continuación el siguiente ejemplo visualiza lo dicho anteriormente:

Período (n)	Ventas (x)	Costos Totales (y)	Cálculos	
			x . y	x ²
1	100	92	9.200	10.000
2	90	84	7.560	8.100
3	110	104	11.440	12.100
4	95	89	8.455	9.025
5	105	94	9.870	11.025
Total	500	463	46.525	50.250

Reemplazando en las siguientes ecuaciones:

$$\sum y(x) = n \cdot a + b \cdot x$$

$$\sum x \cdot y(x) = \sum x \cdot a + b \sum x^2$$

se obtiene:

$$463 = 5 \cdot a + b \cdot 500 \quad (1)$$

$$46.525 = 500 \cdot a + b \cdot 50.250$$

se multiplica la primera ecuación por 100:

$$46.300 = 500 \cdot a + b \cdot 50.000$$

y se le resta a la segunda ecuación:

$$46.525 = 500 * a + b * 50.250$$

$$46.300 = 500 * a + b * 50.000$$

$$\underline{\hspace{1.5cm}}$$
$$225 = 0 + b * 250$$

por lo tanto, **b = 0,90**

Reemplazando b en una u otra ecuación:

$$463 = 5 * a + 0,90 * 500$$

se obtiene el valor de **a = 2,60**

y $\boxed{CT = 463 ; CF = 13 ; CV = 450}$

arribando de esta manera al valor desagregado de costos fijos y variables de acuerdo a cierto nivel de ventas planteado para cierto período de tiempo. Hallamos así la función de costo total para determinados valores de costos y ventas en el período analizado.

2.5 – EL SISTEMA DE COSTEO VARIABLE Y LAS POSIBILIDADES DE OPTIMIZACION PRESUPUESTARIA

Las características del sistema de costeo variable lo convierten en un medio eficaz para satisfacer los requisitos exigidos por el proceso presupuestario, a los efectos que favorezca una adecuada predeterminación de resultados, un control presupuestario de costos, un enfoque decisional adaptativo y una fijación de una política de precios acorde con las particularidades de la dinámica del medio.

A continuación se analizan cada uno de los aspectos relevantes del sistema de costeo variable:

Medición de resultados

El sistema de costeo variable constituye una importante herramienta a los efectos de evaluar actuaciones, medir contribuciones marginales y evitar distorsiones. Crea las condiciones necesarias para 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.

A través de este método se puede conocer la contribución marginal que cubrirá los costos no variables y ganancias del período.

Al imputar los costos fijos al período, éstos afectan precisamente a los resultados del período en el cual se incurren, ya que constituyen costos por mantener la planta en condiciones de producir y no de los costos de producir; y allí radica una diferencia con el sistema de costeo tradicional, que carga los costos fijos al producto.

Ambos sistemas, no presentan diferencias cuando producción y ventas coinciden, es decir, los resultados económicos son iguales. Si la producción es mayor a las ventas, bajo el costeo tradicional la ganancia será mayor que en el costeo variable, y si las ventas son mayores a la producción, sucederá lo contrario.

Otro aspecto ventajoso a nombrar es que, la utilización de este método permite evitar análisis y conclusiones distorsionadas, por incidencia de distribuciones o prorrateos arbitrarios de gastos indirectos de fabricación fijos.

Por último, es dable mencionar que en el sistema de costeo variable es importante la aptitud, agilidad y ductibilidad de la información, para la proyección de resultados y la toma de decisiones anticipadas, que a partir del mismo se genera, y éste es un aspecto clave de la presupuestación económica.

Control de costos

El sistema de costeo variable posibilita tener un control adecuado sobre las distintas partidas de costos. Ello dependerá de lo siguiente:

- 1 - la clasificación de costos que se efectúe,
- 2 - las asignaciones de responsabilidades,
- 3 - los análisis de sensibilidad
- 4 - el circuito de predeterminación y control.

A su vez, estos cuatro aspectos permiten efectuar las siguientes consideraciones:

1 - al efectuar la clasificación de costos se deberá tener en cuenta tres puntos: los centros de responsabilidad o centros de costos, la desagregación entre los costos controlables y los no controlables, y la distinción de costos controlables por función o concepto.

2 - las asignaciones de responsabilidades a supervisores, jefes o responsables en general, deberán estar acordes a las funciones de cada uno de ellos y a la delegación de actividades de la cual son partícipes, pudiendo ejercer controles del uso de los recursos y las actividades desarrolladas efectivamente.

3 - los análisis de sensibilidad 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.

4 - el circuito de predeterminación y control partirá de los costos presupuestados y se confrontará periódicamente con los costos reales, para conformar la contrastación de los presupuestos de costos. El sucesivo control permitirá conocer los desvíos positivos y negativos, estableciendo las causas que los generan, asignando responsabilidad a quien corresponda, planteando medidas correctivas y seleccionando la alternativa adecuada que manifieste la toma de decisión acorde a la realidad particular planteada.

Toma de decisiones

En lo atinente a toma de decisiones, el sistema de costeo variable constituye un herramental adecuado 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.

Se pueden mencionar algunas decisiones en las que se podría aplicar este análisis: comprar o fabricar; fabricación propia o distribución; entre otros.

En la primera de ellas se presenta la siguiente situación: si se opta por la compra del producto con la finalidad de su reventa, se establece solamente un costo variable, ahora, si la alternativa es fabricar el producto existirán costos fijos y variables, y por lo tanto los resultados en cada una de las decisiones son distintos.

En la segunda decisión, fabricación y venta o distribución del producto de un tercero, la contribución del sistema es el siguiente: la fabricación del producto genera costos fijos y variables, la distribución sólo representa costos variables. Por lo tanto, los resultados, según la alternativa elegida, también serán diferentes.

Algunas otras decisiones a corto plazo que dependen de los datos de este análisis son: selección entre usos alternativos de las facilidades para la producción; optimización de la mezcla de producción; determinación de niveles de

inventario; venta selectiva; decisiones en cuanto a la ruta de entregas; determinación del tamaño del departamento de ventas, etc.

Fijación de precios

El sistema de costeo variable constituye una herramienta flexible a los efectos de la fijación de precios de venta.

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 adicionen 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, o problemas financieros, o demanda insatisfecha, o insuficiente aprovechamiento de los recursos disponibles.

La capacidad ociosa ocasiona pérdidas económicas por improductividad; una solución consistiría en generar ingresos adicionales vendiendo unidades a un menor precio, cubriendo con ello costos variables más un plus para cobertura parcial de los costos fijos.

En el caso de problemas financieros, si el mercado establece un tope en las unidades a vender, a los precios de venta normales, una manera de incrementar los ingresos totales consiste en bajar los precios, pero, hasta el límite mínimo de contar con una contribución marginal neutra.

En circunstancias de demanda insatisfecha, por insuficiencia en la capacidad de compra de los consumidores, un estudio de factibilidad en relación a operaciones marginales puede resultar interesante. Es decir, en la medida que las transacciones, con menores precios de venta y volúmenes adicionales habiliten un incremento global de la contribución marginal, estaremos en presencia de un beneficio económico de la empresa.

Si el caso es el insuficiente aprovechamiento de los recursos disponibles (materiales, tecnológicos, humanos o financieros), por ejemplo por limitar los negocios a los límites del país, se analizará la potencial canalización de las operaciones comerciales al mercado externo, aún cuando los precios de venta de las exportaciones pudieren ser menos retributivos.

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.

2.6 - RESTRICCIONES DEL ANALISIS

Limitaciones y preconceptos

Existen algunas limitaciones y/o restricciones relacionadas con el análisis de costeo variable. Ellas son:

1 - Razonabilidad del sistema de costeo variable para alcanzar una adecuada medición de los resultados.

- En este sistema rige primeramente el criterio de variabilidad o no de un costo más allá del origen del mismo, lo cual genera un inadecuado apareamiento entre ingresos y costos. No se contemplan los gastos indirectos de fabricación fijos de las unidades de productos, cuando debieran ser incluidos.

- En el caso de actividades estacionales, los resultados económicos han de aumentar o disminuir según los cambios en volúmenes de ventas, mostrando pérdidas o ganancias anormalmente significativas.

2 - Control de costos:

- El control de los costos supone una clara e inequívoca desagregación de los costos en fijos y variables, lo cual facilita su control. Cuando en la realidad, se pueden presentar problemas en esta división que parece tajante cuando, por ejemplo, existen costos semivariantes o semifijos que requieren un mayor análisis y no una simple clasificación.

- El ejercicio del control de costos lleva a una contrastación de los costos reales con los costos predeterminados. Se requerirá a estos fines una registración contable y una extracontable, ya que bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados se adopta el costeo tradicional o absorbente.

3 - Su utilidad para contribuir en el proceso de toma de decisiones

- El sistema de costeo variable es un análisis a corto plazo, a pesar que la realidad económica es que la toma de decisiones debe contemplar la recuperabilidad total de costos fijos y variables.

4 - Restricciones relacionadas con la fijación de precios

- Se plantea la posible atracción por parte de los responsables de la venta de exceder los volúmenes tolerables para comercializar con precios diferenciales y amplificarlos al punto de bajar la contribución marginal total.

- La necesidad de desarrollar un sistema específico que permita disponer de la información requerida con su costo consecuente.

- El peligro de una apelación indiscriminada a los precios diferenciales con sus potenciales consecuencias negativas sobre los clientes habituales.

Replanteo de las restricciones

Así como existen limitaciones relacionadas con el análisis del costeo variable, también hay replanteos a las restricciones señaladas.

A continuación se presentan los siguientes replanteos, asociados a las limitaciones enumeradas:

1 - Razonabilidad del sistema de costeo variable para alcanzar una adecuada medición de los resultados.

- Los gastos indirectos de fabricación fijos no son costos de producción sino costos de mantener a la empresa en condiciones de producir, o sea, de tenerla en marcha. Por lo cual, no corresponde su inclusión ya que de realizarlo se distorsionarían los resultados. Los costos fijos tienen relación con un periodo más que un producto en particular.

- En el caso de actividades estacionales, el sistema de costeo variable permite una razonable determinación de resultados económicos.

2 - Control de costos:

- Relacionado con la desagregación de los costos en fijos y variables, existen adecuados métodos estadísticos y matemáticos. Además dentro de la empresa estará debidamente establecida la variabilidad o no de los costos.

- La doble registración no resulta un problema cuando actualmente pueden ser utilizados medios informáticos a tales fines. Además se podrá crear un plan de cuentas flexible a las necesidades requeridas de control de costos.

3- Su utilidad para contribuir en el proceso de toma de decisiones

- La toma de decisiones en contextos de alta dinamicidad y con un elevado grado de competitividad requiere de un análisis permanente del punto de vista marginal, sin que esto se colisione ni entre en sustitución del necesario enfoque a largo plazo.

