



DEDICATORIA

“Del Cumplimiento de los Objetivos depende el éxito”

Leonardo Giovannini

Dedico este trabajo:

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.-

A la virgen María Rosa Mística, madre y fuente de inspiración.-

A mis padres, Olga y Carlos quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!-

A mi querida hermana, Agustina, por ese apoyo constante, “dale, ponete las pilas y terminá esa tesis” ¡Gracias! Sin vos no hubiese podido hacer realidad este sueño.-

Y a los que nunca dudaron que lograría este triunfo: a mi abuela, a mis tíos, a mi jefe y compañeros de trabajo, a mis amigos por escucharme, apoyarme y brindarme la ayuda que en su momento necesite, simplemente ¡Gracias!

Romina Paola Cisterna.-

Dedico mi trabajo:

A Dios por ser el dador de la sabiduría y el entendimiento que me permite alcanzar una meta más en mi vida.-

A mi madre Gladys por su apoyo y comprensión a lo largo de toda mi vida.-

A mis hermanos, que han sido una parte esencial para el logro de mis metas y que esto les sirva de inspiración para todos.-

A mis amigas por la ayuda que me brindaron siempre y por todo lo que me apoyaron.-

Elizabet Paola Walther.-



AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad; a cada uno de los que son parte de mi familia a mi madre Olga Zarate, a mi padre Carlos Cisterna, a mi hermana Agustina Cisterna y al apoyo infaltable de mi Abuela María Corso, de mis tías, Alicia, Mabel y Cristina Zarate y mis tíos Enrique Lucero y Américo Díaz, a mis amigos y compañeros de trabajo, por haber estado siempre presentes, acompañándome en este largo camino, brindando su fuerza y apoyo incondicional.-

Romina Paola Cisterna.-

Agradezco a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre Gladys Mattio, a mis abuelos, a mis amigas y compañeros de trabajo, quienes a lo largo de mi carrera han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.-

Elizabet Paola Walther.-



TÍTULO

**“CENTRO MOTOR S.A.
Análisis y Proyección de Estados Contables”**



APÉNDICEVI

FECHA:/...../.....

FACULTAD:
.....

DEPARTAMENTO:
.....

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Título del trabajo:.....
.....
.....
.....

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

Observaciones:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Presidente Mesa
Firma

2º Integrante Mesa
Firma

3º Integrante Mesa
Firma

Horarios disponibles para el examen:
.....
.....
.....



ÍNDICE

Dedicatoria	Pág.1
Agradecimientos	Pág.2
Título	Pág.3
Hoja de Aceptación del Trabajo Final	Pág.4
Índice	Pág.5
Resumen	Pág.13
Palabras clave	Pág.14
Introducción	Pág.16
Desarrollo	Pág.18
CAPITULO Nº 1 "CENTRO MOTOR S.A."	
1.1 Reseña Histórica	Pág.19
1.2 Isologo	Pág.23
1.3 Estilo Comercial	Pág.24
1.4 Centro Motor S.A.	Pág.27
1.4.1 Ubicación Geográfica	Pág.29
1.4.2 Instalaciones	Pág.30
1.4.3 Estructura de la firma	Pág.33
1.4.3.1 Organigrama	Pág.35



1.4.4 Servicio de postventa	Pág.36
1.4.5 Equipos Industriales	Pág.38
1.4.5.1 Ventas	Pág.39
1.4.5.2 Alquileres	Pág.40
1.4.6 Análisis Situacional	Pág.43
1.4.6.1 Macro Ambiente	Pág.43
1.4.6.2 Factores Demográficos	Pág.44
1.4.6.3 Factores Económicos Nacionales	Pág.47
1.4.6.4 Factores Sociales	Pág.49
1.4.6.5 Factores Políticos	Pág.51
1.4.6.6 Factores Tecnológicos	Pág.51
1.4.6.7 Factores Ecológicos	Pág.52
1.4.7 Análisis de la organización	Pág.53
1.4.7.1 Estrategias	Pág.53
1.4.7.2 Misión	Pág.53
1.4.7.3 Visión	Pág.53
1.4.7.4 Valores	Pág.53
1.4.7.5 Análisis DAFO	Pág.53
Conclusión del relevamiento	Pág.55



CAPITULO N° 2 "MARCO TEORICO"

2. El balance general o estado de situación patrimonial	Pág.57
2.1 Contenido	Pág.57
2.2 Corte vertical del balance general	Pág.57
2.3 Los pasivos corrientes y no corrientes	Pág.58
2.4 El remanente. Patrimonio neto o capital ajeno	Pág.58
2.5 Corte Horizontal del balance general	Pág.58
2.6 Importancia del capital a mantener financiero y no financiero	Pág.59
2.7 Análisis e interpretación de los estados contables	Pág.60
2.7.1 Índices. Ratios. Porcentajes. Rotaciones.	Pág.61
2.7.1.1 Índices	Pág.61
2.7.1.2 Ratios	Pág.61
2.7.1.3 Porcentajes	Pág.62
2.7.1.4 Rotaciones	Pág.62
2.7.2 Análisis de la situación de Solvencia	Pág.62
2.7.2.1 Endeudamiento	Pág.63
2.7.2.2 Inmovilizaciones	Pág.64
2.7.2.3 Solvencia	Pág.64
2.7.2.4 Liquidez Corriente	Pág.64
2.7.2.5 Liquidez Acida	Pág.65
2.7.2.6 Posicionamiento monetario en moneda local	Pág.65
2.7.2.7 Posición en moneda extranjera	Pág.65



2.7.3	Análisis de la rentabilidad	Pág.66
2.7.3.1	Punto de equilibrio económico	Pág.66
2.7.3.2	Efecto palanca	Pág.67
2.7.3.3	Capital de trabajo	Pág.68
2.7.3.4	Determinación del ciclo operativo	Pág.69
2.7.3.5	Retorno sobre la inversión	Pág.69
2.7.3.6	Retorno sobre la venta	Pág.69
2.7.3.7	Índice de Du Pont	Pág.69
2.7.3.8	Resultado de tendencia	Pág.70
2.7.3.9	Resultado inflacionario	Pág.71
2.8	Estados contables proyectados	Pág.71
2.8.1	La certidumbre, la probabilidad y la incertidumbre	Pág.71
2.8.2	Metodología para su confección	Pág.72
2.8.3	Bases para su confección	Pág.72
2.8.3.1	Base Estadística	Pág.73
2.8.3.2	Base Prospectiva	Pag.73
2.8.4	Secuencia metodológica para la confección	Pág.73
2.8.4.1	Los pronósticos anuales	Pág.73
2.8.5	Análisis de los estados contables proyectados	Pág.75



CAPÍTULO Nº 3 “ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS CONTABLES”

3.1 Estados Contables	Pág.77
3.2 Análisis de los principales orígenes y aplicaciones de fondos	Pág.92
3.3 Evolución del comportamiento financiero	Pág.98
3.3.1 Análisis del margen	Pág.98
3.3.1.1 Indicadores del margen	Pág.99
3.3.2 Análisis de la rotación	Pág.100
3.3.2.1 Indicadores de rotación	Pág.100
3.3.3 Análisis de ciclos	Pág.103
3.3.4 Análisis de liquidez	Pág.106
3.3.5 Análisis del apalancamiento	Pág.107
3.3.6 Otros indicadores	Pág.108
3.3.7 Análisis de la rentabilidad	Pág.109
3.4 Informe sobre análisis económico-financiero	Pág.110
Conclusión del capítulo	Pág.115

CAPÍTULO Nº 4 “ANÁLISIS DE LA SITUACION IMPOSITIVA Y PREVISIONAL DE CENTRO MOTOR S.A.”

4. Régimen Tributario	Pág.117
4.1 Características principales de los impuestos	Pág.117
4.1.1 IVA (Impuesto al Valor Agregado)	Pág.117
4.1.2 Impuesto a las ganancias	Pág.118



4.1.3 Impuestos sobre la ganancia mínima presunta	Pág.118
4.1.4 Agente de retención de ganancias	Pág.119
4.1.5 Agente de retención IVA	Pág.120
4.1.6 Agente de retención S.U.S.S	Pág.120
4.1.7 Impuesto sobre los ingresos brutos	Pág.121
4.1.7.1 Convenio Multilateral	Pág.122
4.1.8 Agente de retención sobre ingresos brutos	Pág.122
4.1.9 Tasa de comercio e industria	Pág.123
4.1.10 Trabajadores Autónomos	Pág.123
4.2 Política de Remuneración	Pág.123
4.2.1 Salario y Deducción	Pág.124
4.2.1.1 Gerencia administrativa y gerencia de postventa	Pág.124
4.2.1.2 Gerencia Comercial	Pág.124
4.2.1.3 Gerencia de equipos industriales	Pág.125
4.2.1.4 Personal de operaciones	Pág.125
4.2.1.5 Deducciones	Pág.131
4.2.2 Beneficios	Pág.131
4.2.3 Previsión para despido	Pág.132
4.2.3.1 Comunicación de la causa	Pág.133
4.2.3.2 Indemnización por despido	Pág.133
Conclusión del capítulo	Pág.134



CAPÍTULO N° 5 “ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS”

5.1 Introducción	Pág.136
5.2 Explicaciones de las proyecciones obtenidas	Pág.137
5.2.1 Proyecciones de los rubros del Activo	Pág.137
5.2.1.1 Activo Corriente	Pág.137
5.2.1.2 Activo no corriente	Pág.139
5.2.2 Proyecciones de los rubros del pasivo	Pág.139
5.2.2.1 Pasivo Corriente	Pág.139
5.2.2.2 Pasivo no corriente	Pág.139
5.2.3 Proyección del Estado de Resultado	Pág.140
5.2.3.1 Ventas	Pág.140
5.2.3.2 Otros ingresos y egresos	Pág.140
5.2.3.3 Costo de Ven ta	Pág.141
5.2.3.4 Gastos de Administración	Pág.141
5.2.3.5 Gastos de Comercialización	Pág.141
5.3 Análisis de los estados financieros proyectados	Pág.142
5.3.1 Análisis horizontal	Pág.142
5.3.2 Análisis de la situación patrimonial proyectada	Pág.143
5.3.3 Análisis horizontal del estado de resultado	Pág.143
5.3.4 Análisis del estado de resultado proyectado	Pag.145
5.3.5 Análisis del apalancamiento proyectado	Pág.147



5.3.6 Análisis de la rentabilidad proyectada	Pág.149
5.3.7 Análisis de rotación de activos proyectados	Pág.154
Conclusión	Pág.153
Bibliografía	Pág.156



RESUMEN

El objeto de estudio del presente trabajo es el análisis e interpretación de Estados Contables de la Firma Centro Motor S.A. concesionaria oficial de la marca Toyota. Dicho trabajo constará de cinco capítulos, que nos permitirán obtener un amplio conocimiento de la situación actual de la firma con respecto al escenario económico tanto nacional como internacional y su evolución en los últimos 3 periodos contables (2009, 2010 y 2011), finalizando con un análisis de la proyección de Estados Contables para los 3 periodos subsiguientes (2012, 2013 y 2014).-

En el primer capítulo, se realizará, en primera instancia, la descripción de la llegada del grupo Toyota Motor Corporation a la Argentina, luego se realizará una definición exhaustiva de las características principales y generales de Centro Motor, para luego abocarnos al objeto de estudio del presente trabajo.-

El segundo capítulo, hará referencia al marco teórico que se utilizará para el análisis vertical y horizontal de la situación patrimonial actual de la empresa, los ratios bajo análisis, para luego continuar con los estados contables proyectados, la metodología y base para su confección, para finalizar con el análisis de los mismos.-

En el tercer capítulo, se presentan los estados contables, de los periodos 2009, 2010 y 2011, continuando con el análisis de los principales orígenes y aplicaciones de fondo, la evolución del comportamiento financiero, para lo cual será necesario la observación de los resultados de los ratios. Concluyendo el capítulo con la presentación del informe sobre análisis económico-financiero.-

A lo largo del cuarto capítulo, se desplegarán dos temas, en primer lugar se realizara un análisis del régimen tributario, continuando con el desarrollo de la política de remuneración adoptada por Centro Motor.-

Por último en el capítulo cinco, nos abocaremos en primera instancia en presentar los estados proyectados, es decir, que se expondrá aquello que se espera lograr en los periodos 2012, 2013 y 2014, finalizando con un análisis e interpretación de los estados contables, del apalancamiento financiero, de la rentabilidad económica y de la rotación de los activos proyectados.-

La metodología utilizada se basa en una investigación transversal descriptiva, en vista de que se busca reconocer los aspectos y características más resaltantes del comportamiento de las variables en estudio.-



GLOSARIO DE PALABRAS CLAVE

- ✓ **ABS:** es el acrónimo de Antilock Braking System, o sistema antibloqueo de frenos.-
- ✓ **After Sale Evaluation and Certification:** procedimientos del servicio postventa referidos a equipos industriales, Gestión Técnica y Administrativa de: Garantías, Mantenimiento preventivo y correctivo, Reparaciones Venta de Repuesto, Alquileres y Asesoramiento Comercial.-
- ✓ **Auto Elevador:** vehículo a combustión o eléctrico, que permite transportar y elevar cargas de dimensiones y pesos normados, por sobre su altura, en áreas de trabajo.-
- ✓ **Carrocería:** parte de un vehículo asentada sobre el bastidor que recubre el motor y otros elementos y en cuyo interior se instalan los pasajeros y la carga.-
- ✓ **EBITDA:** es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.-
- ✓ **Fidelización:** mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.-
- ✓ **Global Engine Line:** el motor en línea es un motor de combustión interna con todos los cilindros alineados en una misma fila, sin desplazamientos.-
- ✓ **KAIZEN:** filosofía de mejora continua que tiene como objetivo lograr la más alta satisfacción de sus clientes a través de la calidad de sus productos y la excelencia de las operaciones del concesionario.-
- ✓ **Prima Facie:** locución latina de uso frecuente en las actuaciones judiciales, que quiere decir a primera vista o en principio.-
- ✓ **ROA (Return on Assets/ Rentabilidad del Activo Total):** Rentabilidad sobre activos que se calcula al dividir el beneficio menos impuestos, entre el valor de todos los activos. Con esta operación se puede conocer la rentabilidad de una empresa independiente.-



- ✓ **ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto):** Este mide la ganancia de la empresa en cada unidad monetaria invertida en fondos propios.-
- ✓ **ROIC (Return On Invested Capital/ Remuneración del capital invertido):** es la tasa de retorno sobre el capital invertido.-
- ✓ **Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A:** entidad financiera ligada a la terminal automotriz, especialista en créditos y leasing.-
- ✓ **Toyota Customer Service Workshop Management:** hacer eficiente todos los procesos, desde las actividades realizadas por los técnicos y asesores de servicio, hasta la distribución de las áreas de trabajo para ofrecer mayor comodidad y eficiencia durante la visita del cliente.-



INTRODUCCIÓN

Para dar comienzo al presente trabajo, se procederá a describir brevemente la actividad de Centro Motor S.A., concesionario oficial de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba, para luego continuar con el objeto de estudio, es decir, el análisis e interpretación de los estados contables.-

El concesionario inicio en 1979 cuando Toyota comienza sus actividades en Argentina y nombra a Darío Ramonda S.A. concesionario oficial, uno de los primeros del interior del país. Desde entonces, está comprometida con los principios que guían las acciones de Toyota Motor Corporation a nivel mundial, adaptados por Toyota Argentina S.A., convirtiéndose en uno de los concesionarios líderes en ventas del país

En 1993 y con vistas al futuro, se reinicia la relación, creándose Centro Motor S.A., convirtiéndose en uno de los principales concesionarios de la red, caracterizado por su excelente servicio de posventa y por su gran gestión comercial.

La empresa está situada en el polo comercial automotriz de la ciudad de Córdoba, representando el único concesionario oficial de la marca en dicha ciudad y unos de los 4 puntos de venta distribuidos por Toyota Argentina en la Provincia de Córdoba junto a las agencias situadas en las ciudades de San Francisco, Villa María y Río Cuarto.

La compañía comercializa en su exclusivo salón de ventas todos los productos que la marca vende en el país, es decir, las pick-up Hilux y SW4, los vehículos Corolla y Camry y Avensis, y los todos terrenos, RAV4, Land Cruiser Prado y Land Cruiser 200, además de los equipos industriales de la marca. Cuenta además, con un servicio de post-venta de excelencia, brindando un completo parque de servicios y un gran stock permanente de repuestos y accesorios.

Centro Motor S.A. se distingue por su doble compromiso con el cliente y con la sociedad. En el marco del primero de ellos, ofrece una atención y asesoramiento especializado, excelentes instalaciones y una vocación de servicio única. En cuanto al compromiso social, los esfuerzos se concentran en promover la creatividad individual y el trabajo en equipo en el marco de respeto a los trabajadores, incentivar un crecimiento en armonía con la comunidad local y adaptar las políticas de cuidado de medio ambiente en pos de mejorar la calidad de vida de las personas.



A lo largo de los años, la empresa ha logrado no solo fidelidad de los clientes hacia la marca (normalmente quien compra un Toyota una vez, al cambiar de vehículo adquiere otro de la misma marca), sino también hacia la propia concesionaria, lo cual está basado en su estilo comercial y, como ya se comentó anteriormente, el excelente servicio de posventa, el mejor de toda la red de concesionarias de la marca en Argentina. Centro Motor posee certificación ISO y varias impuestas por la propia terminal, como la TSM y TSM avanzado (esta última certificación es reciente, de mediados del mes de octubre de 2009, siendo Centro Motor S.A. la segunda concesionaria de la red en Argentina en acceder a la misma).-

La información generada por los Estados Contables proporciona elementos de juicio para la evaluación de cursos de acción y la toma de decisión en aspectos financieros, económicos, de gestión o administración. Esta cualidad de los Estados Contables los ubica como uno de los principales soportes para la fijación de metas y objetivos y, la medición de cumplimientos de Centro Motor S.A.-

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis e interpretación de los Estados Contables del concesionario de la firma TOYOTA, Centro Motor S.A., para los periodos 2009, 2010, 2011; como así también la proyección de los mismos para los periodos 2012, 2013 y 2014.



DESARROLLO

CAPITULO 1

“CENTRO MOTOR S.A.”



1.1 Reseña Histórica

TOYOTA MOTOR CORPORATION, es fundada en 1937, convirtiéndose en uno de los fabricantes de vehículos líderes a nivel mundial, con una amplia gama de modelos, desde autos pequeños hasta camiones.-

Toyota cuenta con 53 filiales de producción en 26 países y regiones excluyendo Japón, y comercializa sus vehículos en más de 170 países, con una dotación de más de 316.000 empleados.-

El 21 de marzo de 1997 en Zárate, provincia de Buenos Aires, **Toyota Motor Corporation** inaugura su planta de producción número 29 en el mundo, la cual se convierte en la primera inversión de origen japonés en la industria automotriz Argentina.-



En aquel entonces, se invirtieron 150 millones de dólares, destinados a instalar sistemas tecnológicos de última generación, desarrollar programa de capacitación para técnicos y operarios y conformar una red de concesionarios en todo el territorio nacional.-

Durante el primer año de operación, la planta produjo la Pick-up HILUX en sus modelos cabina simple y doble, tracción 4x2 y 4x4, con distintas versiones de equipamiento. El 50% de la producción total se vendió en el mercado argentino y el resto se exportó al MERCOSUR, principalmente a Brasil. Un año después **Toyota Argentina** duplicó la producción con la incorporación de un segundo turno de trabajo, y la pick-up Hilux se posicionó como líder del segmento de camionetas compactadas a un año de su lanzamiento, convirtiéndose en la más vendida durante cinco años consecutivos.-



En 1999, Toyota afianza su proyecto en Argentina al inaugurar la División de Equipos Industriales, insertándose en el mercado de auto elevadores; instalando su centro de operaciones en Don Torcuato. Esta división alcanzó el liderazgo del mercado y en junio de 2004 pasó a ser una empresa independiente denominada **Toyota Material Handling Mercosur LTDA (TMHM)**. La misma tiene como principal actividad la comercialización, seguido de la prestación de los servicios de postventa y alquiler.-

En el 2011, habiendo alcanzado una participación en el mercado de pick-ups del 30,9% con más de 66.000 unidades producidas. Toyota Argentina lanzó al mercado la nueva Toyota Hilux con modificaciones en la motorización, seguridad y diseño. Para este diseño se realizó una nueva inversión de 30 millones de dólares y se incorporaron 150 nuevos puestos de trabajo.-

Durante el año 2002, en plena época de crisis, Toyota anuncia una inversión de 200 millones de dólares convirtiéndose la planta de Zárate en plataforma de producción y exportación de vehículos multipropósito para América Latina, incluyendo México y el Caribe.-

En febrero del año 2006, se inaugura una nueva planta de estampado de carrocerías para las pick-up Hilux y la Hilux SW4, emprendimiento que demandó una inversión de más de 15 millones de dólares; a la vez que se incorporó una nueva línea de motores "Global Engine Line" (nuevo concepto de ensamblaje) con capacidad para producir 70.000 unidades anuales.-

A principios del año 2007, en el marco de la cuarta etapa de ampliación, Toyota Argentina inauguró la planta de inyección y pintura de partes plásticas con una inversión cercana a los 20 millones de dólares.-

Continuando con la realización de inversiones, en el año 2008 la cifra alcanzó los 100 millones de pesos y fue destinada principalmente a la construcción edilicia, la mejora de la productividad y el incremento de la fabricación de autopartes en el predio industrial de Zárate.-

Recientemente, en octubre de 2009, se inauguró un nuevo edificio en el predio industrial de Zárate, el cual fue construido con el fin de acompañar el crecimiento que la planta ha tenido en estos 12 años de producción en el país. Cuenta con una superficie cubierta de 4.800 m² y está destinada en una primera etapa, a las áreas de Administración de la planta, Compras, Control de Calidad, Control de Producción, Calidad al Cliente (QAD Quality Assurance División) Ingeniería de Producto y Sistemas.-



La filial en estudio cuenta con más de 3.000 personas empleadas. La educación y el entrenamiento del personal son considerados un elemento clave del éxito que posee. A través de los diversos programas de capacitación, se proveen los medios necesarios para responder a los cambios tecnológicos y estándares de calidad.-

Toyota Argentina posee una red de 41 concesionarios oficiales, 33 sucursales que totalizan 74 puntos de ventas distribuidos en todo el país; siendo una de las 3 concesionarias más importantes CENTRO MOTOR S.A., ubicada en la ciudad de Córdoba. Cada concesionaria cuenta con un salón de ventas, un área de servicios y un área de venta de repuesto y accesorios genuinos. Para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, los vendedores y técnicos de la red reciben capacitación personalizada en el centro de entrenamiento ubicado en la planta industrial de Zárate.-

Siguiendo la política de la casa matriz, Toyota Argentina se ocupa permanentemente de la protección del medio ambiente. En el año 1999 certificó el Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma internacional ISO 14001 y en el 2002 amplió la certificación a todas las operaciones de la compañía.-

Como parte de su compromiso con el medio ambiente, a partir del año 2003, comienza a publicar de manera anual un reporte ambiental con el objetivo de difundir como desarrolla y mejora continuamente su gestión ambiental en todas sus operaciones del país. En el 2008 se incorpora por primera vez al reporte antes mencionado aspectos económicos y sociales, lo que lo convierte en un Reporte de Sustentabilidad.-

A su vez, Toyota extiende sus estándares de protección del medio ambiente a sus redes oficiales de concesionarios con el fin de disminuir y controlar el impacto ambiental, tanto en la comercialización como en el servicio de postventa ofrecido al cliente. De esta manera Toyota Argentina trabaja junto a cada uno de los concesionarios para la certificación de la norma ISO 14001. Hoy 39 concesionarios de la red están calificados bajo esta norma.-

TOYOTA ARGENTINA, trabaja diariamente en la mejora de la calidad de sus productos y por este motivo en el año 1999 certificó el sistema de calidad según la norma ISO 9001.-

La esencia de la filosofía de Toyota es "el cliente primero"; con este espíritu la filial Argentina trabaja día a día para ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.-



Línea Cronológica

- **Mar–1997:** Inicio de la producción de la Pick- Up Hilux. Inauguración de la Planta Industrial de Zárate, Provincia de Buenos Aires, número 29 en el mundo, con una capacidad de producción de 25.000 unidades.-
- **Abr–1997:** Primera exportación a Brasil.-
- **Mar–1998:** Incorporación de un segundo turno de trabajo. La Hilux se posiciona como líder del segmento de camionetas compactas.-
- **Mar–1999:** Certificación ISO 14001, estandarización del sistema de gestión ambiental.-
- **Dic–1999:** Certificación ISO 9001, aseguramiento de la calidad.-
- **Nov–2000:** Inauguración del Laboratorio para el análisis de emisiones de gases de vehículos automotores, único entre las terminales.-
- **Sep–2002:** Se designa a Toyota Argentina como plataforma de producción y exportación de vehículos multipropósito para el abastecimiento de países de Latinoamérica, con una inversión de U\$S 200 millones (Proyecto IMV).-
- **Ene–2005:** Producción de la primera Pick-Up Hilux dentro del proyecto IMV, con una capacidad de producción de 45.000 unidades.-
- **Sep–2005:** Producción de la primera unidad Hilux SW4 dentro del proyecto IMV, el primer vehículo utilitario (SUV) fabricado por Toyota en la región.-
- **Ene–2006:** Incremento de la capacidad de producción a 65.000 unidades.-
- **Feb–2006:** Inauguración de la Planta de Estampado de partes de carrocerías. Incorporación de una nueva línea de motores “Global Engine Line” con capacidad para producir 70.000 unidades anuales.-
- **Dic–2006:** Hilux y Hilux SW4 número uno en ventas en Argentina.-
- **Feb–2007:** Inauguración de la Planta de Pintura de Partes Plásticas, con una capacidad de 80.000 paragolpes por año.-



- **Mar-2007:** Construcción de la segunda etapa de Planta de Estampado.-
- **Abr-2008:** Inauguración de la planta de inyección de partes plásticas.-
- **Sep-2009:** Homologación Tecnología Híbrida.-
- **Oct-2009:** Inauguración nuevo Edificio en el Predio Industrial de Zárate.-
- **Nov-2009:** Lanzamiento en Argentina del Prius, primer vehículo con tecnología híbrida en el mercado local.-