4 - Restricciones relacionadas con la fijación de precios

- Deberá existir un adecuado control del sector administrativo, para el logro de los objetivos perseguidos y asegurar el aumento en la contribución marginal total. De esta manera, por ejemplo, si se planteara una operación que no cubra los costos variables, ésta no será viable.

- El desarrollo de un sistema específico que permita disponer de la información requerida no resulta complicado si se utiliza a tales fines un medio informático; es decir la programación por vía computarizada es simple, rápida, de muy bajo costo y el sistema de muy ágil procesamiento.

- Las operaciones especiales a precios diferenciales no crearán conflictos con sus clientes habituales, en la medida que, se los haga participar a todos en igualdad de oportunidades o se orienten estas ventas a otros mercados.

Tal lo mencionado por Ralfh Polimeni (www.monografias.com/trabajos13/metocost/metocost.shtml), "el análisis por costeo variable presenta las siguientes ventajas:

- Facilita la planeación, utilizando el modelo costo – volumen – utilidad.
- La preparación del estado de resultados facilita la administración, la identificación de las áreas críticas que afectan a los costos.
- El análisis marginal de las diferentes líneas que se elaboran, ayuda a la administración a escoger la composición óptima que deberá ser la pauta para que ventas alcance sus objetivos.
- El análisis marginal de las líneas ayuda a determinar cuáles de ellas deben apoyarse y cuáles deben ser eliminadas, por producir márgenes de contribución negativos.
- El análisis marginal de las diferentes líneas ayuda a evaluar opciones con respecto a reducciones de precios, descuentos especiales, campañas publicitarias tendientes a incrementar las ventas a través del análisis costo – beneficio, comparar costos incrementales con ingresos incrementales, etc.
- Elimina fluctuaciones de los costos por efecto de los diferentes volúmenes de producción.
- Es un marco de referencia sustancial para aprovechar pedidos especiales a precios inferiores a lo normal.
- Debido a que este sistema ofrece un índice para saber hasta dónde se puede reducir el precio obteniendo margen de contribución, es vital para tomar decisiones como comprar o fabricar, fabricar o alquilar, lanzar menos líneas, etc.
- Elimina el problema de elegir bases para prorratear los costos fijos.
- Facilita la rápida valuación de los inventarios.
- Suministra un mejor presupuesto de efectivo."

2.7 – 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.

A continuación el estudio de la gestión empresarial se amplía a través de otro de los pilares: Análisis de Sensibilidad.

CAPITULO Nº 3 - ANALISIS DE SENSIBILIDAD

3.1 - IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil.

La realidad contextual caracterizada por una significativa dinámica en las variables relevantes, endógenas (por ejemplo, políticas comerciales, salariales, rotación de personal de la empresa, etc.) y exógenas (por ejemplo, salarios, tasas de interés, impuestos, etc.) a la empresa, impone obviamente requerimientos de distintas características según la situación planteada.

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.

3.2 - 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 desarrolla un análisis de algunas variables que pueden sufrir modificaciones:

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, por lo cual resulta importante el análisis incremental de esta variable y sus efectos económicos.

b) Volúmenes de ventas.

Esta variable está vinculada con la evolución del mercado, la competencia y las estrategias comerciales. Será muy importante el análisis del volumen físico de venta previo a la toma de decisiones.

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.

Los tratamientos impositivos diversos aplicables sobre la misma materia imponible en distintas zonas geográficas, justifican un estudio de los resultados económicos emergentes de cada uno de ellos. Por ejemplo, se plantearán modificaciones si existen leyes de promoción industrial regionales.

e) Bonificaciones.

La implantación de diferentes sistemas de bonificaciones provocará distintos resultados económicos, por lo tanto es sugerido su análisis.

f) Fuentes de financiación.

Las fuentes alternativas de financiación y sus efectos sobre los resultados será muy importante de ser analizado, sobre todo cuando se trabaja dentro de un contexto inflacionario o con elevadas tasa de interés.

g) Envases.

La decisión sobre los envases de presentación de los productos resulta relevante ya que, pueden existir diferencias notorias según cual fuere el portador del bien al mercado; por ejemplo, hay envases retornables o no, envases de vidrio, plástico, cartón, etc. que podrán ser utilizados acordes a la naturaleza del producto y ello ocasionará radicales diferencias decisionales.

h) Mezcla de productos.

Para aquellas empresas que comercializan varios productos, resulta relevante analizar cual es la mezcla óptima de productos, es decir que cantidad de cada uno de ellos colocar en el mercado o cual es la combinación adecuada de cada uno de los productos para colocar en el mercado.

i) Inflación - Nivel General de Precios.

La inflación influirá en definitiva en los resultados económicos de la empresa, por lo cual resulta fundamental el análisis de las hipótesis que pueden acontecer.

j) Inflación - Precios específicos.

La variación de precios de algunos productos puede generar resultados por tenencia positivos o negativos, es decir diferente evolución del nivel general de precios y de los precios específicos. Las diferentes conclusiones según las hipótesis planteadas provocarán distintas decisiones a adoptar.

k) Combinaciones.

La 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.

3.3 - CONTRIBUCION DEL ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El desarrollar un análisis de sensibilidad contribuye a la toma de decisiones, y en definitiva a optimizar la gestión a nivel de la práctica empresarial. En resumen, incorpora un enfoque dinámico, construye modelos de probables realidades, aporta elementos al proceso de educación gerencial.

Se analizarán individualmente cada una de estas contribuciones:

a) Incorporación de un enfoque dinámico, en lo referente a la determinación de los resultados. Es decir, en el análisis de sensibilidad se contemplan tanto los cambios en el contexto, como así también las modificaciones en las políticas internas de la empresa, las cuales provocarían variaciones en diversos rubros de la organización analizada.

Las variaciones a evaluar provienen del análisis del contexto y de las políticas internas futuras.

El estudio del medio ambiente resulta fundamental a los fines de analizar las variables, sus interrelaciones y los efectos que pudieran tener sobre la organización. Se deberán establecer aquellas variables de mayor interés, o las que pueden ejercer una influencia directa o indirecta en cada uno de los casos. Ejemplo de ellas son: las tasas de inflación, la presión tributaria, la tendencia del mercado, etc. Se puede decir que el análisis del contexto ayuda a las organizaciones a mantener su compatibilidad con él.

Por otro lado, mediante la previa definición de los objetivos empresariales y de las políticas futuras alternativas para alcanzarlos, se podrán cuantificar sus probables consecuencias en los resultados futuros de la empresa en particular.

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.

Al elaborar estos modelos se representa el sistema de planeación relacionado con los resultados, teniendo como finalidad lograr una sensibilidad del mismo con respecto a los cambios del contexto o políticas internas de la empresa y desarrollar cursos de acción alternativos en consecuencia.

La aplicación de los modelos de simulación se planteará para los ingresos por ventas, costos y gastos; esto posibilitará el anticipo de los resultados proyectados y sus distintos componentes, así como también poder anticiparse a los problemas, conocer sus efectos y esbozar medidas correctivas posibles de adoptar. Es decir, en pocas palabras, debe orientar el comportamiento de la organización en su conjunto.

Será positivo utilizar en este análisis sistemas computarizados que otorguen respuestas a los cambios planteados.

En los modelos generados se deben definir:

- las variables relevantes, constituidas por aquellos factores exógenos no controlables por la empresa, que darán pie a hipótesis alternativas; por ejemplo, presión impositiva, tasas de interés, inflación, etc.,

- los parámetros o atributos del sistema que no cambian; por ejemplo, costos fijos de mantenimiento, gastos fijos de administración, etc.,

- las hipótesis inflacionarias, a través de un enfoque de tipo estocástico,

- una razonable apertura de la correspondiente estructura de costos y de los ingresos por ventas, con el objetivo de determinar los efectos de cambios en el contexto o política interna de la empresa sobre los resultados, conocer con anticipación problemas posibles y acciones alternativas para encontrar soluciones adecuadas.

La metodología a seguir en la elaboración de los modelos será:

- 1 - Definir el problema con su hipótesis, variables y parámetros
- 2 - Desarrollar alternativas o posibilidades existentes
- 3 - Construir el modelo estocástico de una situación real
- 4 - Validación o comprobación de la consecución de los objetivos del modelo o su aptitud para predecir los resultados de los cambios que se provoquen en su diseño
- 5 - Procesar el modelo para arribar a los resultados de las situaciones alternativas
- 6 - Analizar los resultados luego de la tabulación de los distintos cursos de acción
- 7 - Nuevo planteamiento si es necesario mejorar el comportamiento del sistema



8 - Alteración del sistema real luego de la experimentación del modelo.

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, que aportan una valiosa herramienta en el proceso de educación del nivel gerencial.

La simulación bajo este análisis:

1 - Brinda una gran libertad en el manejo de la dimensión temporal, ya que se puede acelerar o desacelerar una alternativa sometida a prueba para conocer rápidamente sus consecuencias o determinados detalles.

2 - Estimula la investigación o experimentación de las consecuencias de las situaciones sujetas a ensayo.

3 - Promueve la generación de la prueba, ya que el desarrollo de una nueva alternativa exige una adecuada fundamentación y demostración de los resultados.

4 - 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.

5 - 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.

6 - 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.

3.4 - ANALISIS DEL CONTEXTO

Es fundamental, a los efectos de la presupuestación, considerar los diferentes escenarios en los que se desenvolverá la actividad de la empresa, por medio del cual se podrán determinar consecuencias de las acciones presentes bajo condiciones futuras. Es decir, se estaría formando un escenario futuro para el período proyectado.

Estos escenarios se formarán considerando las variables relevantes del contexto, que no son controlables por la empresa e influyen sobre otras variables.

Este enfoque no debe constituir un estudio estático de la empresa y su entorno, sino por el contrario dinámico y comprensivo de las interacciones entre ambos.

A los efectos de este análisis se puede seguir la siguiente metodología:

- 1 - Desagregar las variables externas de interés (por ejemplo, económicas, políticas, sociales, legislativas, laborales, tecnológicas, proveedores, entre otras).
- 2 - Determinar interrelación entre las mismas.
- 3 - Evaluación de las consecuencias sobre la empresa.

En consecuencia se deberán instrumentar los siguientes estudios:

1 - Análisis macroeconómico general: que incluye analizar la evolución y tendencia futura de la participación relativa de las empresas competidoras en el PBI (Producto Bruto Interno), crecimiento global del PBI global y de las empresas en particular, balanza comercial, balanza de pagos, deuda externa, regulación del sistema financiero, tasa de inflación, tasas de interés, tipo de cambio, presión fiscal, salarios, precios, etc.

2 - Análisis del mercado: es decir características de los consumidores (edad, sexo, cultura, motivación, poder de compra, etc.)

3 - Análisis de la competencia: lo cual permitirá determinar la posición relativa de la empresa y de las competidoras, sus niveles de actividad (capacidad plena, capacidad ociosa), la tecnología utilizada por la empresa y sus competidoras.