1.2 Isologo

El 2 de octubre de 1990 Toyota Motor Corporation presentó al mundo el nuevo isologo de la marca, establecido en octubre de 1989. Este emblema simboliza las características avanzadas y la fiabilidad de producto.-



El diseño básico del isologo Toyota consiste en tres elipses entrelazadas. En términos geométricos, una elipse contiene dos puntos centrales: uno de esos puntos representa el corazón del cliente, el otro el corazón del producto, la elipse une los dos corazones.-

La combinación vertical y horizontal de las elipses simbolizan la "T" de Toyota y el espacio en el fondo representa el permanente avance tecnológico de Toyota y las ilimitadas oportunidades de continuar adelante. La elipse interna vertical representa a los clientes, la elipse interna horizontal significa la promesa de satisfacción a dichos clientes, y la elipse exterior representa la promesa al futuro.-



1.3 Estilo Comercial

En octubre del año 2001, el entonces presidente de Toyota Motor Corporation, Fujio Cho, establece una guía para la gente que forma parte de la organización, en la que expresa las creencias y los valores que deberían compartir tanto el personal de la marca como el de sus concesionarios. Es así que nace el **“Toyota Way”** fundamentado en dos pilares principales: la **“Mejora Continua”** y el **“Respeto hacia las personas”**.-

De acuerdo con esta filosofía, Toyota Argentina presentó a fines del año 2003 el programa de certificación de concesionarios **“Estilo Comercial Toyota”** en el que se adecuan los procesos comerciales a la visión global de la marca.-

A través de este programa, se introduce a los concesionarios una metodología de trabajo orientada a alinear todas las instancias del proceso de ventas a las necesidades y exigencia de los clientes.-

En la primera parte del desarrollo del programa mencionado, Toyota acompaña a los concesionarios con asesoramiento y sugerencias, en un proceso de implementación que tiene una duración aproximada de 6 meses. En esta etapa se revisan todos los detalles de la atención comercial del concesionario y se contrastan con los estándares que marca el **“Estilo Comercial Toyota”** en sus 151 puntos de control. Al terminar el proceso de implementación, personas de Toyota Argentina realizan una exhaustiva auditoria en la que revisan todos los puntos de control que componen la norma. Si son superados con éxito cada uno de ellos, el concesionario logra la certificación del **“Estilo Comercial Toyota”** por el periodo de un año. Además, para asegurarse de que el concesionario mantenga los niveles de calidad del ECT, Toyota Argentina audita periódicamente el cumplimiento de los estándares y revalida en forma anual la certificación.-

Además, la filial Argentina revisa el alcance y la profundidad del programa e incrementa su nivel de exigencia año a año con el objetivo de superar las expectativas de los clientes que ingresen a un concesionario de la marca esperando el más alto nivel de atención.-



Fiel a su filosofía de mejora continua, el “Estilo Comercial Toyota” se encuentra hoy en día en su novena versión desde su lanzamiento original en el año 2003.-



Los nueve momentos del proceso de atención comercial

1.- Primer Contacto

El cliente es contactado los días y horarios establecidos por el, con el objetivo de coordinar una entrevista y/o hacerle llegar una propuesta profesional con todo el material e información necesaria, a fines de ayudarlo en su proceso de decisión de compra.-

2.- Acercamiento Inicial

No existe una segunda oportunidad para causar una buena impresión, por lo tanto el cliente será atendido, tanto personal como telefónicamente, con un mensaje de calidez y respeto.-

3.- Entender sus necesidades

El asesor comercial escuchará activamente y realizará las preguntas indicadas para interpretar correctamente las necesidades del interesado, para brindar así un asesoramiento profesional según el destino que cada usuario le dará a su vehículo.-

4.- Presentación del vehículo

Luego de haber realizado un correcto entendimiento de las necesidades mencionadas, el asesor comercial presentará en el salón de ventas del concesionario, las características más



importantes del producto y resolverá todas las dudas y consultas con explicaciones claras y sencillas, traduciendo cada detalle en beneficios reales.-

5.- Demostración del vehículo

La prueba del vehículo es el momento de experimentar el placer de conducir un Toyota y apreciar la calidad, el confort y seguridad que ofrece la marca. Los concesionarios certificados cuentan con unidades especialmente destinadas para este propósito y circuito de test drive previamente definidos para que el cliente pueda tomar su decisión de comprar con absoluta confianza.-

6.- Negociación y cotización

Siendo este el momento más delicado, Toyota propone una negociación clara y transparente, basada en la confianza, donde todos los valores están claramente detallados y explicados sin costos ocultos.-

7.- Administración de la venta

Una vez que se decide comprar un Toyota, el departamento de administración del concesionario informará con claridad y anticipación los pasos a seguir, la documentación a presentar y los costos asociados, con el objetivo de optimizar el tiempo del cliente.-

8.- Entrega de la unidad

El cliente será informado con anticipación de la fecha y el horario programado de la entrega de la unidad, a fin de evitar demoras innecesarias.-

Este momento es considerado muy especial, ya que significa el inicio de la relación concesionario-cliente.-

Un asesor del servicio del área de postventa explicará las funciones básicas de los sistemas más importantes del vehículo, el alcance de la exclusiva garantía Toyota de 3 años o 100.000 kilómetros y el programa de mantenimiento regular que asegura que el vehículo adquirido brinde satisfacciones por muchos años.-

9.- Seguimos en contacto

Con el fin de lograr una relación de por vida, desde la concesionaria se contactarán con el cliente periódicamente luego de la entrega para corroborar la plena satisfacción con el vehículo adquirido y resolver cualquier duda o inquietud que pueda haber quedado pendiente.-



1.4 Centro Motor S.A

Centro Motor S.A. concesionaria oficial de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba. Dedicada a la venta de 0Km y usados, a la venta y alquiler de Auto elevadores y a la prestación de un servicio de postventa.-

La organización sobre la que se basará el presente trabajo, tuvo sus comienzos en el año 1979 cuando Toyota comienza sus actividades en Argentina y nombra a Darío Ramonda S.A concesionario oficial, uno de los primeros del interior del país. Desde entonces, está comprometido con los principios que guían las acciones de Toyota Motor Corporation a nivel mundial, adaptados por Toyota Argentina S.A.; convirtiéndose en uno de los concesionarios líderes en venta del país.-

En 1993 y con vista al futuro, se reinicia la relación, creándose Centro Motor S.A. convirtiéndose en uno de los principales concesionarios de la red, caracterizado por su excelente servicio de postventa y por su gran gestión de calidad.-



La empresa está situada en el polo comercial automotriz de la ciudad de Córdoba, representando el único concesionario oficial de la marca en dicha localidad y uno de los 4 puntos de venta distribuidos por Toyota Argentina en la provincia de Córdoba junto a las agencias situadas en las ciudades de San Francisco, Villa María y Río Cuarto.-

La compañía comercializa en su exclusivo salón de ventas los productos que la marca ofrece en Argentina, es decir, las pick-up Hilux y SW4, los vehículos Corolla, Camry y Avensis y los todos terrenos, RAV4, Land Cruiser y Land Cruiser 200, además de los equipos industriales de



la marca. Al mismo tiempo, cuenta con un servicio de postventa de excelencia, brinda un completo parque de servicios y un gran stock permanente de repuestos y accesorios.-

Centro motor se distingue por su doble compromiso con el cliente y con la sociedad. En el marco del primero de ellos, ofrece una atención y asesoramiento especializado, excelentes instalaciones y una vocación de servicio única. En cuanto al compromiso social, los esfuerzos se concentran en promover la creatividad individual y el trabajo en equipo en el marco de respeto a los trabajadores, incentivar un crecimiento en armonía con la comunidad local y adaptar las políticas de cuidado de medio ambiente en pos de mejorar la calidad de vida de las personas.-

A lo largo de los años, la empresa ha logrado no solo fidelidad de los clientes hacia la marca (normalmente quien compra un Toyota una vez, al cambiar de vehículo adquiere otro de la misma marca), sino que también hacia la propia concesionaria, lo cual está basado en su estilo comercial y, como ya se comentó anteriormente, el excelente servicio de postventa destacado del total de la red de concesionarios de la marca en Argentina.-

Centro Motor posee certificación ISO 9001 (International Organization for Standardization) la misma es una certificación de calidad, la cual implica un fuerte compromiso en todos los niveles de la empresa para cumplir con la excelencia y el profesionalismo del servicio ofrecido y en el marco de la política de gestión ambiental, y de las etapas del compromiso con el medio ambiente que un concesionario Toyota debe cumplir, desde el 31 de marzo de 2004 Centro Motor S.A. mantiene la certificación de las Normas ISO 14001. Y la certificación impuesta por la propia terminal, TSM (Toyota Customer Service Workshop Management) la cual consiste en hacer eficiente todos los procesos, desde las actividades realizadas por los técnicos y asesores de servicio, hasta la distribución de las áreas de trabajo para ofrecer mayor comodidad y eficiencia durante la visita del cliente. A mediados del mes de octubre del año 2009 Centro Motor se convirtió en el segundo concesionario de la red en Argentina en acceder la certificación TSM avanzado.-



1.4.1 Ubicación Geográfica

La firma “Centro Motor S.A.” se ubica sobre Av. Colon N° 5077, en el barrio Ampliación las Palmas, de la ciudad de Córdoba de la Provincia de Córdoba.-





La localización geográfica de la concesionaria se encuentra situada en la periferia de la ciudad permitiendo un acceso rápido y cómodo para sus consumidores ya que los mismos poseen medios de movilidad, lo cual hace que su lejanía no sea una complicación.-

No obstante ello, se ubica en una de las zonas donde se hallan el resto de las concesionarias, las cuales actúan como competencia de la firma.-

Cabe aclarar que donde se asienta la firma cuenta con todos los servicios necesarios como gas, agua, electricidad, cloacas, calle pavimentada e iluminada, lo cual permite un buen desenvolvimiento en su actividad principal.-

1.4.2 Instalaciones

Las instalaciones de la empresa cuentan con las siguientes áreas:

- **Área de administración y Comercial**
 - Salon de ventas, donde se encuentran los cúbicos del personal de venta.-
 - Sala de exhibición de los autos nuevos.-
 - Auditorio.-
 - Caja.-
 - Estacionamiento para el personal y para los clientes.-



Estacionamiento para los clientes

- Librería.-
- Oficinas Administrativas, donde se ubica el personal contable y administrativo.-
- Oficinas para el presidente y el vicepresidente.-
- Oficina para los gerentes de las diferentes áreas.-



- Recepción central.-
- Sala de espera, con WIFI, y cafetería.-



Sala de espera.-

- **Área de Post- Venta**

- Almacén de repuesto.-
- Área de alineación y balanceado.-
- Área de hojalatería, cuenta además con una bodega de de herramientas, un banco de enderezado y máquina especial para soldar, y reparar autos dañados por colisiones.- Cuenta con bancos, estantería de armado y carrito porta herramientas.-
- Área de lavado de chasis.-
- Área del lavadero.-
- Bodega de aceites.-
- Bodega de pinturas, donde se preparan mezclas de pinturas y equipo para lavado de pistolas aplicadoras.-
- Bodega de residuos tóxicos.-
- Cabina de compresores.-
- Cabina de pintura con hornos.-
- Comedor, cuenta con mesa, silla, horno microondas, heladeras, expender de agua, contenedor de utensilios de cocina.-
- Estacionamiento de autos nuevos.-
- Mostrador de repuesto, para venta al público.-
- Recepción, donde se reciben los autos que requieren servicio de mantenimiento.-



Recepción de posventa.-

- Taller Mecánico, que cuenta con 6 rampas de elevación, cuarto de agregado, bodega de herramientas, equipo de diagnóstico de averías y oficinas de servicios.-



Taller Mecánico.-

- Vestidores y baños.-

Las instalaciones también cuentan con señalización de riesgo y colores indicando el tipo de riesgo:

Color	Significado	Indicaciones y Precisiones
Rojo	Señal de prohibición	Comportamiento peligroso
	Peligro- Alarma	Alto, parada, evacuación
	Material y equipo de lucha contra incendio	Identificación y localización
Amarillo	Señal de advertencia	Atención, precaución, verificación
Azul	Señal de obligación	Obligación de utilizar un equipo de protección individual
Verde	Señal de salvamento o auxilio	Puerta, salida, puesto de salvamento o socorro
	Situación de seguridad	Vuelta a la normalidad



1.4.3 Estructura de la firma

❖ Gerencia General

La firma en estudio se encuentra formada por dos accionistas, el Sr. Darío Onofre Ramonda actual presidente del directorio y la sucesión de Gustavo Ramonda, quienes limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.-

La administración de Centro motor se encuentra a cargo de un directorio compuesto por el presidente mencionado anteriormente, quien a su vez le corresponde la representación de la sociedad y un vicepresidente el Lic. Darío José Ramonda, quienes fueron designados por la asamblea de accionistas.-

El mencionado directorio realiza una reunión una vez cada tres meses con el fin de controlar lo planificado para cada unidad de trabajo, corregir desviaciones e incorporar nuevos objetivos. Dicha reunión es convocada por el Arq. Darío Ramonda, con cinco días de anticipación a su realización, informando los temas a tratarse.-

Finalizando con la formación de la organización, el directorio delega las funciones ejecutivas de administración correspondientes a las áreas que hoy conforman el organigrama de la empresa, designando a los respectivos gerentes; quienes responden ante la sociedad y los terceros por el desempeño de su cargo.-

❖ Gerente Comercial - Función

- ✓ La investigación comercial o de mercados.-
- ✓ El marketing.-
- ✓ La planificación comercial.-
- ✓ Las previsiones de ventas.-
- ✓ El análisis de los precios.-
- ✓ La formación de vendedores y comerciales.-
- ✓ Las políticas y técnicas de promoción de ventas.-
- ✓ La distribución.-
- ✓ Publicidad.-
- ✓ Organización de la red de ventas.-
- ✓ Gestión de la comercialización.-
- ✓ Estudio y conocimiento de la competencia.-



Dicha área se encuentra conformada por el Sr. Fernández Favaron gerente comercial de vehículos y el Sr. Juan Carlos Rossi gerente comercial de Auto elevadores.-

❖ **Gerente de administración y Finanzas**, integrada por el Lic. Diego Liksenberg, quien tiene como función:

- ✓ Contabilidad.-
- ✓ Costos.-
- ✓ Gestión y previsión de tesorería.-
- ✓ Cobros y pagos.-
- ✓ Relación con clientes y proveedores.-
- ✓ Administración general.-
- ✓ Gestión de los RRHH.-
- ✓ Elaboración y control de presupuestos.-
- ✓ Auditoría Interna.-
- ✓ Relaciones Laborales.-
- ✓ Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales.-
- ✓ Selección de personal.-
- ✓ Política salarial.-

❖ **Gerente de Post Venta**: cumple la mencionada función el Sr. Adolfo Bertoa, posee las siguientes funciones en su cargo:

- ✓ Ampliación de la cartera de clientes.-
- ✓ Obtención de nuevos contratos de mantenimiento.-
- ✓ Solución de problemas técnicos.-
- ✓ Dirección y coordinación de todo su equipo técnico.-

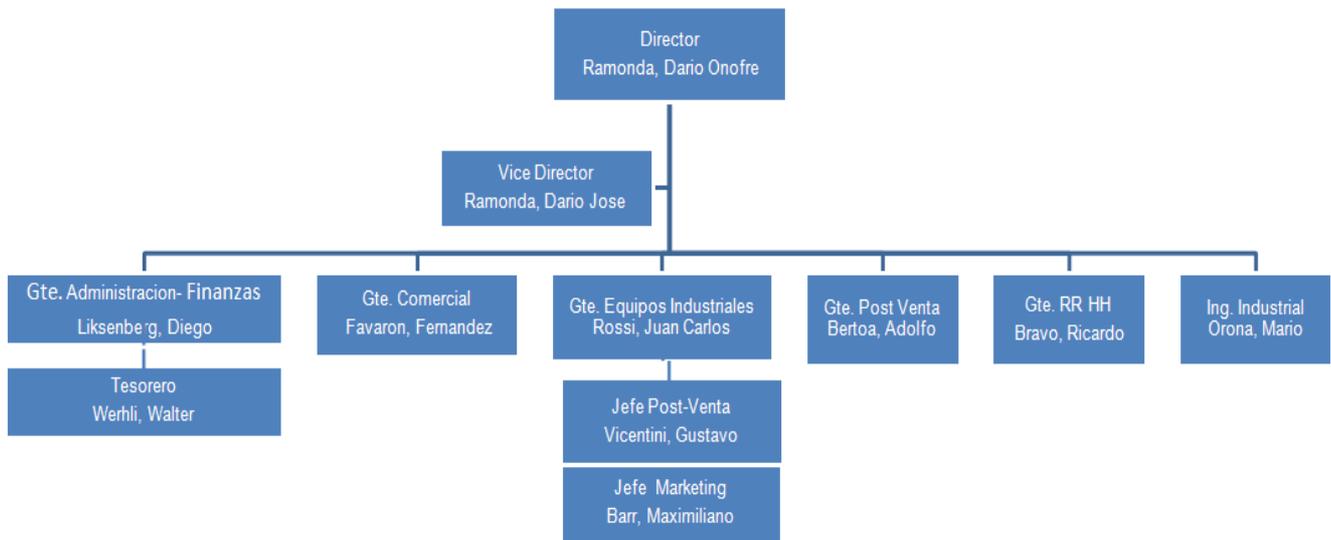
❖ **Gerente de Recursos Humanos**: quien se desempeña en esta área, Ricardo Bravo posee como tareas habituales:

- ✓ Selección de personal.-
- ✓ Contratación de personal.-
- ✓ Recepción y acogida de nuevos trabajadores.-
- ✓ Formación del personal.-
- ✓ Valoración de tareas.-
- ✓ Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas.-



- ✓ Expedientes del personal.-
- ✓ Administración de salarios.-
- ✓ Comunicación interna.-
- ✓ Relaciones Laborales.-
- ✓ Convenios colectivos.-
- ✓ Resolución de conflictos laborales.-
- ✓ Gestión de RRH: altas y bajas.-
- ✓ Organización del personal dentro de la empresa.-
- ✓ Relación con Mutuas de Accidentes y similares.-
- ✓ Normas y reglamentos de régimen interior.-
- ✓ Despidos de personal.-
- ✓ Relación con los abogados de la empresa.-

1.4.3.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.-



1.4.4 Servicio de Postventa

Para mejorar la calidad ofrecida a los clientes Toyota Motor Corporation desarrolla el servicio de mantenimiento express, el mismo consiste en brindar un servicio rápido y de alta calidad.-



Publicidad del serv. de mantenimiento express ofrecido por Centro Motor.-

El cliente debe esperar 60 minutos desde el momento en que los técnicos le reciben su vehículo hasta la entrega del mismo. Durante estos minutos el cliente tiene la posibilidad de esperar en las cómodas instalaciones que ofrece el concesionario.-

Centro Motor es uno de los pocos concesionarios en Latinoamérica habilitado y certificado para ofrecer el servicio mencionado anteriormente.-

Además, el concesionario brinda los siguientes servicios desarrollados a continuación:

Mecánica general:

Taller mecánico, servicio integral para vehículos, reparaciones eléctricas con inyección de gasolina y diesel, electrónica y encendido. Reparaciones mecánicas a los frenos, ABS, EPS y mecánica del motor.

Diagnóstico Computarizado:

Centro Motor cuenta con equipamiento y tecnología avanzada para el diagnóstico electrónico de los vehículos de última generación. Mediante una simple conexión al conector de diagnóstico del vehículo, se obtiene de forma clara y sencilla todos los parámetros de funcionamiento de los sistemas a bordo del mismo.-



Laboratorio Inyección

Reparación de todo tipo de sistemas de inyección y reparación de cualquier avería en el vehículo, diesel o gasolina.-

Electricidad y electrónica

Diseño electrónico, electricidad y electrónica automotriz, escaneo, revisión de computadoras de autos.-



Revisión a través de computadoras.-

Alineación y balanceo

Alineación computarizada, balanceo electrónico, enllantaje automático, vulcanización.-



Alineado y balanceado.-

Mantenimiento programado en el lugar de su elección

La empresa lleva una base de datos donde se calcula el kilometraje y se le recuerda al cliente que tiene una cita con la empresa para el mantenimiento programado.-



Auxilio Mecánico

Grúas y auxilio mecánico al instante en Córdoba.-



Auxilio Mecánico.-

Garantía de reparación por 10.000 km. o 1 año

Las reparaciones por garantía realizadas en la Red de Concesionarios y/o Talleres, incluyen un periodo de cobertura por garantía de 1 año o 10000 km. El sector automotriz tiene como objetivo servir eficientemente a sus clientes contando con la infraestructura adecuada y comprometiéndose con el desarrollo de la industria automotriz.-

1.4.5 Equipos Industriales

En el año 1999, conjuntamente con la inauguración del concesionario en Av. Colón, Centro Motor comienza la comercialización de Equipos Industriales Toyota.-



Personal de Equipos Industriales.-

Posee como visión un crecimiento estable y de largo plazo, trabajando en el desarrollo de las áreas comercial y de posventa a través de la permanente actualización de la tecnología y capacitación personal.-



Desde noviembre del año 2008 se incorpora a la flota de equipos una nueva y prestigiosa marca: BT. Logrando con esta nueva gama de productos de alta tecnología llevar soluciones inteligentes a las áreas de logística de sus clientes.-

En la actualidad con una infraestructura y proceso bajo los más altos estándares de calidad y un equipo de trabajo especializado para dar respuesta a las necesidades y exigencia de los clientes.-

Centro Motor fue el primer concesionario de Equipos Industriales del país en obtener la certificación ISO 14001. Además obtuvo la certificación de nivel internacional ASCEC (After Sale Evaluation an Certification) que comprende todos los procedimientos del servicio postventa referidos a equipos industriales, gestión técnica y administrativa de: garantías, mantenimiento preventivo y correctivo, reparaciones venta de repuesto, alquileres y asesoramiento comercial.-

1.4.5.1 Ventas

Centro Motor comercializa desde Córdoba productos de alta calidad oriundos de la casa matriz de Toyota en Japón, los reconocidos productos BT provienen de Suecia, e incluyen en la actualidad, la segunda marca Toyota, Raymond con procedencia americana.-

La misión del área de equipos industriales es lograr una sólida relación de mutuo beneficio con los clientes; ofreciendo para ello:

- Productos de alta calidad.-
- Asesoramiento técnico comercial personalizado.-
- Condiciones comerciales de acuerdo a las necesidades de cada cliente.-
- Atención especial a flotas y grandes clientes.-
- Garantía de productos y servicios.-



1.4.5.2 Alquiler

El concesionario cuenta con una flota en alquiler, entre ellos se encuentran equipos con motores a combustión (Diesel, Nafta, GLP) o equipos eléctricos. Ofreciendo de esta forma el line up completo de sus productos, adecuándolos a las necesidades de cada cliente. Todo esto sumado al servicio de postventa ofrecido, otorga la confiabilidad y respaldo que se necesita al momento de tomar la decisión de alquiler auto elevadores.-

Las empresas que hoy forman parte de la cartera de clientes de Centro Motor S.A son:

- ✓ **Allevard Autosuspensión Rejna:** surgió de la fusión, a finales de 1999, de Metallurgiques Atelier de Saint Urbain (AMSU), un grupo especializado en el diseño y la fabricación de elementos de suspensión y resortes elásticos de precisión, y Allevard Ressort del automóvil, un grupo especializado en el diseño de los elementos de suspensión elástica, cuyo Know-how se remota casi un siglo.-

Desde esta fusión, Allevard Autosuspension Rejna, ha estado aplicando la estrategia de desarrollo mundial seguida anteriormente por Allevard Ressort Automóvil y Sogefi, accionista de AMSU.-

- ✓ **Comau:** es un líder tecnológico y de innovación comprometido con la mejora continua de productos, procesos y servicios, a través de la producción de sistema de fabricación avanzados.-

Son supervisados los productos desde la idea y la fase de diseño, hasta su conclusión la formación y mantenimiento. Los mismos deben exceder las necesidades y expectativas de los clientes de la firma, en los segmentos de la industria tales como, automotriz, aeroespacial, la industria pesada y militares.-

Con 24 localizaciones en 13 países, y más de 40 años de experiencia, Comau se enorgullece de ser líder mundial en el campo de la automotriz industrial, mientras que proporciona el mayor nivel de soporte local.-

- ✓ **Grupo Cargo:** tuvo su origen con el Expreso Cargo, una empresa especializada en transporte Express que conquistó un lugar de privilegio en el mercado argentino y



posteriormente alcanzó un mercado creciendo en operaciones de transporte internacional en el MERCOSUR.-

El grupo fue reconocido por su postura innovadora cuando, en 1994, lanzó en el mercado argentino la empresa Cargo Servicios Industriales, con la misión de desarrollar soluciones de tercerización de logística integral para las industrias automotrices y en 1998, CSI presenta el mismo servicio en el mercado brasileño.

Actualmente el Grupo Cargo cuenta con operaciones y centros de distribución en Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Tucumán, Sao Pablo, Curitiba y Uruguiana.-

- ✓ **IVECO:** es una compañía de Fiat Industrial, que diseña, fabrica y comercializa una amplia gama de vehículos comerciales livianos, medianos y pesados, camiones todo terreno, ómnibus urbanos e interurbanos y prepara unidades para diversas aplicaciones tales como autobombas, misiones fuera de ruta, defensa y protección civil.