4 - Análisis de la situación de la empresa: incluye disponibilidad de recursos humanos, obsolescencia de equipos, accesibilidad frente a nuevas posibilidades ofrecidas por el mercado.

5 - Captación de modificaciones, en relación de las variables que afectan a los puntos que preceden, es decir, política económica, política de precios, política tributaria, paridad cambiaria, aranceles aduaneros.

6 - Determinación de los potenciales factores desencadenantes, a partir de las posibles modificaciones: como por ejemplo, pérdida de mercado, evolución atípica de los precios de insumos fundamentales, desarrollo de una nueva tecnología.

7 - Análisis de consecuencias económico-financieras para la empresa: es decir, ingresos por ventas, costos, rentabilidad, superávit o déficit financiero.

Una situación concreta en este análisis de sensibilidad sería el estudio de un período preelectoral, donde se verán necesarias por ejemplo, las tabulaciones de las alternativas con mayores probabilidades, identificando los aspectos más significativos de cada una de ellas.

Las presentaciones de análisis de sensibilidad se pueden encontrar de manera manual e inclusive computarizada para un más eficaz análisis de la información obtenida a partir de los datos recabados.

3.5 - RESTRICCIONES DEL ANALISIS

En un primer análisis, 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.

3.6 – 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.

A continuación el estudio de la gestión empresaria se profundiza mediante el Análisis Económico – Financiero de los Estados Contables e Indicadores Operativos.

CAPITULO Nº 4 - ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO DE LOS ESTADOS CONTABLES E INDICADORES OPERATIVOS

4.1 – IMPORTANCIA DE ESTE ANALISIS

Para lograr los objetivos de una empresa se deben adoptar decisiones racionales y coordinadas, lo cual se consigue a través de una planificación adecuada; será imprescindible llevar a cabo un estudio pormenorizado 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 que se plantea es el enfoque que se le dará, ya que las perspectivas que se pueden adoptar son diferentes. 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, existen diversos agentes que siguen su marcha y todos ellos se centran en distintos aspectos.

Así, los acreedores querrán conocer si la compañía es capaz de devolverles el dinero que le han prestado, es decir están interesados en el grado de liquidez y solvencia. Los accionistas se centrarán en la rentabilidad que obtienen con los recursos que han invertido y en los beneficios disponibles de la empresa, es decir, en la política de dividendos. Los competidores están interesados en descubrir los puntos fuertes y débiles de la empresa para tratar de imitarlos o corregirlos en las suyas propias. Los clientes de la compañía buscarán la calidad y rapidez en el suministro de los productos y/o servicios que provee; el gobierno querrá saber cuanto recaudará en concepto de impuestos. Por último, la dirección debe preocuparse por todos estos enfoques, ya que supone conocer la empresa en relación a las distintas personas que la valoran y a las que van dirigidas sus decisiones más importantes, es decir, debe abarcar todos los puntos de vista extrayendo lo más importante de cada uno.

Existen varios instrumentos que pueden ser utilizados por aquellos que desean analizar la empresa, para la obtención de la información adecuada a sus fines, los cuales se pueden expresar a través de diferentes ratios que se enumeran a continuación. Los datos para la conformación de los ratios se obtienen de los estados contables, que deben encuadrarse formalmente en las resoluciones técnicas vigentes en la provincia de Córdoba.

4.2 - LOS ESTADOS CONTABLES

Los estados contables exponen razonablemente la situación patrimonial y financiera de la empresa a un momento dado, y los resultados económicos correspondientes a un determinado período contable; el objetivo de ellos será brindar información útil y adecuada para la toma de decisiones de diferentes usuarios demandantes de ella.

Actualmente y de acuerdo a las resoluciones vigentes se deben presentar los siguientes estados contables:

- 1 - Estado de Situación Patrimonial o Balance General
- 2 - Estado de Resultados
- 3 - Estado de Evolución del Patrimonio Neto
- 4 - Estado de Flujo de Efectivo

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. 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 las causas 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 permitir 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, es decir, aporte o retiro de los dueños, ajustes de capital, resultados del ejercicio, ajustes de resultados de ejercicios anteriores, capitalización de utilidades, reservas de utilidades, evolución de las ganancias reservadas, distribución de utilidades entre los socios, entre otros.

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.

4.3 - REQUISITOS PREVIOS AL ANÁLISIS

Es 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

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

4.4 – ANÁLISIS PROPIAMENTE DICHO

Se pueden realizar tres tipos de análisis:

-estructural, donde se muestra la composición estática 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 y constituye un análisis estático. Brinda a la empresa información en términos de rentabilidad, liquidez, autonomía financiera y protección frente a la inflación.

-evolutivo, pone de manifiesto un estudio de tendencias en los índices obtenidos a través de los análisis anteriores, lo cual puede ayudar a la detección de cambios o estabilidad en los resultados de los índices. Es un estudio de carácter dinámico, nos muestra modificaciones en el tiempo.

A continuación se detalla cada uno de los análisis enumerados.

4.4.1 - ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Para comenzar con este análisis se desagregan los estados contables en rubros y a su vez se detalla cada rubro en particular. A través de este estudio se logra desarrollar un análisis vertical.

Gráficamente, la composición del patrimonio, de acuerdo a las Resoluciones Técnicas vigentes, sería la siguiente:

RESOLUCIONES TÉCNICAS DE LA FACPCE

RT 9

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
Activo			Pasivo		
Activo corriente			Pasivo corriente		
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 ...)		
Total del activo corriente			Dividendos a pagar (nota ...)		
			Otras (nota ...)		
Activo no corriente			Total deudas		
Créditos por ventas (nota ...)			Previsiones (nota ...)		
Otros créditos (nota ...)			Total pasivo corriente		
Bienes de cambio (nota ...)			Pasivo no corriente		
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 ...)			Total del pasivo no corriente		
Subtotal del activo no corriente			Total del pasivo		
Liave de negocio (nota ...) ¹			Participación de terceros en sociedades controladas		
Total del activo no corriente			Patrimonio neto (según estado correspondiente)		
Total del activo			Total del pasivo, participación de terceros y patrimonio neto		

y la estructura de los resultados de la empresa, también acorde a las resoluciones vigentes, sería:

MODELO SA		
Estado de resultados		
<i>Por el ejercicio anual finalizado el .../.../... comparativo con el ejercicio anterior</i>		
	Actual	Anterior
Resultados de las operaciones que continúan¹		
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 ...) ²		
Gastos de comercialización (Anexo ...)		
Gastos de administración (Anexo ...)		
Otros gastos (Anexo ...)		
Resultados de inversiones en entes relacionados (nota ...)		
Depreciación de la llave de negocio ³		
Resultados financieros y por tenencia: ⁴		
• 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		
Resultados por las operaciones en discontinuación¹		
Resultados de las operaciones (nota ...) ⁵		
Resultados por la disposición de activos y liquidación de deudas (nota ...) ⁵	_____	_____
Ganancia (Pérdida) por las operaciones en discontinuación		
Participación de terceros en sociedades controladas (nota ...)³	_____	_____
Ganancia (Pérdida) de las operaciones ordinarias	_____	_____
Resultados de las operaciones extraordinarias (nota ...)⁶	_____	_____
Ganancia (Pérdida) del ejercicio	_____	_____
Resultado por acción ordinaria		
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 esta estructura se analiza de manera pormenorizada cada uno de los elementos que conforman la situación patrimonial y financiera de la empresa en un momento dado y los resultados económicos en un período contable determinado.

4.4.2 - ANÁLISIS SITUACIONAL

4.4.2.1 - INDICADORES ECONOMICO-FINANCIEROS

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.

Se representa con la siguiente fórmula:

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

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 esta relación permitirá conocer:

- el nivel de resultados vinculados con las ventas netas
- la velocidad de rotación del capital propio
- la incidencia de cada uno de estos indicadores 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.

Este 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, una empresa no puede descuidar su situación de liquidez, de lo contrario se enfrentaría a serios problemas.

En términos generales, con estos indicadores se obtiene información sobre el grado de suficiencia o insuficiencia del capital de trabajo y 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 permite evaluar la capacidad financiera del ente para afrontar los compromisos de corto plazo mediante los activos realizables dentro del año.

La interpretación de este ratio habla de la razonabilidad del nivel de capital de trabajo y las bondades o defectos de la administración del mismo.

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.

Con respecto al resultado de este índice: un decremento significa un atraso en las cobranzas, una agilización de los cobros sería 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:

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

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, y si se desagrega por canal, producto o región se detectarán las causas generadoras.

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:

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

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 se desagregan los componentes de los bienes de cambio, o sea, materias primas, productos en proceso, productos terminados y para cada uno de los productos integrantes, se podrá 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:

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

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:

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

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 y demás.

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 se hablará de Vulnerabilidad o Protección, a través de la siguiente medición:

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

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

4.4.2.2 - 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 pueden clasificarse básicamente en tres grupos:

- Indicadores de Producción
- Indicadores de Personal
- Indicadores Comerciales

Seguidamente se desarrollarán algunos ejemplos de los indicadores encuadrados dentro de los grupos mencionados:

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, expresado todo en unidades monetarias.

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

A través de fórmulas se expresan de la siguiente manera:

- EFICIENCIA =	$\frac{\text{Rendimientos Reales}}{\text{Rendimientos Estándar}}$
	$\text{Rendimientos} = \frac{\text{Producción Obtenida}}{\text{Factores de Producción Empleados}}$
- ECONOMICIDAD =	$\frac{\text{Costos Reales}}{\text{Costos Estándar}}$
- PRODUCTIVIDAD =	$\frac{\text{Producción Obtenida}}{\text{Factores de Producción Empleados}}$

Primeramente se desarrollan los indicadores de la productividad, que relacionándolos 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) 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:

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

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

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

Indicadores de Personal

Los índices a analizar a nivel de personal pueden ser aplicables en la empresa globalmente o por sector. Como por ejemplo:

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

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

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

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

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

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

d) 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.

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

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

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

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

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

4.4.3 - ANALISIS EVOLUTIVO

Se realizará de la siguiente manera:

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.

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

4.5 – A MODO DE SINTESIS

Con cada uno de los indicadores analizados dentro de cada área específica se 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.

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

CAPITULO Nº 5 - ANALISIS DE EQUILIBRIO

La economía argentina se perfila hacia un contexto internacional y de transformación estructural, en la cual la productividad es la clave del éxito. En los ejecutivos recae el compromiso de lograr la adecuación técnico-administrativo-financiera necesaria en las empresas, para que el reto que se presenta se transforme en éxito.

Durante varias décadas esta economía se encontró aislada y protegida, tiempo en el cual no se presentó un verdadero mercado de competencia, siendo una economía en la que el precio prevalecía sobre el volumen.

Inevitablemente a la luz de los cambios, hay que modificar la visión hacia el mercado, pues ya no será posible continuar con políticas de altos márgenes para permanecer en el futuro que ya comenzó.