IVECO emplea a 25.000 personas y cuenta con 24 unidades de producción en 11 países, donde avanzadas tecnologías desarrolladas en sus 6 centros de investigación. Además de operar en Europa, Iveco cuenta con filiales en China, Rusia, Australia y América Latina. Alrededor de 5000 puntos de venta y postventa en más de 160 países garantizan soporte técnico donde sea que un vehículo Iveco se encuentre trabajando.-

- ✓ **Johnson Controls:** es un líder mundial en la industria y tecnología diversificada a nivel mundial que brinda servicio a clientes en más de 150 países.-

Los 154.000 empleados de la compañía crean productos de calidad, servicios y soluciones para optimizar la eficiencia operacional y el ahorro de energía de los edificios, baterías de plomo-ácido para automóviles, baterías modernas para vehículos híbridos y eléctricos, así como sistemas para interiores de vehículos.-

A través de sus estrategias de crecimiento y al aumentar la participación en el mercado, Johnson Controls está comprometido a brindar valor a los accionistas y a hacer que sus clientes tengan éxito.-



- ✓ **Juan Minetti (Holcim):** produce y comercializa cemento, hormigón elaborado y agregados pétreos. Es una empresa pionera en la industria de la construcción Argentina. Su primera planta de fabricación de cemento se instaló en 1930 en la provincia de Córdoba y desde entonces ha participado en el desarrollo del país.-

Con la aplicación de procesos tecnológicos de avanzada para Latinoamérica, HOLCIM, fabrica cementos estándares y a medida para satisfacer todas las demandas. Un calificado grupo de colaboradores coordina y da vida a esta importante infraestructura para brindar, junto con los productos de Holcim, el mejor servicio del mercado.-

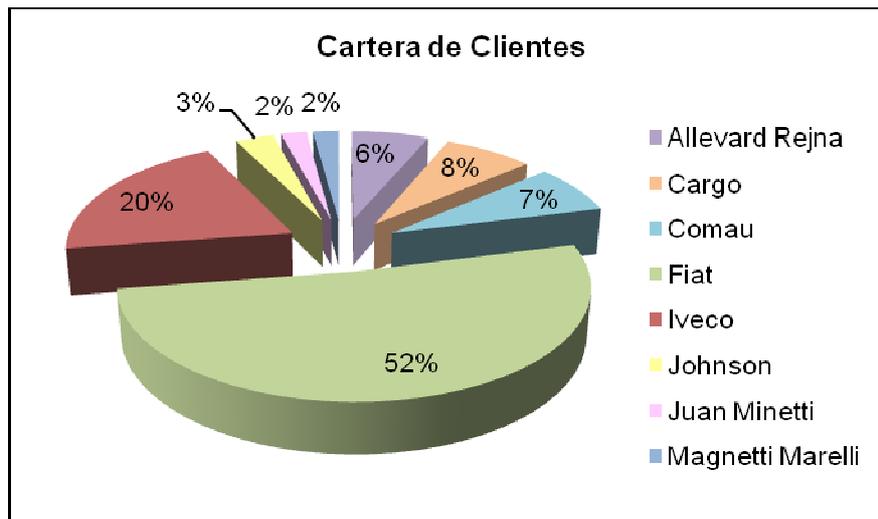
- ✓ **Magneti Marelli:** es una empresa internacional comprometida con el diseño y producción de sistemas de alta tecnología y componentes para el sector automotriz, con sede en Italia.-

Con 32.000 mil empleados, 77 unidades de producción, 11 centro de aplicación, el grupo tiene presencia en 18 países (Italia, Francia, Alemania, España, Polonia, Republica Checa, Rusia, Eslovaquia, Turquía, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, China, Japón, India, Malasia y Sudáfrica)

Magneti Marelli provee a todos los fabricantes de automóviles líderes en Europa, América del Norte y del Sur y Asia.-

La participación de cada una de las empresas que conforman la cartera mencionada es:

Alleward Rejna	6,32%
Cargo	7,37%
Comau	7,37%
Fiat	51,58%
Iveco	20,00%
Johnson	3,16%
Juan Minetti	2,11%
Magneti Marelli	2,11%



Fuente: Datos otorgados por el Gerente de Equipos Industriales correspondientes al periodo Actual.-

1.4.6 Análisis Situacional

1.4.6.1 Macro Ambiente

Consiste en determinar que factores exógenos están fuera del alcance de la organización, es decir, aquellas variables que la empresa no puede controlar y que condicionan su desempeño y por lo tanto tiene que adaptarse a ellas. Se identifican las debilidades y amenazas.-

Estas variables incontrolables son:

- Factores Económicos
- Factores Demográficos
- Factores Políticos- Legales
- Factores Sociales- Culturales
- Factores Tecnológicos.-

**1.4.6.2 Factores Demográficos**✓ **Tamaño de la Población**

Provincia de Córdoba. Población total y variación intercensal absoluta y relativa por departamento. Años 2001-2010

Departamento	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
	2001	2010		
Total	3.066.801	3.308.876	242.075	7,9
Calamuchita	45.418	54.730	9.312	20,5
Capital	1.284.582	1.329.604	45.022	3,5
Colón	171.067	225.151	54.084	31,6
Cruz del Eje	52.172	58.759	6.587	12,6
General Roca	33.323	35.645	2.322	7,0
General San Martín	116.107	127.454	11.347	9,8
Ischilín	30.105	31.312	1.207	4,0
Juárez Celman	55.348	61.078	5.730	10,4
Marcos Juárez	99.761	104.205	4.444	4,5
Minas	4.881	4.727	-154	-3,2
Pocho	5.132	5.380	248	4,8
Presidente Roque Sáenz Peña	34.647	36.282	1.635	4,7
Punilla	155.124	178.401	23.277	15,0
Río Cuarto	229.728	246.393	16.665	7,3
Río Primero	42.429	46.675	4.246	10,0
Río Seco	12.635	13.242	607	4,8
Río Segundo	95.803	103.718	7.915	8,3
San Alberto	32.395	37.004	4.609	14,2
San Javier	48.951	53.520	4.569	9,3
San Justo	190.182	206.307	16.125	8,5
Santa María	86.083	98.188	12.105	14,1
Sobremonte	4.531	4.591	60	1,3
Tercero Arriba	107.460	109.554	2.094	1,9
Totoral	16.479	18.556	2.077	12,6
Tulumba	12.211	12.673	462	3,8
Unión	100.247	105.727	5.480	5,5

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

Análisis:

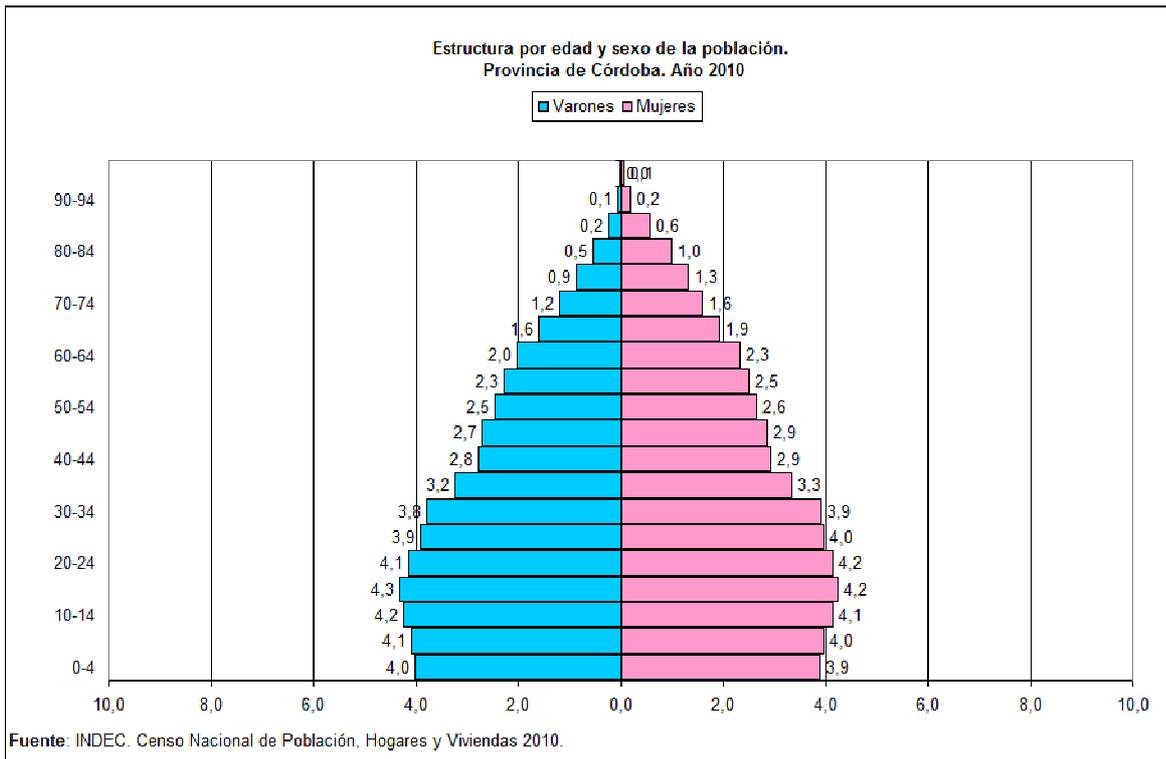
Córdoba es la ciudad con mayor población de la provincia según el último Censo Nacional, lo cual permite al concesionario en estudio divisar de manera rápida la cantidad de personas posibles en adquirir vehículos de la marca Toyota, como así también utilizar los servicios ofrecidos por el mismo.-



- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: porque se puede abarcar un mercado amplio generando de esta manera más ingresos al concesionario.-

✓ **Por Edad**



Análisis:

De acuerdo a las estadísticas expuestas por el INDEC, la mayor parte de la población se encuentra en adolescentes entre 14 y 20 años quienes no se encuentran en condiciones de adquirir un vehículo de la marca. Sin embargo se puede observar que en segundo lugar se encuentra el rango de edad entre 20 y 30 años, población joven, económicamente activos.-

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de alto impacto: ya que la mayor parte de la población es joven, el concesionario debería implementar un plan de financiación, que le permita acceder a este



segmento (25 a 30 años), que comienza a ser económicamente activo y que con el desempeño de su profesión tiene la posibilidad de invertir parte de su sueldo en un vehículo de la gama Toyota.-

✓ Grupos ocupacionales y rama de actividad

Población de 14 años y más ocupada por categoría ocupacional según sexo y rama de actividad económica agrupada. Total del País. Año 2010

Sexo y rama de actividad económica agrupada	Población ocupada	Categoría Ocupacional					
		Obrero o empleado		Patrón	Trabajador por cuenta propia	Trabajador familiar	
		Sector público	Sector privado			Recibe sueldo	No recibe sueldo
Total	10.913.187	2.335.740	5.320.934	676.937	2.213.112	109.571	256.893
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	897.521	27.924	462.651	80.650	220.515	15.795	89.986
Pesca y servicios conexos	13.475	502	8.665	385	3.454	93	376
Explotación de minas y canteras	37.979	1.635	33.393	770	1.923	127	131
Industria manufacturera	1.245.544	49.630	849.851	82.007	221.457	16.577	26.022
Electricidad, gas y agua	90.165	20.600	61.405	2.210	5.459	308	183
Construcción	638.566	62.239	241.226	27.121	293.260	7.708	7.012
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	1.911.381	36.818	916.758	268.466	584.172	33.663	71.504
Servicios de hotelería y restaurantes	301.684	16.891	201.456	25.732	41.328	5.340	10.937
Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	717.573	35.990	476.923	46.287	146.041	5.745	6.587
Intermediación financiera y otros servicios financieros	186.513	40.088	125.722	3.551	16.084	555	513
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	711.751	64.529	369.262	54.347	209.762	6.065	7.786
Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	969.280	924.785	-	-	44.495	-	-
Enseñanza	930.925	671.605	204.676	8.337	43.395	1.301	1.611
Servicios sociales y de salud	592.106	253.807	210.882	20.764	100.579	2.188	3.886
Servicios comunitarios, sociales y personales n.c.p.	452.984	58.713	237.277	29.104	117.868	3.363	6.659
Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico	786.432	-	690.175	7.626	80.305	4.538	3.788
Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales	2.001	1.891	-	-	110	-	-
Actividades no bien especificadas	427.307	68.093	230.612	19.580	82.905	6.205	19.912

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010

Análisis

Dentro del área ocupacional, se puede observar que el 17,52% de la población total se desempeña en el área comercial, como así también en el servicio doméstico, esto es consecuencia a la crisis económica actual, donde las plazas de trabajo para el desempeño laboral profesional es cada vez más escaso, es por ello que las personas optan por tomar la



salida laboral más rápida y accesible proporcionadas especialmente por el comercio hasta poder desempeñarse como profesionales.-

- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de Alto Impacto: Porque la mayor parte de la población tiene una fuente de ingreso segura, contribuyendo al desarrollo personal y el de la provincia.-

1.4.6.3 Factores Económicos Nacionales

- ✓ **Producto Bruto Interno (PBI):**

Definición: el PBI es el valor total de todos los bienes y servicios que se producen en un país en un periodo de tiempo de un año.-

Análisis:

ESTIMACION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (*)

Valores trimestrales y variaciones porcentuales (Millones de pesos, a precios de 1993)

Concepto	I Tr 10	II Tr 10	III Tr 10	IV Tr 10	2010	I Tr 11	II Tr 11	III Tr 11
PIB A PRECIOS DE MERCADO	381.222	439.767	425.323	442.209	422.130	419.023	479.964	464.883
Variación porcentual anual	6,8	11,8	8,6	9,2	9,2	9,9	9,1	9,3
Más: IVA e Impuestos a las importaciones	34.744	33.542	35.304	38.381	35.493	40.729	39.473	40.252
VAB A PRECIOS DE PRODUCTOR	346.478	406.224	390.019	403.828	386.637	378.294	440.490	424.630
Variación porcentual anual	6,4	11,7	8,0	8,5	8,7	9,2	8,4	8,9
SECTORES PRODUCTORES DE BIENES (1)	109.564	143.840	126.933	130.308	127.661	121.228	153.494	136.735
Variación porcentual anual	5,8	18,3	8,1	9,4	10,6	10,6	6,7	7,7
SECTORES PRODUCTORES DE SERVICIOS (1)	241.166	266.660	267.008	278.107	263.235	262.080	292.487	293.200
Variación porcentual anual	6,4	8,2	7,8	8,0	7,6	8,7	9,7	9,8
Menos: SIFMI (2)	4.252	4.276	3.921	4.588	4.259	5.014	5.491	5.304

(1) A precios de productor, registro IVA neto.

(2) Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente que recaen sobre las actividades productivas no financieras.

(*) Estimaciones preliminares.

Fuente: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales



Análisis:

Al comenzar el análisis se puede observar que el producto bruto interno en el primer trimestre del año 2011 creció un 9.9%, un 9.1% en el segundo trimestre y un 9.3% en el tercer trimestre, con respecto a los mismos trimestre del año 2010.-

De manera particular lo sectores de productores de bienes tuvieron durante el tercer trimestre del 2011 un aumento del 7.7%, mientras que los sectores productores de servicios registraron un aumento del 9.8%.-

En la evolución macroeconómica, se observa una variación positiva en la oferta global, del 10,4% interanual, este aumento es generado por la suba del 9,3% del PIB y el crecimiento del 17,7% de las importaciones de bienes y servicios reales.-

La demanda global, también obtuvo una variación positiva en el mismo periodo del 3,4% en las exportaciones de bienes y servicios reales y una suba del 16,5% en la inversión bruta fija. Esta última es generada por el incremento del 9,8% en construcción y un aumento del 23,2% en equipos durables de producción, dentro de este último agregado se estimó un crecimiento del 21,2% para el componente nacional y un 24,1% para el componente importado. El alza del consumo público fue del 10.3% mientras que el consumo privado mostro una suba del 11.1%.-

En cuanto al segundo trimestre, el producto bruto interno (PIB) se expandió un 9.1% interanual en el segundo trimestre y creció un 2.5% con respecto al periodo de enero-marzo, apoyado en el consumo interno.-

El valor agregado de los sectores de productos de bienes aumento un 6.7% y el sector de productores de servicios registró un aumento del 9.7%.-

✓ Producto Interno Bruto del sector Automotriz

En el año 2011 se registró en Argentina un record histórico en patentamiento, producción y exportación registrado en la industria automotriz.-

El modelo de un país industrial, productivo garantiza al sector un mercado interno pujante con un fuerte impulso al consumo, poniendo la demanda por delante de la oferta a partir de una mejor distribución de ingresos. Actualmente el gobierno nacional se encuentra profundizando el proceso de situación de importaciones para incrementar la integración local y regional, lo que



generaría más trabajo y más demanda, realimentando el crecimiento para la industria automotriz argentina.-

El año 2011 concluyó con 857.983 patentamientos de vehículos Ok, un 29,5% más que en el año 2010, y una producción de 828.711 vehículos y se exportaron 506.715 unidades.-

El sector automotriz-autopartista, se encuentra desarrollando inversiones por un total de u\$s 2.700 millones, generando en el año casi 8.500 nuevos puesto de trabajo.-

De acuerdo a un informe elaborado por la Asociación de Fábricas de Argentina de Componentes (AFAC), las empresas autopartistas alcanzaron en el 2011 inversiones por \$ 1.323 millones de pesos (un 87% más que en el año 2010), de los cuales el 66% fueron destinados a la adquisición de bienes capitales.-

En el marco del programa de crédito del bicentenario, por el que el estado nacional financia inversiones productivas a una tasa del 9,9% anual fija en pesos, el sector automotriz recibió prestamos por \$1.015 millones, el autopartista \$295 millones y el de neumáticos \$206 millones.-

Desde el estado nacional, en el transcurso del periodo analizado, impulsó la mayor provisión de partes locales y el desarrollo y la producción local de mayor número de modelos globales, como lo es la Amarok de VW y la Hilux de Toyota, entre otros.-

1.4.6.4 Factores Sociales

✓ Desempleo

Definición: Población que estando en edad, condición y disposición de trabajar (Población Activa), carece de un puesto de trabajo y por lo tanto, de salario.-

✓ Subocupación

Definición: Persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo la cual no se encuentra ocupada plenamente ,por lo tanto realiza trabajos que no superan las 35 horas semanales, obteniendo ingresos bajos.-

**✓ Población Económicamente Activa (PEA)**

Definición: La integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.-

Área geográfica	Tasas de					
	Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación	Subocupación demandante	Subocupación no demandante
Gran Buenos Aires	49,1	45,3	7,8	9,4	6,1	3,4
Cuyo	42,8	40,6	5,0	6,9	5,8	1,1
Noreste (NEA)	38,8	37,5	3,4	5,5	4,0	1,5
Noroeste (NOA)	43,3	40,6	6,4	9,2	7,0	2,2
Pampeana	45,9	42,2	7,9	8,6	6,4	2,2
Patagónica	45,2	43,2	4,5	5,6	3,8	1,8

Fuente: INDEC, Encuesta de Permanente de Hogares Continua.

Análisis:

La tasa de desempleo en el año 2011 se redujo a 7,3%; La baja se registró respecto al tercer trimestre del año 2010, cuando la falta de trabajo afectaba al 7,9% de la población.-

Esta situación se debe a que más personas salieron a buscar trabajo y como consecuencia más cantidad de personas lo consiguieron, es decir, la tasa activa fue del 46,6% y la de empleo del 43,2%.-

La subocupación, fue del 8,4%, lo que significó una baja del 1.5% con respecto al tercer trimestre del año anterior. La subocupación demandante, es decir, la gente que trabaja pocas horas y busca activamente otra actividad, fue del 5,7% y la no demandante del 2,7%.-

La disminución del desempleo se encuentra vinculado al crecimiento económico, dado que en el último trimestre del año 2011 la economía logró una expansión del orden del 8%, impulsada por la actividad industrial, especialmente, la automotriz.-



1.4.6.5 Factores Políticos

Definición: Son aquellos factores que inciden en el arte de gobernar un Estado.-

Análisis:

La seguridad e inestabilidad política debido a los cambios constantes en Argentina han hecho que aumente la inestabilidad económica y el riesgo de inversión.-

La mala imagen proyectada por los políticos y las falsas promesas a nivel nacional e internacional han logrado que se pierda la credibilidad, ya que existen intereses personales mas no sociales para la ayuda de los más necesitados.

Con las nuevas leyes y decisiones de la presidencia hacen que los gobiernos provinciales se encuentren en incertidumbre, esto se debe a que existen diferencia de opiniones con las altas autoridades, por otra parte el manejo de las leyes hacen que el sector empiece a tambalear y no solo haya inseguridad en repuestos si no también en la adquisición de vehículos debido a las barreras de importación.-

1.4.6.6 Factores Tecnológicos

Definición: Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos son obsoletos

Análisis:

Se describe a continuación la tecnología de punta utilizada actualmente en las instalaciones de Centro Motor S.A.:

- Equipos computarizados automáticos que controlan el funcionamiento de los equipos mecánicos.-
- Diagnóstico Computarizado.-
- Scanner general de vehículos erétricos y automáticos.-
- Cambios de partes originales.-



- **Connotación para la empresa**

Oportunidad de Alto Impacto: porque con la ayuda de la tecnología se puede brindar un servicio de mejor calidad, el cual supera las expectativas del dueño del vehículo.-

1.4.6.7 Factores Ecológicos

Definición: Relacionado con la naturaleza y su impacto ambiental.-

Análisis: Centro Motor se rige por políticas de gestión ambiental detalladas a continuación:

- Política n°1: Llevar adelante todas sus actividades comprometido con el desarrollo sustentable, considerando el medio ambiente como un aspecto central de la gestión del concesionario y consolidando la misión de colaborar con la construcción en un futuro, de un mundo mejor.-
- Política N°2: Gestionar procesos controlados, evitando impactos ambientales negativos y cumpliendo con todas las normativas legales que pudieran corresponder, convencidos de que respetar los derechos del prójimo, del medio ambiente y de las normas que lo regulan, van a convertir una mejor sociedad.-
- Política N°3: Promover la mejora continua en todo lo relacionado con la gestión ambiental, fijando objetivos ambientales progresivos que permitan hacer un mejor uso de los recursos naturales y asegurar una adecuada gestión de los residuos.-
- Política N°4: Comunicar la política ambiental a todo el público del concesionario, incluyendo a los empleados, clientes, proveedores y a la sociedad en general, con el objetivo de que cada día haya más personas que tomen el desafío de comprometerse a través de sus conductas a construir un mejor lugar para todos.-



1.4.7 Análisis de la Organización

Los puntos detallados a continuación son establecidos por la empresa.-

1.4.7.1 Estrategias

Centro Motor está orientada a promover las actividades KAIZEN, una filosofía de mejora continua que tiene como objetivo lograr la más alta satisfacción de sus clientes a través de la calidad de sus productos y la excelencia de las operaciones del concesionario.-

1.4.7.2 Misión

La firma tiene como misión ser el mejor concesionario, preparado para asegurar las expectativas de clientes exigentes y asegurar el bienestar de su personal de trabajo.-

1.4.7.3 Visión

La visión de la organización en estudio es ser un concesionario modelo de la red Toyota en Sudamérica.-

1.4.7.4 Valores

Sus valores se detallan a continuación:

- Priorizar el desarrollo y bienestar de las personas.-
- Crear vínculos duraderos con los clientes.-
- Cuidar desde cada puesto, la salud económica de la empresa.-
- Trabajar para que la mejora sea continua.-

1.4.7.5 Análisis FODA

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas

- Patrimonio sólido;
- Incremento en el nivel de facturación, respecto a dos años anteriores;
- Capital de trabajo suficiente para cubrir los pasivos a corto plazo;
- Calidad en los Bienes de uso (vehículos) dispuestos a la venta;
- Destacada trayectoria en el rubro
- Balance con resultados positivos.-



- Cartera de clientes con un nivel socio-económico alto;
- No registra altos índices de morosidad en los clientes;
- Nivel de endeudamiento acorde al rubro de la firma;
- Ratios de rentabilidad con un porcentaje en alza con relación al ejercicio económico.
- Servicio de pos venta adecuado.-

Oportunidades

- Existencia de un mercado automotor rentable;
- Evolución del mercado, que esta cambiando sus costumbres y hábitos de consumo.-

Debilidades

- La fuerza de venta no está siendo óptimamente explotada. De cualquier manera la crisis puede afectar las ventas de la empresa.;
- Los concesionarios competidores se encuentran en un mejor posicionamiento ante el cliente que adquiere vehículos de la misma gama.-

Amenazas

- Recesión económica por la cual atraviesa el país disminuyendo la capacidad de adquisición de la población;
- Contrabando.-



Conclusión del relevamiento

Centro Motor S.A. se distingue por su doble compromiso con el cliente y con la sociedad. En el marco del primero de ellos, ofrece una atención y asesoramiento especializado, excelentes instalaciones y una vocación de servicio única. En cuanto al compromiso social, los esfuerzos se concentran en promover la creatividad individual y el trabajo en equipo en el marco de respeto a los trabajadores, incentivar un crecimiento en armonía con la comunidad local y adaptar las políticas de cuidado de medio ambiente en pos de mejorar la calidad de vida de las personas.-

A lo largo de los años, la empresa ha logrado no sólo fidelidad de los clientes hacia la marca (normalmente quien compra un Toyota una vez, al cambiar de vehículo adquiere otro de la misma marca), sino también hacia la propia concesionaria, lo cual está basado en su estilo comercial y, al excelente servicio de posventa, el cual tiene certificación ISO 9001 y varias impuestas por la propia terminal, como la TSM y TSM avanzado lo que la distinguen de las red de concesionarias en Argentina.-

Como puede observarse la empresa en estudio ha logrado evolucionar a los largo de los años, prometiendo un crecimiento paulatino con la incorporación de novedades en sus diferentes áreas, como así también su estrategia de permanencia firme ante la diferente situación planteada por el mercado interno como externo en el que se desenvuelve.-



CAPITULO 2

“Marco Teórico”



2. El balance general o estado de situación patrimonial (1)

El balance general –uno de los estados contables básicos– de un ente muestra su situación patrimonial referida a una fecha determinada. Habitualmente se lo identifica como una fotografía o instantánea; no es un estado dinámico, por lo menos en la forma requerida para su publicación.-

2.1 Contenido (1)

El balance general es un resumen del conjunto de bienes y derechos que el ente posee, al igual que las deudas y otros compromisos que deberán ser abonados. La diferencia entre los derechos y las obligaciones constituye el llamado patrimonio neto o capital contable.-

2.2 Corte vertical del balance general: los activos corrientes y no corrientes o capital económico (2)

Supongamos que se realiza un corte vertical en el estado contable, tendríamos dos partes cuyas cifras totales coincidirían. La parte de la izquierda denominada activo: se trata del conjunto de bienes y derechos que posee un ente a una fecha determinada; y la parte de la derecha, denominada pasivo o capital ajeno, que muestra las obligaciones del ente, y el patrimonio neto o capital propio.-