Por todo lo antes dicho, es de vital importancia implementar herramientas de análisis, que permitan a las empresas competir en este nuevo mercado en formación y que le proporcione alternativas para llegar al mercado con políticas de bajo margen y mayor volumen de colocación.

El empleo de la técnica del punto de equilibrio brinda una herramienta auxiliar de análisis y de reflexión, que utilizada con ingenio, proporcionando un soporte a la dirección para lograr una mejor toma de decisiones.

5.1 – DEFINICION DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Antes de comenzar con el análisis propiamente dicho, es conveniente para una mayor comprensión dejar claro lo que se entiende por Punto de Equilibrio: "es aquel nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad", es decir que es el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades o viceversa, señala a la empresa los ingresos por ventas mínimos requeridos para no ocasionar pérdidas a la misma.

5.2 – DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel en el que los ingresos por ventas totales se igualan a los costos totales. Es decir,

$$V = CF + CV$$

Siendo V: Ingresos por Ventas

CF: Costos Fijos

CV: Costos variables

multiplicando y dividiendo CV por V, se obtiene:

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

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: $V(1 - x) = CF$
ó
 $V = \frac{CF}{1 - x}$

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

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

donde:

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

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

$$V = p \cdot q$$

y

$$CV = v \cdot q$$

se tendrá:

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

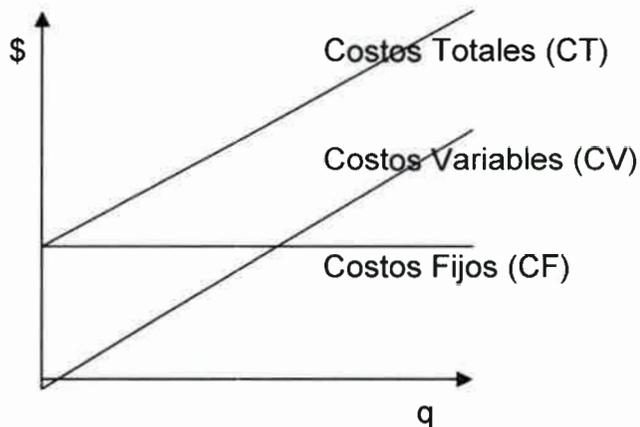
donde:

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

5.3 – REPRESENTACION GRAFICA

La representación se realiza en el sistema de ejes cartesianos, donde en la ordenada se reflejarán los costos y en la abcisa el nivel de actividad o volumen.

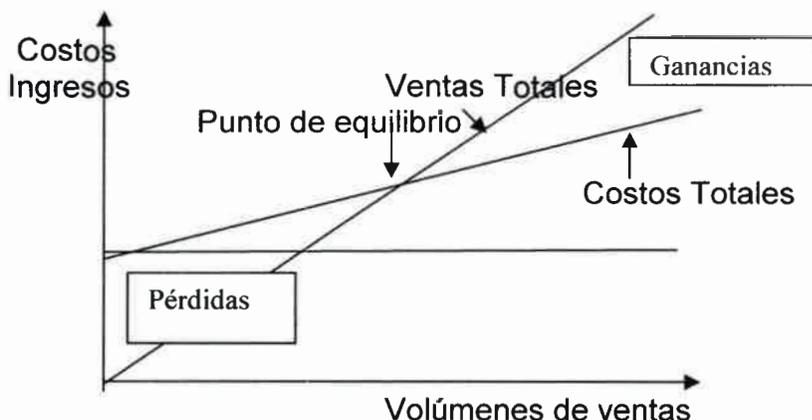
La función de costos fijos se representa como una línea paralela al eje de la abcisa. La función de costos variables seguirá al coeficiente de variabilidad que los vincula con los distintos niveles de ventas. Los costos semivARIABLES describen una función de tipo intermedio entre las dos anteriores.



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.



5.4 - EL PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA DECISIONAL

El análisis del punto de equilibrio constituye un herramental fundamental en el planeamiento de los resultados.

Permite tener el conocimiento anticipado de los efectos que produce sobre los resultados económicos, modificar alguna de las variables detalladas, en síntesis es un importante elemento 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.

5.5 - RESTRICCIONES DEL ANALISIS

La realidad actual plantea un sinnúmero de cambios que influyen indudablemente en el análisis del punto de equilibrio, es decir se ven modificados ciertos temas que se desarrollan a continuación. Por lo cual, es importante reconocer la existencia de restricciones a los fines de plantearse la manera más adecuada de superarlas acorde a los hechos que reinen 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 producción, 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 periodos 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.* Esta premisa podría verse modificada 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 analista cuente con la información interna y externa a la empresa. En la medida que se posean mayores conocimientos, se podrán reducir las restricciones.

5.6 – A MODO DE CIERRE

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 plantea, caracterizada por condiciones cada vez más exigentes y cambiantes, se replantea el nivel de análisis y procedimientos de aplicación de este herramienta a la hora del diagnóstico, la interpretación y la toma de decisiones.

Las restricciones planteadas se solucionan con la introducción de información adicional referidas a los cambios que se sucedan con las primeras hipótesis.

Todos los pilares de la gestión empresarial analizados constituyen un instrumental 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 social.

Seguidamente se desarrolla un estudio de campo para aplicar todo lo expuesto teóricamente en este trabajo, haciendo hincapié en el Análisis por Costeo Variable y en el Análisis de Sensibilidad para no tornar tan extenso el trabajo.

CAPITULO Nº 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 por costeo variable y el análisis de sensibilidad, 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 POR COSTEO VARIABLE

Tal lo mencionado a nivel teórico, el costeo variable es una herramienta de análisis empresarial que orienta metodológicamente para la toma de decisiones, permitiendo relacionar los costos y la utilidad con la capacidad de producción y la venta planeada.

Acorde a los objetivos vistos, este análisis permitirá evaluar los cursos de acción alternativos, en la toma de decisiones, contribuir a la medición de resultados al constituir una evaluación marginal, análisis pormenorizado de costos variables y fijos para su control e inclusive contribuir con datos para la fijación de precios.

La determinación de los resultados económicos para el análisis a desarrollar posee algunos pasos ya detallados y que seguiremos:

Primero la determinación de los Ingresos por Ventas, la empresa en el año 2000 tuvo Ingresos por Ventas de \$ 31.871.730.

Posteriormente analizando el Anexo de Gastos presentado por la empresa, determinaremos los Costos Variables y Costos Fijos para determinar los pasos siguientes.

A nivel teórico la división sería la siguiente:

Costos Fijos

Amortizaciones
Depreciaciones
Sueldos del área de supervisión
Cargas Sociales del área de supervisión
Alquileres
Limpieza

Costos Variables

Comisiones sobre Ventas
Impuesto sobre los Ingresos Brutos
Impuestos Internos
Fletes de distribución
Materias Primas
Materiales

Iluminación de oficinas
Mantenimiento de edificio

Envases
Combustibles

La empresa en el anexo que se transcribe tuvo en cuenta apreciaciones particulares en la determinación de los distintos costos.

Es importante aclarar que: se podría determinar también dentro de los costos los directos y los indirectos, es decir clasificándolos de acuerdo a si se utilizan específicamente en una actividad determinada de la organización o son gastos que se realizan para toda la empresa en general.

RUBRO	TOTAL	Gtos. Ind. de Fabricación	Gtos. de Administrac.	Gtos. de Comercializ.	Gtos. de Financiación
Serv. gratuit.	459532,28			459532,28	
Impuestos	897596,49		843317,19	54279,3	
Sueldos vend	305587,74	253043,93		52543,81	
Publicidad	111048,08			111048,08	
Fletes	159820,94	13488,97		146331,97	
Intereses	290382,81				290382,81
Tasas	652956,89		652956,89		
Gtos. Herreram.	2729,1	2729,1			
Capacitación	9788	9788			
Mantenimient	49364,32	1699,69	39960,66	7703,97	
Combustible	295362,93	52059,22		243303,71	
Fuerza motriz	26250,26		26250,26		
Teléfono	58388,32		58388,32		
Comisiones	134630,29			134630,29	
Seguros	27065,95		27065,95		
Útiles	18218,5		18218,5		
Honorarios	198735,91		148724,08	50011,83	
Cuotas	7345,71		7345,71		
Atención	150703,42			150703,42	
Represent.	109566,32		26125	83441,32	
Gtos. varios	550867,77	188905,12	155440,89	206521,76	
Impuestos	73249,6		73249,6		
Amortizac.	151886,77		151886,77		
Impuestos	35096,05		35096,05		
Totales	4776174,45	521714,03	2264025,87	1700051,74	290382,81

(*) con negritas se resaltaron los costos fijos

y adicionando el Costo de Ventas por un monto de \$ 26.244.390,25 como un Costo Variable, obtenemos los Costos Variables Totales, \$ 28.081.770

Con ambos datos, se puede arribar al monto de Contribución Marginal: \$3.789.960. A partir de la determinación de la Contribución Marginal de la empresa en su totalidad, se conoce la medida en la cual los Ingresos por Ventas contribuyen para absorber a los Costos Fijos y generar ganancias.

De contar con datos suficientes, es decir la asignación de los Costos Variables para cada tipo de producto vendido se podría obtener la Contribución Marginal para cada producto o actividad para una medición de los resultados de manera individual y la posibilidad de analizar cada tarea desarrollada por la empresa. Por lo tanto, la Contribución Marginal total es de la empresa en general, formado por la Contribución Marginal aportada por cada uno de los productos brindados por la organización, lo cual permitirá determinar la óptima mezcla de ventas de acuerdo a los resultados y conocer de cada uno de los componentes de la actividad de la empresa.

En cuarto lugar, se deberá contar con el dato de los Costos Fijos del año 2000: \$ 2.728.478, para la determinación finalmente del Resultado Neto: \$ 1.061.482.

Es decir,

	Ingresos por Ventas:	\$ 31.871.730
(-)	Costos Variables:	\$ 28.081.770
	Contribución Marginal:	\$ 3.789.960
(-)	Costos Fijos:	\$ 2.728.478
	RESULTADO NETO	\$ 1.061.482

Luego del análisis general de este método, se debe particularizar ciertos requerimientos como por ejemplo, la clasificación de los costos y que métodos de separación se utilizarán, sobre lo cual ya se avanzó anteriormente, pero se ahondará más.

En la clasificación se deberá tener en cuenta formas particulares de determinación de los mismos en cada una de las empresas o en diferentes momentos de una misma empresa. En lo atinente a métodos de separación se establecen leyes de variación de cualquier rubro de costos, se analizaran los siguientes métodos:

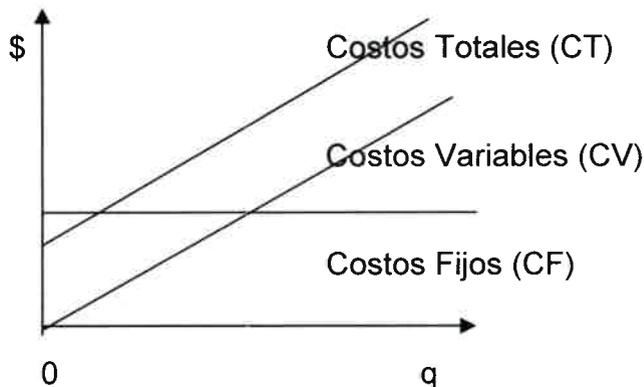
- HISTORICO
- GRAFICO
- TÉCNICA DEL DIAGRAMA DE DISPERSIÓN
- MINIMOS CUADRADOS

Relacionado con el primer método, HISTORICO, donde se reflejan los costos fijos, costos variables y ventas de varios períodos, y tomando los datos de tres años de nuestra empresa, se ve la evolución de los costos como así también de los ingresos de esos mismos años, obteniendo la siguiente información:

	1998	1999	2000
INGRESOS TOTALES	29088483	26305236	31871730
COSTO TOTAL	28559976	25801479	31318473
COSTO FIJO	2706158	2175614	3236703
COSTO VARIABLE	25842710	23625865	28081770

Los Ingresos Totales se incrementaron en un 9,57 %, conformado por una disminución del 9,57 % en el primer año y un aumento de 21,16 % en el segundo año. Los Costos Totales disminuyeron un 9,66 % el primer año y aumentaron un 21,38% el segundo año, siendo en total un aumento del 9,67 %. Los Costos Fijos disminuyeron un 19,60 % el primer año y aumentaron 48,77 % el segundo año, su sumatoria representa un incremento total de 19,61 %. Por último, los Costos Variables se incrementaron en un 8,66 %, integrado por una disminución del 8,58 % el primer año y un aumento de 18,86 % en el segundo año.

- **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.

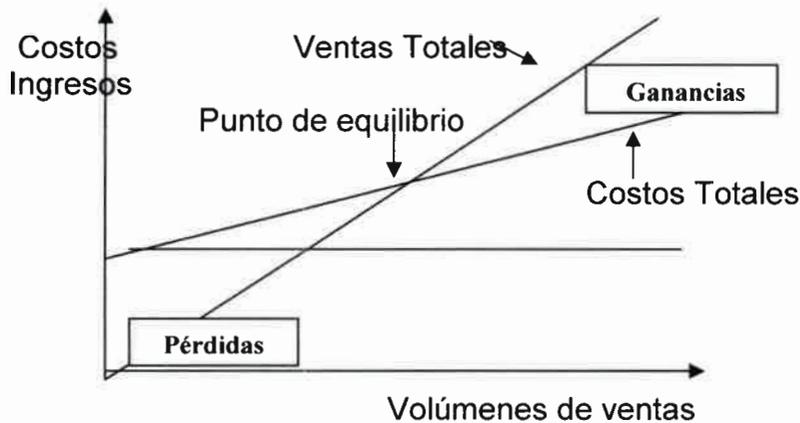


Donde, la función de costos fijos se representará como una línea paralela al eje de la abcisa. La función de costos variables seguirá al coeficiente de variabilidad que los vincula con los distintos niveles de ventas. Los costos semivariables describirán una función de tipo intermedio entre las dos anteriores.

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.

Adicionando a este análisis otro concepto, se puede hablar y además graficar el punto de equilibrio, que estará definido por la intersección entre la función de los ingresos por ventas totales y los costos totales.



Como ya se mencionó a nivel teórico, la validez de este método dependerá del mantenimiento de los supuestos realizados al comenzar el análisis, es decir no contempla partidas atípicas.

- TÉCNICA DEL DIAGRAMA DE DISPERSIÓN:

Tal lo descrito teóricamente, consiste en identificar relaciones conocidas entre los costos totales y el nivel de actividad. Este método se caracteriza por la simplicidad, siendo su desventaja la falta de precisión en la determinación, por esta última razón no será tenido en cuenta en nuestro trabajo.

- MINIMOS CUADRADOS:

A través de esta técnica se puede determinar con cierta precisión la función de costos totales que ajuste los valores correspondientes a las observaciones de costos y ventas para los períodos analizados. Para lo cual, se hace necesario desagregar los costos en fijos y variables, siendo la única condición que sea mínima la sumatoria de los cuadrados de los desvíos entre la función de ajuste y los distintos puntos de las referidas observaciones.

Según lo desarrollado teóricamente, se expuso que: las siguientes ecuaciones cumplen con la condición del mencionado mínimo, por lo cual serán tenidas en cuenta en nuestro análisis práctico:

$$\sum y(x) = n \cdot a + b \cdot x$$

$$\sum x \cdot y(x) = \sum x \cdot a + b \sum x^2$$

donde:

y = costos totales

n = número de períodos
 a = costos fijos
 b = coeficiente de variabilidad
 x = nivel de ventas

Aplicando conceptos de análisis y estadística matemática, la resolución de dos ecuaciones con dos incógnitas en forma simultánea, requiere que se multiplique una ecuación o bien ambas por un número que iguale el valor de una de las incógnitas en las dos ecuaciones. Luego, al restar una ecuación de la otra desaparece una de las incógnitas y puede resolverse la otra. Es decir,

Período (n)	Ventas (x)	Costos Totales (y)	Cálculos	
			$x \cdot y$	x^2
1998	290	285	82935	84861
1999	260	258	67854	69169
2000	319	313	99847	101761
2001	210	209	44517	45369
Total	1080	1065	295153	300980

(*) a los efectos de este práctico se dividieron los valores por 10.000, para obtener números de más fácil análisis

Reemplazando en las siguientes ecuaciones:

$$\sum y(x) = n \cdot a + b \cdot x$$

$$\sum x \cdot y(x) = \sum x \cdot a + b \sum x^2$$

se obtiene:

$$1.065 = 4 \cdot a + b \cdot 1080 \quad (1)$$

$$295.153 = 1.080 \cdot a + b \cdot 300.980$$

se multiplica la primera ecuación por 270:

$$287.550 = 1.080 \cdot a + b \cdot 291.600$$

y se le resta a la segunda ecuación:

$$295.153 = 1.080 \cdot a + b \cdot 300.980$$

$$287.550 = 1.080 \cdot a + b \cdot 291.600$$

$$7603 = 0 + b \cdot 9.380$$

por lo tanto, $b = 0,81$

Reemplazando b en una u otra ecuación:

$$1.065 = 4 * a + 0,81 * 1.080$$

se obtiene el valor de $a = 47,55$

y $CT = 1.065$; $CF = 190,20$; $CV = 874,80$

Posibilidades de optimización presupuestaria

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del análisis de costeo variable constituyen una herramienta adicional al proceso presupuestario dentro de una empresa, es decir, ayuda a la organización a predeterminedar adecuada y razonablemente los resultados, a controlar los costos de la misma, a fijar una política de precios según el medio en el cual está inserta, así como también aportar elementos a la hora de adoptar una decisión de carácter adaptativo por cambios ocurridos en el medio o internamente en la empresa.

En este análisis, el hecho de conocer para un año en particular ingresos por ventas y costos variables permite obtener la contribución marginal del mismo período como una forma de evaluación de la gestión empresarial, así como también control de la gestión y de los resultados económicos esperados, ya que para ello se ha llegado a una desagregación de costos en fijos y variables.

Si se contara con el dato particular de cada producto que vende la empresa, sería importante a los efectos de conocer el aporte o perjuicio económico de cada uno al resultado general de la empresa, de todas maneras los datos puestos a disposición son suficientes para otorgar información relevante a la organización frente a un enfoque decisional.

Otro beneficio brindado por los números obtenidos a través de esta análisis es el de evitar que las conclusiones obtenidas sean distorsivas por efecto de prorrateos arbitrarios de los gastos indirectos de fabricación, ya que lo principal está dado por la relación entre ingresos por ventas y costos variables, es decir, no se incluyen costos para mantener la empresa independientemente de que esté en actividad o no.

Es importante resaltar que, la información para realizar este análisis debe ser puesta a disposición en tiempo y forma para lograr el adelantamiento de los resultados y por lo tanto, anticiparse en la toma de decisiones.

Además el sistema de costeo variable permite tener un control sobre las partidas de costos, ellos se debe a que a través de este análisis se desagregan los costos en fijos y variables. El control será efectivo en la medida que la clasificación de costos sea razonable, más allá de las apreciaciones particulares

que la empresa pudiera realizar. Es cierto que esta tarea no es muy simple a la hora de ponerla en práctica por la existencia de costos semivariantes o costos semifijos, donde el análisis es más complejo; además, los costos fijos tienen que ver más con un período más que con un producto en particular.

Si se centra en el aporte de este método en la fijación de precios, como se dijo anteriormente constituye una herramienta flexible a la hora de su determinación, tan es así que se podría, dentro de los productos ofrecidos, establecer precios diferenciales a los efectos de optimizar el área comercial y por lo tanto los resultados económicos. Esto sucederá mayormente cuando exista capacidad ociosa dentro de la empresa, o problemas financieros, o demanda insatisfecha, o insuficiente aprovechamiento de recursos disponibles.

Es decir, por ejemplo al disminuir el precio individual de un producto que no se vende en su totalidad, se podrían vender más unidades a un menor precio, cubriendo solamente los costos variables y parte de los costos fijos que en todo caso podrían ser absorbidos por los ingresos por ventas de otro producto con mayor salida en el mercado.

Se debe tener como tope de disminución del precio la cobertura de los costos variables o lo que es lo mismo contribución marginal neutra.

Una disminución de precios podrá también incentivar a los demandantes para que hasta el momento no llegaban, para ello sería necesario un estudio de factibilidad de esta situación para determinar adecuadamente si a precios menores los volúmenes de venta serían mayores, para ocasionar en definitiva mayores beneficios económicos globales a la empresa. Por lo tanto, el establecimiento de precios diferenciales será factible en la medida que maximicen los resultados económicos totales.

Y por último, en este análisis vemos el aporte a la toma de decisiones, es decir su aporte frente a alternativas decisionales de las cuales optar por la más conveniente según el análisis de situación realizado. La división entre costos fijos y variables en nuestra empresa, mejorará el panorama del decisor evitando distorsiones fuera de la propia decisión a adoptar.

Es decir, se puede utilizar este análisis si nuestra empresa estuviera frente a alternativas como comprar (como lo hace actualmente) o fabricar sus propios productos, dejando de ser solamente distribuidor de productos adquiridos. En la primera alternativa, lo básico son los costos variables por la adquisición de productos para la reventa, en la segunda alternativa existirán costos fijos y variables y por lo tanto los resultados finales serán distintos.

Es cierto que, la división entre costos fijos y costos variables tiene sentido en el corto plazo ya que en el largo plazo económicamente todos los costos se transforman en variables,



6.2 - ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A través del análisis de sensibilidad se estudiarán y/o reflejarán variaciones probables en los ingresos y los costos provocados por modificaciones en diversas variables que le influyen. Es decir, este análisis se centra en el 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.