Por la descripción de los bienes activos, vemos que podemos encontrar dinero en caja y bancos, cuentas por cobrar, mercaderías disponibles para la venta, inversiones permanentes, propiedades, plantas, equipos e intangibles, estos últimos pueden ser patentes e inventos que se puedan explotar, concesiones y privilegios para hacer negocios e inclusive, la plusvalía mercantil o llave de negocio que responden a desembolsos que nos permitan encarar actividades que no se podrían realizar de otra manera.-

Esta variada cantidad de bienes tangibles e intangibles, así como derechos, nos permite realizar actividades productivas que son la esencia misma o razón de ser del ente. Por esa razón, a este conjunto de bienes, desde el punto de vista económico y financiero se los conoce como capital económico. Es decir, desde el punto de vista contable, al capital se lo denomina patrimonio neto (diferencia entre el activo y el pasivo), y, desde el punto de vista económico, el capital es el activo.-

Punto 1 extraído de “Fundamentos de la contabilidad”, autor “Mario Biondi”, ediciones “Macchi”, con comentarios agregados de las autoras del trabajo



La distinción es perfectamente lógica, el enfoque contable–jurídico prioriza cuál es el monto de la responsabilidad ante terceros (el patrimonio neto) y al enfoque económico–financiero sólo le interesa la cantidad y calidad de los bienes destinados a la actividad del ente, y esa información se obtiene del activo, sin interesar quiénes son los aportantes de ese capital (los terceros acreedores o el empresario).-

2.3 Los pasivos corrientes y no corrientes o capital ajeno (2)

Los pasivos son los compromisos de pagar o de hacer que el ente (empresa) asumió y que, según los vencimientos para los pagos (hasta un año y más de un año), se denominan pasivos corrientes y pasivos no corrientes, respectivamente.-

Desde el punto de vista contable esta explicación es inobjetable. No obstante, así como al activo lo hemos llamado capital, con un enfoque económico– financiero, también al pasivo se lo denomina capital ajeno, o sea las aportaciones realizadas al negocio por terceros. Téngase presente que la contrapartida de esas deudas son activos que, como hemos mencionado, se denominan capital económico.-

2.4 El remanente. Patrimonio neto o capital propio (2)

Llamamos “remanente” a la diferencia entre el patrimonio activo y el patrimonio pasivo. A esa diferencia, desde el punto de vista contable se la denomina, patrimonio neto y con un enfoque económico–financiero sería capital propio.-

2.5 Corte horizontal del balance general. El capital de trabajo y el capital fijo (2)

Se define corte horizontal a la separación del activo y del pasivo en dos partes:

Activo = Activo Corriente + Activo No Corriente

Menos:

Pasivo = Pasivo Corriente + Pasivo No Corriente
Capital de Trabajo + Capital Fijo



La diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente arroja una diferencia denominada capital de trabajo. También se lo suele llamar capital circulante o capital corriente. Es el capital cuyos elementos integrantes entran y salen permanentemente (circulan), y se supone que en cada ciclo de salida y de entrada queda un remanente que debería ser positivo (ganancia), aunque también puede ser negativo (pérdida).-

La otra porción del activo y del pasivo (no corriente) define el capital fijo o capital no corriente. Su rotación (entrada y salida del patrimonio) es más lenta. Este capital constituye la base fija del patrimonio y, en alguna medida, es el apoyo que tiene el capital de trabajo.-

Cada una de las cuatro partes del activo y del pasivo tienen una función importante en el ente y deben estar razonablemente armonizadas.-

La suma del capital de trabajo más el capital fijo constituye el capital total de la empresa (patrimonio neto).-

Se debe tener en cuenta que uno y otro capital generan inmovilizaciones de dinero, cuyo mantenimiento es oneroso. Lo básico es procurar una inversión de capital no excesiva, y cuando se realizan análisis de contabilidad justamente la eficiencia de la gestión está dada por obtener buenos beneficios con la menor cantidad posible de patrimonio neto.-

2.6 Importancia del capital “a mantener” financiero y no financiero

Cuando un ente (empresa) realiza sus operaciones se generan variaciones patrimoniales a través de los resultados (ganancias o pérdidas). Comparando los patrimonios netos inicial y final del período puede llegar a determinarse, en forma global, el resultado de un período.-

El capital que se necesita para trabajar se denomina capital a mantener y según las condiciones en que opera la empresa (ente) puede variar todos los años.-

Ese capital a mantener tiene varias expresiones diferentes:

- Capital financiero: es el capital desembolsado por los dueños del ente o empresa.-
- Capital no financiero, también denominado capital físico o capital operativo: no tiene en cuenta solamente el capital desembolsado por los dueños sino la magnitud necesaria para mantener la capacidad operativa del período anterior.-



El capital a mantener aparece dentro del patrimonio neto y la diferencia patrimonial es global. Por lo tanto, el capital a mantener reviste el carácter de variable independiente y, según su magnitud, hará que el resultado del período sea una variable dependiente de ese capital a mantener.-

2.7 Análisis e Interpretación de Estados Contables (3)

La confección de estados contables serviría de muy poco si no se los utiliza para sacar conclusiones sobre la marcha del ente que los ha emitido pero si no se combinan los datos y no se los compara con ciertas pautas, es evidente que los beneficios de la información son muy limitados.-

El análisis permitirá interpretar el verdadero estado de la empresa, a la luz de las cifras y de su adecuada combinación.-

Existen dos tipos de análisis de los estados contables:

a) Para uso externo

b) Para uso interno

- El **análisis externo** tiene limitación toda vez que si no se trata de un investigador “privilegiado” sólo puede utilizar la información que surge de los estados contables; incluyendo las notas, memoria del directorio, etc.-

Si la empresa cotiza sus títulos-valores en las bolsas y mercados, allí la información que se publica es mucho más completa pero, se debe tener presente, que en Argentina solamente alrededor de 80 entes utilizan esa fuente de financiación.-

- El **análisis interno** tiene una serie de posibilidades mucho más amplias, dadas por la riqueza de las informaciones obtenidas dentro de la empresa.-

No se debe olvidar que el análisis de estados contables colabora en la toma de decisiones y, sin duda, es mucho más trascendente lo que debe resolver el ente que lo que se resuelva respecto del ente.-



El balance general –uno de los estados contables básicos– de un ente muestra su situación patrimonial referida a una fecha determinada. Habitualmente se lo identifica como una fotografía instantánea; no es un estado dinámico, por lo menos en la forma requerida para su publicación.-

El lector de este estado debe valerse de otros documentos que muestren los cambios progresivos que se operaron en diversas partes del patrimonio. Cabe destacar que es un resumen del conjunto de bienes y derechos que el ente posee, al igual que las deudas y otros compromisos que deberán ser abonados.-

La diferencia entre los derechos y las obligaciones constituye el llamado patrimonio neto o capital contable. Tanto el activo como el pasivo deben detallarse según la naturaleza de los elementos que lo integran.-

2.7.1 Índices. Ratios. Porcentajes. Rotaciones (3)

Comenzamos con las tareas concretas de análisis de los estados contables. Para tales fines se utilizarán una serie de indicadores característicos que analizaremos a continuación.-

2.7.1.1 Índices (3)

Índice es una relación entre dos variables, la misma variable en dos momentos diferentes, que se vinculan a los efectos de obtener una conclusión.-

En el análisis de estados contables se utilizan mucho los índices, que pueden ser expresados por uno o por ciento (%). Si se estudia la variación de las existencias de bienes de cambio, relacionaremos la variación absoluta con la base y ese cociente nos indicará el índice de aumento o de disminución de los stocks entre dos fechas.-

Es muy común hablar del índice del costo de la vida o de los precios mayoristas, y la manera de establecerlos siempre consistirá en relacionar la variable seleccionada entre dos momentos diferentes.-

También se obtiene un índice cuando se relacionan dos variables distintas de un mismo momento.-



2.7.1.2 Ratios (3)

En el idioma español se conoce esta palabra como coeficiente, cociente o razón; se la utiliza mucho en el análisis de estados contables y se la identifica como una relación de grado, cantidad, proporcionalidad, o como coeficiente entre dos variables o una variable en dos momentos distintos.-

Como ejemplo podríamos mencionar el ratio de activo líquido, también conocido como índice de liquidez. Igualmente hay ratios de bienes de cambio/ cuentas por cobrar y de utilidades/patrimonio neto.-

Si se pretendiera señalar alguna diferencia en el uso de las expresiones: índice–ratio, podríamos decir que el ratio es más concreto y limitado, mientras que un índice puede incluir más de un ratio.-

2.7.1.3 Porcentajes (3)

Varios índices o ratios podrían expresarse por cien unidades en lugar de una. En esos casos estaríamos en presencia de porcentajes. Es muy común esta forma de expresión pero no es aplicable en todos los casos.-

Creemos que muchas relaciones porcentuales son más expresivas que los valores absolutos. Por ejemplo, no es lo mismo decir que los saldos de efectivo en caja y bancos aumentaron –de un período a otro- \$ 1.000.000, que el aumento fue del 100%.-

2.7.1.4 Rotaciones (3)

Algunos indicadores señalan un número de veces de una variable con relación a otra o de una misma variable en dos momentos diferentes. A esas relaciones se las denominan rotaciones y son muy ilustrativas, sobre todo cuando se las compara con los estándares.-

2.7.2 Análisis de la situación de solvencia (3)

Representa la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones. Tenemos varias relaciones que nos informan sobre esto. Ellas son:

- Endeudamiento
- Inmovilización
- Solvencia
- Liquidez corriente
- Liquidez ácida



- Posición monetaria en moneda local
- Posición monetaria en moneda extranjera

Analizaremos a continuación cada una de ellas.

2.7.2.1 Endeudamiento (3)

Es la relación de las obligaciones que tiene la empresa hacia terceros (pasivos), con respecto a su propio capital (patrimonio neto).-

Podemos determinar el endeudamiento total, que surge de la siguiente relación:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Este nos da una cifra que se denomina ratio. Si lo multiplicamos por 100, obtenemos un porcentaje.-

En general, se estima que la cifra del endeudamiento total debería ser alrededor del 100% (en ratio 1). Esa relación nos indica que por cada peso adeudado, la empresa dispone de 1 de capital propio para hacer frente. Estaría cubierta. Igualmente, para sacar conclusiones más ricas, debe compararse el resultado con la “meta” que la empresa se había fijado, el “pronóstico” o “estándar”. También podemos determinar el endeudamiento a corto plazo. En este caso relacionamos solamente la cifra del pasivo corriente con el patrimonio neto, o sea:

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Lógicamente esta relación debería ser menor que 1.-

También podríamos determinar el endeudamiento a largo plazo. Aquí relacionamos el pasivo no corriente con el patrimonio neto, a saber:

$$\text{Endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Estos tres índices son muy útiles para permitirnos conocer parte de la estructura de la empresa. Pero para que el análisis sea más rico y útil, debemos compararlo con los estándares.



2.7.2.2 Inmovilización (3)

El clásico es el que relaciona la cifra de bienes de uso con respecto al total del activo. Esta relación también podemos obtenerla del análisis vertical del balance general, en el activo.-

$$\text{Inmovilizaciones} = \frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Activo}}$$

Otra forma de determinar el endeudamiento con respecto a la forma en que lo financiamos, sería relacionar los bienes de uso con el patrimonio neto y se lo llama índice de inmovilización sobre el patrimonio neto:

$$\text{Inmovilización sobre patrimonio neto} = \frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Lo aconsejable es que sea cercano a 1 (ratio) o 100 % (en porcentaje). Ello nos indicaría que la empresa financió su activo fijo con su propio capital. Si diera mucho menor a esta cifra, sería aconsejable que la financiación con capital de terceros se hubiera hecho para este tipo de bienes (compra de activo fijo) a largo plazo.-

2.7.2.3 Solvencia (3)

Es la relación bienes y derechos que tiene la empresa con respecto a la financiación ajena, o sea:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Lógicamente debe ser mayor a 1 (ratio) o al 100 % (índices, porcentajes). Nos representa por cada peso que tenemos en el activo cuánto es lo que debemos (pasivo o capital ajeno).-

Recordemos siempre se debe comparar cada resultado con el estándar prefijado.-

2.7.2.4 Liquidez corriente (3)

Surge de la relación activo a corto plazo dividido el pasivo a corto plazo. Se denomina liquidez corriente porque considera la totalidad de los activos de la empresa destinados a afrontar compromisos normales. No debería ser inferior a 100 o a 1 si se trabaja con el ratio. De no ser así, nos indicaría que la empresa no tiene en el corto plazo suficientes medios para hacer



frente a sus obligaciones por el mismo lapso. Indicaría una situación comprometida. Recordemos la relación:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2.7.2.5 Liquidez ácida (3)

En este caso le restamos al numerador del índice anterior la cifra de bienes de cambio.-

Es más exigente que el anterior y nos demuestra cuántos pesos disponemos en el corto plazo (sin contar la “realización” de bienes de cambio en este caso) para hacer frente a las obligaciones por igual lapso.-

La relación sería:

$$\text{Liquidez Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La cifra obtenida debe ser comparada con la prefijada para que la conclusión sea válida.-