Es decir, en lo atinente al análisis de sensibilidad se refleja de manera práctica las modificaciones provocadas en el margen de contribución marginal y los resultados finales, por modificaciones en diversas variables a definir.

A modo de ejemplo, se puede estar analizando las modificaciones en algunas de las siguientes variables, desarrolladas pormenorizadamente a nivel teórico:

- a) Precios de venta.
- b) Volúmenes de ventas.
- c) Incidencia de impuestos.
- d) Bonificaciones.
- e) Fuentes de financiación.
- f) Mezcla de productos.
- g) Inflación - Nivel General de Precios.
- h) Inflación - Precios específicos.

El estudio del medio ambiente resulta fundamental a los fines de analizar las variables, sus interrelaciones y los efectos que pudieran tener sobre la organización. Se deberán establecer aquellas variables de mayor interés, o las que pueden ejercer una influencia directa o indirecta en cada uno de los casos. Ejemplo de ellas son: las tasas de inflación, la presión tributaria, la tendencia del mercado, etc. Se puede decir que el análisis del contexto ayuda a las organizaciones a mantener su compatibilidad con él.

Por otro lado, mediante la previa definición de los objetivos empresariales y de las políticas futuras alternativas para alcanzarlos, se podrán cuantificar sus probables consecuencias en los resultados futuros de la empresa en particular.

Relacionado con el precio de venta, la empresa es el concesionario oficial de Ford y Volkswagen de la región, realizando la distribución de unidades a todo

el país a través de una red de aproximadamente sesenta distribuidores, complementariamente a la comercialización de unidades nuevas, realiza la venta de unidades usadas multimarcas, así como también la venta de repuestos y servicios varios. En unidades nuevas, no posee competencia en la región, si hablamos de autos de igual marca., por lo tanto no podemos realizar un análisis según esta variable.

Tampoco se puede realizar según el volumen de ventas, por incluir dentro de las unidades vendidas, diversos modelos de vehículos.

En lo que respecta a fuentes de financiación, la empresa es asistida fundamentalmente por las compañías Ford y Volkswagen, quienes otorgan inmejorables condiciones de plazo y tasa para financiar la compra de unidades. En entidades bancarias, la firma sólo realiza operaciones de pre-prenda a los fines de evitar la carga administrativa de financiar las unidades comercializadas, por lo que puede manifestarse que la empresa no registraría mayores inconvenientes para acceder al financiamiento institucional adicional, es decir, con respecto a la variables fuente de financiación no convendría que la empresa cambiara su fuente actual por su condición inmejorable.

La variable impuestos sí podría ser evaluada a los efectos del análisis de sensibilidad, por constituir una variable de movimiento frecuente y actualmente se deben analizar impuestos nacionales, provinciales y municipales que afectan al sector con un costo elevado para quien obtiene la unidad. Las ventas podrían aumentar, si los costos correspondientes a impuestos se redujeran, ya que el parque automotor en estos últimos años se ha incrementado, pero el costo de mantenimiento de ellos hace pensar a la hora de adquirir una unidad automotriz.

La variable inflación podría ser estudiada desde el año 2001, por ser con anterioridad una variable sin modificación en términos generales y específicos.

Al analizar la rentabilidad / beneficio durante los años correlativos 1999, 2000 y 2001, se refleja lo siguiente:

Durante el ejercicio cerrado el 31/12/99 la firma registró ingresos por \$26.300.000 aproximadamente, es decir un promedio anual de \$2.190.000, lo que representa una baja del 23% en relación al año previo afectada por la recesión que vivió la economía brasilera a comienzos de este año. Dicha baja no pudo ser absorbida en su totalidad por el ajuste realizado en la estructura de costos y gastos operativos, por lo que su rentabilidad operativa evidenció una caída de 3 puntos porcentuales alcanzando el 3% sobre ingresos.

A nivel extraoperativo, se destaca la baja observada en la carga financiera correspondiente a los intereses abonados a las compañías financieras que financian la compra de las nuevas unidades, la que en este ejercicio es de \$325.000. Así mismo, la utilidad final luego el pago de impuesto a las ganancias

fue de \$280.000, lo que representa una caída cuantitativa de \$565.000 así como de su rentabilidad sobre ingresos la que cayó del 2% al 1%.

En los meses posteriores al cierre, que abarcan el período Enero/00 - Setiembre/00, con motivo de la proximidad a la finalización el plan canje, se verificó una recuperación en el volumen de ingresos de la firma del orden el 30% en relación a los registrados en los mismos meses del año previo.

Durante el ejercicio cerrado el 31/12/00 la firma obtuvo ingresos por \$31.872.000 aproximadamente, es decir un promedio mensual de \$2.656.000, lo que representa un aumento del 21% en relación al año previo, esto se logró gracias a la vigencia el Plan Canje (hasta Octubre de 2000) y a la política de primar al cliente, lo cual significó que el esfuerzo y la seriedad trajo los resultados esperados.

La estructura de costos se mantuvo similar a la del ejercicio anterior, por lo que la rentabilidad operativa conseguida fue de \$1.303.000, lo que representa un 4% sobre ventas.

A nivel extraoperativo, se destaca la baja observada por segundo año consecutivo en la carga financiera correspondiente a los intereses abonados a las compañías financieras que financian la compra de nuevas unidades, la que en este ejercicio es de \$290.000. La utilidad final luego del pago de impuesto a las ganancias fue de \$553.000, lo que representa un crecimiento nominal de \$272.500 así como de su rentabilidad sobre ingresos la que se recuperó medianamente posicionándose en el 1,74%.

En los meses posteriores al cierre, que abarcan el período Enero/01 - Mayo/01, ya concluidas las bondades del plan que mantuvo durante los tres primeros trimestres del año las ventas de automóviles, la facturación cayó un 37%, registrándose en el período un promedio mensual de \$1.774.660.

En términos generales, un análisis de sensibilidad contribuye a la toma de decisiones, y en definitiva a optimizar la gestión a nivel de la práctica empresarial. Es decir, incorpora un enfoque dinámico, constituye un modelo de realidades probables, además de aportar elementos para la formación gerencial.

Es decir, luego de lo analizado podemos ayudar a la plana directiva a mejorar las variables a tener en cuenta a la hora de adoptar una decisión en materia de modificaciones empresariales, que afecten en mayor o menor medida al rumbo de la empresa.

Luego de seleccionar la variable a estudiar, se podría elaborar un modelo para contemplar distintas variaciones que se produjeran, es decir plasmar en un modelo las realidades posibles según modificaciones. Todo ello otorga un conocimiento más acabado del negocio, y su entorno con la finalidad de lograr un

mejor plano frente a cambios en políticas internas y/o externas a la empresa y desarrollar cursos de acción alternativos consecuentes.

Tal lo mencionado con anterioridad, el análisis de rentabilidad / beneficio se podría elaborar un modelo de simulación para ingresos por ventas, costos y gastos, para determinar con anticipación resultados proyectados y sus componentes, así como también poder prever problemas, posibles efectos y medidas correctivas a adoptar en la organización.

Todo este estudio nos permite contribuir con el empresario en diversidad de decisiones que debe adoptar en su organización, así como también llegar al punto óptimo en la gestión de la práctica empresarial. Es decir, introduce escenarios probables que deberían ser tomados en cuenta a la hora de adoptar un camino decisional.

La aplicación de esta evaluación permite anticipar resultados de la empresa, problemas a suscitarse, medidas correctivas si fuese necesario. En términos generales, determinar un posible comportamiento integral de la organización.

Actualmente, en la elaboración es importante el apoyo brindado por sistemas computarizados que nos permiten obtener con mayor rapidez conclusiones luego de algunas variaciones provocadas, e inclusive mayor diversidad de análisis posibles que si el trabajo se realizase normalmente; es importante destacar que será necesario definir parámetros relacionados con factores externos a la empresa, por ejemplo, económicas, políticas, sociales, legislativas, laborales, tecnológicas, proveedores, entre otras.

Además es importante su contribución a los efectos educacionales como un herramental valioso a la hora de la formación de un gerente, permitiéndole un conocimiento integral del sistema, anticipándose a probables problemas y sus efectos, así como alternativas de acción frente a su ocurrencia.

Previo a la obtención de conclusiones, será necesario el contar con datos internos y externos a la empresa, para que el análisis sea lo más cercano posible a la realidad, por lo menos mediante la inclusión de supuestos dados actualmente o probables mayormente de ocurrencia que enriquecerán el análisis y realmente servirá a la decisión final a adoptar para quien corresponda.

Preguntas que se podrían responder a partir de la simulación de situaciones:

- 1) ¿Qué pasa si incrementamos nuestros precios y nuestras ventas se reducen un 3%?
- 2) ¿Qué pasa si nuestro principal proveedor nos aumenta el precio de nuestros insumos?

- 3) ¿Qué pasa si no controlamos bien nuestros inventarios y estos suben un 5%?
- 4) ¿Qué pasa si compramos una máquina que nos permite aumentar la productividad?
- 5) ¿Qué pasa si tomamos un empleado más en nuestro plantel permanente?

Concretamente, en este trabajo a través del análisis de sensibilidad se tratará de establecer el stock adecuado de la organización centro de nuestro práctico. Para ello se definirá en primer término que es un inventario, diciendo que es el material o los suministros que se tiene para el uso o las ventas futuras, y lo que se tratará mediante este análisis será la de buscar mantener la cantidad de productos en el nivel deseado tal que ni el costo de faltante ni la probabilidad del mismo sean de una magnitud significativa.

Es fundamental, a los efectos de la evaluación, considerar los diferentes escenarios en los que se desenvolverá la actividad de la empresa, por medio del cual se podrán determinar consecuencias de las acciones presentes bajo condiciones futuras. Es decir, se podrá formar un escenario futuro para el período proyectado.

Estos escenarios se formarán considerando las variables relevantes del contexto, que no son controlables por la empresa e influyen sobre otras variables.

Este enfoque no debe constituir un estudio estático de la empresa y su entorno, sino por el contrario dinámico y comprensivo de las interacciones entre ambos.

Los objetivos del análisis serán divididos según distintos aspectos:

- Objetivos financieros:

- Mantener una inversión compatible con el capital disponible
- Reducir el inventario para reducir el capital inmovilizado.
- Obtener materiales de bajo costo sin sacrificar la calidad requerida por los procesos o clientes.
- Minimizar el capital invertido maximizando la cantidad a comprar- Objetivos de operación:

➤ Reducir los costos de producción con una utilización efectiva de los materiales.

- Disminuir pérdidas de materiales debido a deterioro.
- No provocar faltantes que paralicen las líneas de producción
- Promover la organización efectiva del almacén
- Promover la efectividad del manejo de materiales - Objetivos de

productividad:

- Hacer un uso eficiente y efectivo de los materiales en el proceso.
- Minimizar la cantidad de materiales a ser usado en el proceso.
- Minimizar el desperdicio y el reproceso.

- Maximizar el rendimiento (salida / entrada)
 - Objetivos de seguridad y control Proteger los materiales contra daños
 - Registrar la entrada y salida de materiales al almacén.
 - Eliminar los accidentes debido a malos procedimientos de apilamiento.
 - Registrar y controlar el uso de herramientas e instrumentación de proceso.
 - Evitar robos implementando sistemas de seguridad
- También se debe tener en cuenta que se debe contemplar los siguientes estudios:

1 - Análisis macroeconómico general: que incluye analizar la evolución y tendencia futura de la participación relativa de las empresas competidoras en el Producto Bruto Interno (PBI), crecimiento global del PBI global y de las empresas en particular, balanza comercial, balanza de pagos, deuda externa, regulación del sistema financiero, tasa de inflación, tasas de interés, tipo de cambio, presión fiscal, salarios, precios, etc.

2 - Análisis del mercado al cual esta dirigido el producto: es decir características de los consumidores (edad, sexo, cultura, motivación, poder de compra, etc.)

3 - Análisis de la competencia: lo cual permitirá determinar la posición relativa de la empresa y de las competidoras, sus niveles de actividad (capacidad plena, capacidad ociosa), la tecnología utilizada por la empresa y sus competidoras.

4 - Análisis de la situación de la empresa: incluye disponibilidad de recursos humanos, obsolescencia de equipos, accesibilidad frente a nuevas posibilidad ofrecidas por el mercado.

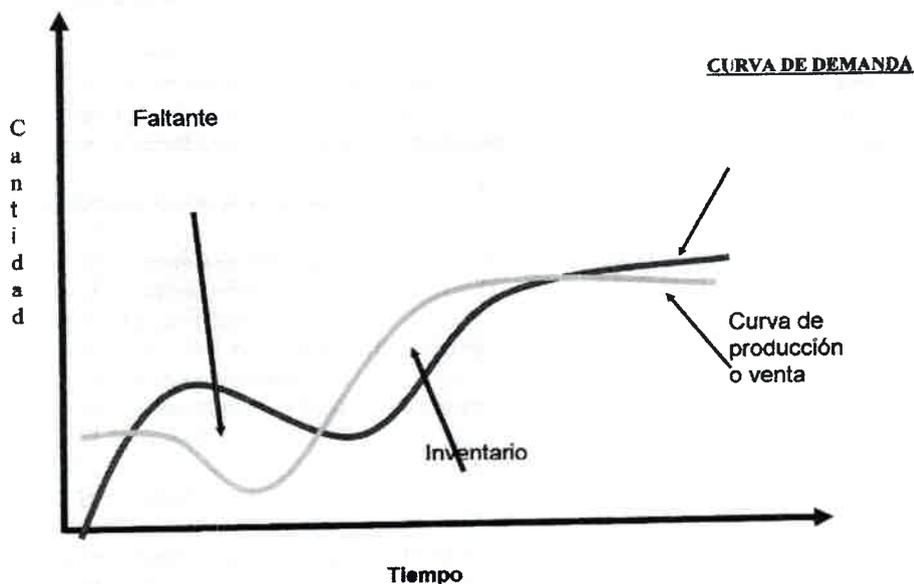
5 - Captación de modificaciones, en relación de las variables que afectan a los puntos que preceden, es decir, política económica, política de precios, política tributaria, paridad cambiaria, aranceles aduaneros.

6 - Determinación de los potenciales factores desencadenantes, a partir de las posibles modificaciones: como por ejemplo, pérdida de mercado, evolución atípica de los precios de insumos fundamentales, desarrollo de una nueva tecnología.

7 - Análisis de consecuencias económico-financieras para la empresa: es decir, ingresos por ventas, costos, rentabilidad, superávit o déficit financiero.

Las presentaciones de análisis de sensibilidad se pueden encontrar de manera manual e inclusive computarizada para un más eficaz análisis de la información obtenida a partir de los datos recabados.

A continuación, se podría reflejar gráficamente como estaría variando el stock de la empresa y la demanda del producto con el transcurso del tiempo.



Ahora bien, ¿Cuáles serían las variables de decisión que influirían en el análisis a realizar a posteriori?

1. Requerimientos de servicio y/o expectativas del cliente.

- Prácticas competitivas
- Requisitos de tiempos de entrega
- Requisitos de orden completa
- Habilidad para influenciar y controlar los clientes
- Requerimientos especiales de clientes especiales

2. Patrones de demanda - Variabilidad

- Estacionalidad
- Tratos y promociones
- Habilidad para pronosticar
- Demandas dependientes
- Sustitución y subcontratación

3. Factores de costo - Faltantes

- Mantenimiento del inventario
- Envío
- Adquisición
- Espacio ocupado
- Deterioro

4. Características de pedido -Tiempos de pedido

- Tamaño del lote
- Información sobre órdenes grandes
- Cancelación y apertura de órdenes
- Retrasos en procesamiento de órdenes

5. Situación con proveedores

- Tiempos de entrega
- Confiabilidad
- Flexibilidad
- Habilidad de expedición de órdenes
- Ordenes mínimas
- Descuentos en volumen y transporte
- Disponibilidad

6. Otras variables

- Clasificación de materiales (ABC)
- Calidad de información
- Número de localidades de almacenamiento
- Obsolescencia
- Expansión de almacenes
- Equipo de manejo y almacenamiento

Para el planeamiento de una buena tarea a desarrollar se deberían:

- Realizar compras justo en el momento necesario
- Calidad y cantidad adecuadas
- Relaciones con proveedores
- Precios y formas de pago
- Tiempos de entrega
- Alternativas de productos, mejores y más baratos
- Descuentos
- Planificación de compras

Luego de mencionar puntos clave y generales, se desarrollará el análisis propiamente dicho:

Ante todo, es importante mencionar que, mejorar el control y la administración del inventario es un objetivo clave en el impulso que realiza cada compañía para controlar la inversión, mejorar el flujo de efectivo y aumentar las utilidades y el rendimiento sobre la inversión.

Como se dijo con anterioridad, el inventario es el material o los suministros que se tiene para el uso o las ventas futuras. En general, se trata de bienes

terminados que esperan el pedido de un cliente, pero puede tratarse también de bienes o materiales destinados a la producción o transformación en bienes terminados para el cliente. En nuestra empresa, se trata de bienes destinados directamente a la venta sin ningún proceso de transformación mediante.

El inventario tiene su costo de capital inmovilizado, de espacio de almacenaje, de manejo y de obsolescencia, es decir todos los costos de mantenimiento de inventario. Por lo cual, actualmente, las compañías ya no pueden darse el lujo de tener amortiguadores de inventario o "existencias de seguridad" excesivos, el inventario puede ser un mal necesario ya que conlleva un costo muy alto.

Tres tipos de variabilidad o incertidumbre pueden necesitar de inventarios: la demanda, la producción y los suministros. Estos son valores importantes en la planificación, el control y la administración del inventario.

En muchas empresas, la administración del inventario de bienes físicos se basa en las determinaciones intuitivas del gerente de compras, quien decide qué artículos comprar, cuándo comprarlos y en qué cantidades. Cuando una compañía es pequeña y el número de artículos a mantener en inventario es reducido, estos procedimientos informales pueden funcionar adecuadamente. Sin embargo, conforme la compañía crece y comienza a requerir una mayor variedad de partidas de inventario con distintas proporciones de utilización, los sistemas informales tienden a crear problemas que puedan resultar en mayores costos y en una interrupción de la producción y el suministro del producto terminado.

Un sistema formal de administración de inventarios puede producir ahorros sustanciales para una compañía. Estos ahorros se obtienen de varias formas distintas, dependiendo de la situación particular de la compañía. Algunas fuentes comunes para dichos ahorros son un menor costo de compra, menores gastos de intereses o un aumento en la disponibilidad de fondos internos, menores costos de operación, confiabilidad en la entrega a los clientes y un mejor servicio a ellos cuando se les suministra los productos.

Los tipos de inventarios que hay en esta empresa son:

- ☞ **Los productos para la reventa:** Cubre todos los productos o bienes terminados almacenados, que esperan venderse o enviarse a los clientes finales.
- ☞ **Piezas de servicio:** Las partes que suelen llamarse refacciones o piezas de repuesto, se usan para mantener el producto o el equipo que la compañía vende o atiende.
- ☞ **Distribución:** Los bienes terminados, así como también las piezas de servicio, se ubican, se almacenan o se transportan en los depósitos de toda red de distribución y pueden abarcar los que posee la compañía y se

ubican lejos de la planta central de fabricación, en las sucursales y/o bodegas.

☞ **Suministros:** Los artículos que se usan para mantener las operaciones, en nuestra empresa sería para la oficina de administración ya que no se realiza la fabricación del producto en estas instalaciones, pero que no llegan a formar parte del producto terminado; son artículos, por ejemplo, para el mantenimiento de la planta, la reparación de máquinas, el consumo de la planta o la producción, artículos de oficina.

Su costo sería:

Cuando se considera el costo de inventario, se debe mirar más allá de lo obvio: el costo de compra o el costo estándar del material. El inventario siempre conlleva un costo indirecto al que por lo común, se llama costo de mantenimiento; este costo general suele alcanzar hasta un 50% del costo de la compra y el total representa el costo total del material. El costo indirecto del material es un costo adicional agregado y por lo tanto un desperdicio. El mejoramiento de la administración del inventario debería concentrarse en reducir los costos totales, que incluye estos costos de costos indirectos de material.

Por ejemplo, los costos indirectos principales que se asocian con el inventario son: los costos de adquisición, de inspección, de almacenaje, de manipuleo, el interés, la obsolescencia, la depreciación, los seguros generales de la empresa.

Al establecer un Modelo Básico de Inventario:

El objetivo del modelo básico de inventarios consiste en determinar la cantidad óptima a ordenar que minimice los costos incrementales totales relacionados con mantener un inventario y procesar órdenes.

Por ejemplo, suponiendo que los requerimientos anuales de una partida de vehículos es de: $R = x$ unidades o un promedio de x unidades a la semana. Si se colocan órdenes por lotes de tantas unidades, entonces se requerirá un nuevo lote cada x unidades por semana. Cuando un nuevo lote llega al depósito, se tienen x unidades en existencia. Este inventario será consumido a una velocidad de x unidades por semana. Al final de la semana, se tendrá un inventario de cero unidades y el siguiente lote de x unidades ingresará al sistema.

Si el artículo se ordena con mayor frecuencia pero en menores cantidades, el nivel de inventario asociado disminuirá en proporción al número de unidades ordenadas en un cierto momento dado. Dado que los costos incrementales de mantener un inventario depende del nivel promedio del inventario. Los costos de manejo son proporcionales al tamaño del lote y el número de artículos ordenados en un momento dado.



Si la demanda es incierta y suponiendo tiempos de espera de la oferta y la demanda constantes, es decir, la demanda no puede ser predicha con certeza y los tiempos de espera con frecuencia varían de una orden a otra pero no considerablemente. Una consecuencia de esta variación es que pueden presentarse faltantes si la demanda futura excede el estimado inicial o si una orden llega después de lo esperado. Es posible reducir los riesgos de faltantes llevando inventarios más grandes, llamados "existencias de seguridad"; sin embargo, se incurre en costos adicionales al comprometer fondos adicionales en el inventario y existe el riesgo de incurrir en obsolescencias. El objetivo es, entonces, desarrollar un modelo para determinar una política de inventarios que permita balancear estos riesgos y minimizar los costos incrementales totales esperados.

Si se considera un solo período, es decir, un solo aprovisionamiento durante un solo período bien definido de tiempo. Este modelo es aplicable para el almacenamiento de inventarios de temporada, bienes perecederos, refacciones, y mercancías de moda. Esto no es aplicable al producto de la empresa analizada.

Si la situación es que existe una demanda continua de un artículo, las órdenes para el aprovisionamiento del mismo pueden colocarse en cualquier momento, y el horizonte de tiempo es lo suficientemente extenso como para asumir que el sistema de inventarios funcionará para cualquier tiempo futuro. El problema consiste para determinar el tamaño de una orden y el momento que debe colocarse la orden, es decir, el punto de reabastecimiento.

Se puede incluir en todo este análisis la clasificación ABC¹ de las partidas de inventario, ya que no se justifica un mismo esfuerzo de control para todos los productos o artículos. Primero, el distinto valor de las partidas de inventario sugiere que la atención debe concentrarse en los artículos de mayor valor y dar una menor consideración a los artículos de menor valor. Considerando que los costos de inventarios están directamente asociados con el valor de los inventarios, el potencial de ahorros en costos derivados de un control más estrecho es mayor para el primer grupo de artículos ya que representa la mayor parte del valor del inventario.

Aún cuando un artículo pueda tener un valor muy bajo en sí mismo, es posible que el costo de un faltante de dicho artículo sea considerable. Por ejemplo; la falta de un producto aparentemente de poca importancia puede provocar costos adicionales por personal inactivo y una pérdida de general de la empresa. Por lo tanto, la clasificación de las partidas de inventario de acuerdo al grado de control necesario permite a los administradores concentrar sus esfuerzos en aquellos puntos donde los beneficios sean mayores.

En resumen, la contribución de los análisis de sensibilidad a los sistemas de información dan respuesta a uno de los problemas más importantes que afectan la presupuestación y su control: como lo es el continuo cambio de las variables relevantes.

¹ Partidas clase A: se requiere un estrecho control, ya que son partidas con alto costo por faltantes o representan una parte importante del valor total del inventario. El gerente de compras puede celebrar contratos con los proveedores que aseguren un suministro constante de estas unidades en cantidades suficientes para su utilización. La velocidad de reposición será conforme a la demanda y a la posición de las unidades dentro del inventario. Por lo tanto, se mantendrá un mínimo como protección contra las fluctuaciones de la demanda y posibles interrupciones en el suministro.

La revisión periódica (por ejemplo, semanal) de órdenes. provee una supervisión lo suficientemente estrecha sobre los niveles de inventario. Las variaciones en las proporciones de utilización son absorbidas rápidamente por el tamaño de cada orden semanal, de acuerdo con el sistema periódico o con el sistema opcional que se comentó anteriormente.

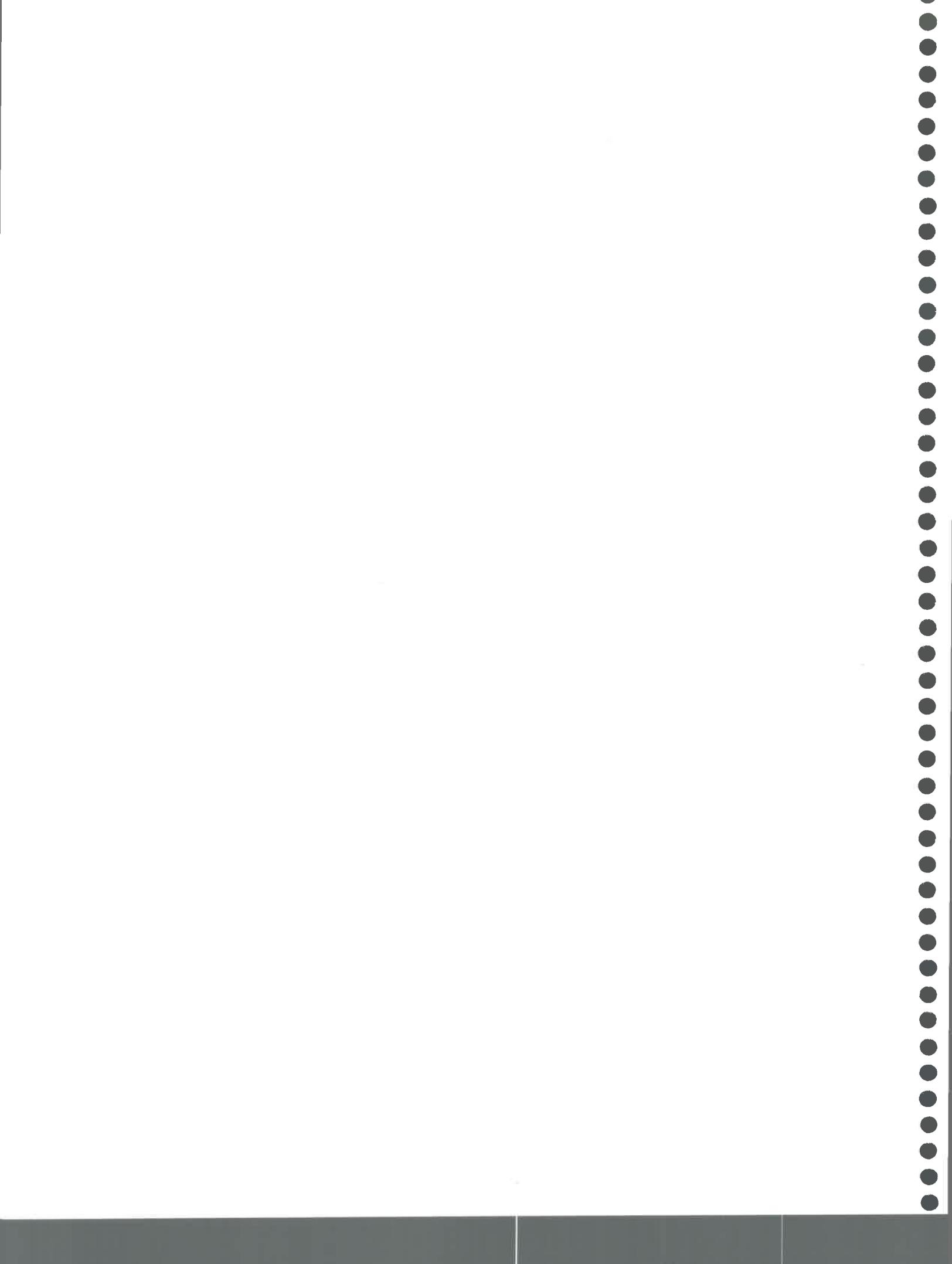
Partidas clase B: deberán ser seguidas y controladas mediante un sistema computarizado con revisiones periódicas por parte del administrador, desde ya que con menor frecuencia que en el caso de las partidas de la clase A. Los costos de faltantes de existencias para las partidas de la clase B son moderados a bajos y las existencias de seguridad deberán brindar un control adecuado de los faltantes, aun cuando la colocación de órdenes ocurre con menos frecuencia.

Partidas clase C: representan la mayor parte de las partidas de inventario y un sistema de controles diseñados pero rutinarios debe ser adecuado para su control. Un sistema de punto de reabastecimiento que no requiera de una evaluación física de las existencias, generalmente será suficiente. Para cada una de estas partidas, las acciones necesarias son activadas cuando los inventarios se reducen hasta el punto de reabastecimiento. Si la utilización cambia, las órdenes serán activadas antes o después del promedio, siempre y cuando se establezca la compensación necesaria. Deberán realizarse revisiones semestrales o anuales de los parámetros del sistema para actualizar las proporciones de utilización, los estimados de los tiempos de entrega de los insumos y los costos que pudieran derivarse de cambios en la **EOQ**. También puede emplearse una revisión periódica con un intervalo mas prolongado.

A título ilustrativo: - la incorporación de un enfoque dinámico, con determinación de los cambios probables provocados por cambios internos y/o externos a la empresa, con influencia sobre la decisión a seguir;

- la modelización de las realidades probables, y conocimiento de los resultados posibles como consecuencia de esta experiencia.

- el aporte para el proceso de educación gerencial, como aporte a su capacidad de reacción, frente a las necesidades decisionales que impone el horizonte futuro.



CAPITULO Nº 7 – CONCLUSION 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, al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil.

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuales son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

En un proyecto individual, la sensibilidad debe hacerse con respecto al parámetro más incierto; por ejemplo, si se tiene una incertidumbre con respecto al precio de venta del artículo que se proyecta fabricar, es importante determinar que tan sensible es la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Presente Neto (VPN) con respecto al precio de venta. Si se tienen dos o más alternativas, es importante determinar las condiciones en que una alternativa es mejor que otra.

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.



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 - Nº 211
- IRARRAZABAL, Anibal. Principios de Contabilidad para la Gestión. Editorial Pontificia Universidad Católica - Esc.Ingenieria – Chile
- KAUFMANN, Arnold y GIL ALUJA, Jaime. (1992) Técnicas de gestión empresarial: previsiones, decisiones y estrategias. Editorial Pirámide – Madrid

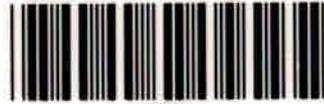
- KENNEDY, Gavin; BENSON, John; McMILLAN, John. (1991) Cómo negociar con éxito. Editorial Deusto – Bilbao
- LA LEY. Artículo publicado (2000) ¿Qué enseña la Contabilidad de Gestión a los contadores financieros? Enfoques de Contabilidad y Administración
- MALLO RODRIGUEZ, C. y MERLO, J. (1995) Control 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) Analisis 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
- www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/proydddsleo/htm
- www.monografias.com/trabajos22/costos/costos.shtml

- www.southlink.com.ar/vap/costeo_variable.htm
- www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/30/epe.htm
- www.gestion.com.ar
- www.monografias.com//trabajos34/contabilidad-costos/contabilidad-costos.shtml
- www.monografias.com/trabajos13/metocost/metocost.shtml

U.N.R.C.
Biblioteca Central



66024

66024