2.7.2.6 Posición monetaria en moneda local (3)

Surge de la relación de los rubros efectivo en caja y bancos en moneda local, más las cuentas por cobrar en moneda local, llamados monetarios del activo, menos los rubros del pasivo pagaderos en moneda local.-

En época inflacionaria es muy importante esta relación, si el resultado es positivo, es decir, mayor a 1 o al 100 %, representaría que la empresa está expuesta a la inflación, a sufrir pérdidas por este concepto. En cambio, cuando es menor que 1, o del 100 %, y existe inflación, la posición neta de la empresa le reportaría resultados “inflacionarios” favorables.-

2.7.2.7 Posición en moneda extranjera (3)

En este caso relacionamos los activos en moneda extranjera con los pasivos en igual moneda.-

Es muy importante esta relación (diferencia). Siempre debería ser 1 (o 100 %) o cercano a estos valores, a efectos de que la empresa está totalmente cubierta de “riesgos de devaluación”.-



2.7.3 Análisis de la rentabilidad (3)

Existen varios indicadores para “medir” y establecer las causas de la rentabilidad de la empresa. Las analizaremos en este punto y para ello nos valdremos de los siguientes elementos:

- Punto de equilibrio económico
- Efecto palanca o leverage
- Capital de trabajo, enfoques
- Retorno sobre la inversión
- Retorno sobre las ventas
- Índice Du Pont
- Resultados de tenencia
- Resultados por exposición a la inflación (inflacionarios)
- Gráficos

2.7.3.1 Punto de equilibrio económico (3)

Es importante conocer en la empresa cuánto es el monto que debe facturar (sea a través de la venta de bienes o de la prestación de servicios) para cubrir la totalidad de sus gastos.-

Cuando la empresa factura el equivalente a sus gastos, se dice que está en equilibrio. A este punto se lo llama el “punto de equilibrio económico”. Si lo graficamos, tendríamos que la cifra de ventas en el punto de equilibrio económico es igual a sus costos totales, o sea:

Ventas en el punto de equilibrio económico = Costos totales

Los costos totales están representados por aquéllos llamados fijos (que se mantienen en el tiempo, en condiciones estables y ocurren siempre, produzca o no la empresa) y los costos variables (estos dependen del volumen producido, vendido o cantidad de servicios prestados. Se generan cuando se vende o se presta el servicio, está en función directa con la venta, es un porcentaje de ésta). Reemplazando en la relación anterior, tendríamos:

Ventas en el punto de equilibrio económico = Costos fijos + Costos variables

A la cifra de costos fijos la empresa la conoce y la determina en función de los respectivos comprobantes. En cuanto a los costos variables, sabe cuáles son y puede relacionarlo perfectamente con el monto de la venta en cada unidad producida/vendida o servicio prestado, a efectos de determinar un porcentaje sobre la cifra de ventas. Así serían un % sobre la cifra de



ventas. Y si llamamos a la cifra de ventas en el punto de equilibrio económico "X", que es lo que queremos determinar, podríamos reemplazar en la fórmula anterior estas aclaraciones y formular la siguiente ecuación:

$$X = \text{Costos fijos} + \% X$$

o sea;

Las ventas en el punto = Costos fijos + un porcentaje sobre la cifra de de equilibrio económico ventas

2.7.3.2 Efecto palanca o leverage (3)

Sirve para analizar el uso del capital ajeno.-

Esta relación es útil para saber si después que la empresa ha pagado intereses por la utilización de capital ajeno (pasivo), le queda aún un margen de ganancia. Es la relación de la rentabilidad de la empresa con el "costo" del capital ajeno.-

Surge de la siguiente relación:

$$\text{Efecto Palanca} = \frac{\text{Resultado neto del período}}{\text{Patrimonio Neto}} \div \frac{\text{Resultado Neto del período} + \text{Efectos financieros del capital ajeno (pasivo)}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$$

El numerado de este índice es la rentabilidad del capital propio (patrimonio neto), en el denominador se crea una ficción: determinar el monto del resultado del período si la empresa no hubiera estado endeudada (no tendría resultados financieros derivados de ese pasivo, por eso se suman) y también el monto del patrimonio neto (que sería mayor, puesto que no tendría pasivo, por eso se suma).-

El resultado obtenido, si nos da 1, significa que a la empresa le es indiferente trabajar con capital propio o de terceros: obtiene el mismo rendimiento. Si es mayor a uno (por ejemplo, obtiene un rendimiento real de un 5, y el que hubiera obtenido si el pasivo era propio, y no hubiera tenido los resultados financieros, fuera de 4) significa que fue conveniente la utilización del capital ajeno (obtuvimos un 1 más en la situación planteada). Si en cambio es menor a 1, significa que a la empresa no le convino trabajar con capital ajeno. El rendimiento obtenido por la empresa fue menor al costo financiero de sus pasivos.-



2.7.3.3 Capital de trabajo. Enfoques (3)

El capital de trabajo es fundamental para la empresa, es de donde obtiene sus beneficios, cuanto más gire (rote, circule) seguramente más beneficios obtendrá.-

En general, se dice que es la diferencia entre el activo corriente (efectivo o transformable en efectivo en los próximos doce meses, de fecha de cierre) y el pasivo corriente (obligaciones con vencimiento hasta un año de plazo de fecha de cierre), como vimos anteriormente, pero en realidad hay cinco formas o enfoques para determinar el capital de trabajo.-

- Uno de ellos, llamado enfoque **temporal-financiero**, es el que comentáramos y el más difundido. Es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Se lo utiliza en la exposición del balance general, y sirve de base para el estado de variaciones del capital corriente.-
- Otro enfoque es el **temporal-operativo**. Sólo toma en cuenta el activo corriente. Aquello que se va a transformar en dinero en el curso de un año, a este enfoque no le interesa la forma de financiación.-
- Otro es el **funcional u operativo**. Es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Nótese que aquí cambiamos el concepto, no lo fijamos arbitrariamente como en los enfoques anteriores en lo que es efectivo o lo será en los próximos doce meses (o salida del mismo en esos plazos en uno de los enfoques visto), sino que aquí habla de circulante. Está relacionado con el ciclo operativo de cada empresa. No es arbitrario o fijo, es exclusivo de la operatoria de cada empresa. Es el tiempo que tarda el efectivo en volver a convertirse en efectivo, una vez que se cumplió todo el circuito operativo normal en la empresa (comprar, fabricar, vender, cobrar). Es muy importante conocer cuánto insume ese lapso.-
- Otro enfoque es el llamado **incremental**. Es la diferencia entre el activo directo menos el pasivo directo. Se lo utiliza por ejemplo cuando una empresa quiere aumentar su producción, logrando mayores ventas, y marca lo que significaría de incremento en su capital de trabajo esa política. Se habla de activos y pasivos “directos” porque solamente se toman aquellos que varían con la decisión que se pretende cambiar (aumentar la producción en el ejemplo comentado).-



- El último enfoque es el llamado **sectorial**. Desglosa el capital de trabajo, como diferencia entre activo corriente y pasivo corriente, por cada línea de producción, para saber el rendimiento de cada una de ellas. Es bastante difícil de aplicar en la práctica por la asignación de capital de trabajo correspondiente a cada línea de producción.-

Ésos son los cinco enfoques más comunes. Los más usados son el temporal- financiero, para la exposición y armado de estados contables y el funcional u operativo, para determinar los días que le insume el circuito productivo a la empresa. Veremos a continuación su determinación.-

2.7.3.4 Determinación del ciclo operativo (3)

Lo que se busca es determinar el lapso de tiempo que insume el circuito: comprar, producir, vender, cobrar, en otras palabras, cuánto tarda el efectivo en volver a convertirse en efectivo, luego de cumplido el ciclo en la operatoria de la empresa.-

2.7.3.5 Retorno sobre la inversión. Rentabilidad del capital propio(3)

Es la relación entre el resultado del período y el capital invertido (patrimonio neto). Este índice es muy útil y el más buscado por los accionistas de la empresa; es el rendimiento de “su capital”.

Surge de:

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Resultado del período}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

2.7.3.6 Retorno sobre las ventas (3)

Este índice también es muy importante. Es la relación entre el resultado final del período y las ventas del mismo lapso. También podemos obtenerlo del análisis vertical del estado de resultados. Surge de:

$$\text{Retorno sobre las ventas} = \frac{\text{Resultado del período}}{\text{Ventas del período}}$$

2.7.3.7 Índice de Du Pont (3)

La empresa conoce cuál fue el rendimiento de su capital invertido (patrimonio neto) a través del índice retorno sobre la inversión o rentabilidad del capital propio. Pero la mayoría de las veces lo que necesita saber es qué causas han contribuido a determinar ese rendimiento.-



Para desglosar alguna de esas causas, existe este índice que agrega un tercer elemento en la relación retorno sobre la inversión, que es la cifra de venta. Multiplicando y dividiendo la misma cifra de ventas, la relación final no se altera, sigue siendo la misma, pero permite una apertura del índice, que ilustra más claramente qué causas han contribuido al rendimiento de la empresa:

$$\text{Índice Du Pont} = \frac{\text{Resultado del período} * \text{Ventas}}{\text{Ventas Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Índice Du Pont} = \frac{\text{Margen rentabilidad} * \text{Rotación de las ventas}}{\text{Ventas en el patrimonio neto}}$$

Como vemos, tenemos desglosado dos de las causas de rentabilidad del capital o del retorno sobre la inversión. Fue debido a un buen margen de rentabilidad sobre ventas o a una buena rotación de la cifra de ventas en el patrimonio neto. Lo ideal es que la empresa tenga un buen margen de rentabilidad sobre ventas y una alta rotación de estas sobre la cifra de patrimonio neto.-

Este índice desglosado es muy útil.-

2.7.3.8 Resultados de tenencia (3)

Tradicionalmente cuando se maneja información contable, las registraciones se hacen a los valores que surgen de la documentación respaldatoria, valores que expresan los costos de las operaciones y el valor de los bienes incorporados.-

Con respecto a los bienes que adquiere la empresa, mantenerlos a ese costo hace perder información, puesto que esos bienes a veces por cuestiones de mercado “ganan” valor, se revalorizan o “pierden” valor, se deprecian. Estas oscilaciones en el precio de mercado de los bienes ha hecho que se los incorpore a la valuación de ciertos bienes, marcando una diferencia con valores de costo registrados, que se llama resultado de tenencia.-

Por ejemplo:

- Mercadería adquirida a \$ 10
- Al cierre de los estados contables, esa mercadería que todavía está en existencia, a la empresa le costaría reponerla \$ 13.-

Esta modalidad valúa a \$ 13, y reconoce los \$ 3 de incremento (13-10), como un resultado (ganancia) denominado genéricamente “por tenencia”. Esta comparación directa se hace



cuando hay estabilidad en el mercado, pero si hubiera pérdida del poder adquisitivo de la moneda derivado de la inflación, esa circunstancia debería ser tenida en cuenta. Lo veremos en el punto siguiente.-

2.7.3.9 Resultados inflacionarios (resultados por exposición a la inflación) (3)

En épocas inflacionarias, la tenencia de algunos activos, efectivo por ejemplo, llamados rubros monetarios, le origina a la empresa pérdidas por el valor que tienen esos bienes sujetos al desgaste inflacionario. Es lo que se llama resultados inflacionarios. A efectos de lograr un resultado más representativo los procedimientos aritméticos que segregan la inflación trabajan actualizando costos de los otros bienes, llamados no monetarios (mercaderías por ejemplo) que están protegidos de la inflación, no son efectivo y al actualizarlos se determina el resultado inflacionario.-

En el ejemplo planteado en el punto anterior, si la mercadería se compró a \$ 10 al cierre, reponerla cuesta \$ 13, y tenemos una inflación desde que la compramos hasta el cierre de un 10 %, debemos desglosar este efecto. Ello se hace de la siguiente forma:

- **Resultado inflacionario:** es la diferencia entre el costo y ese costo reexpresado por la inflación hasta el momento en que se efectúa la comparación, esa diferencia nos da el resultado inflacionario o resultado por exposición a la inflación.-
- **Resultado por tenencia:** surge de la diferencia entre el valor de reposición y el costo reexpresado por inflación. De esta forma segregamos mejor las causas que intervienen en ese resultado.-

2.8 Estados Contables Proyectados (3)

Se denomina estados contables proyectados, como aquellos que se espera lograr en un determinado horizonte de planeamiento partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales.-

2.8.1 La certidumbre, la probabilidad y la incertidumbre (3)

En la determinación de las cifras que se incluyen en los estados contables proyectados, se parte de un grado máximo de seguridad, pasando a estados donde el grado de certeza no es del 100 % (probabilidades de alternativas positivas y negativas).-



Existe un universo muy incierto en el cual las bases estadísticas no son utilizables, debiendo introducirnos en un campo de incertidumbre conocido como la lógica borrosa, en el cual sin tener sustento estadístico se utilizan alternativas de mínima y de máxima entre las cuales hay ciertas magnitudes que pueden considerarse aceptables.-

De todas maneras debemos aceptar que la totalidad de las partidas de estados contables proyectados son pronósticos, o sea, estimaciones cuyo grado de razonabilidad depende de una serie de circunstancias, con todas las limitaciones que para su utilidad significan esas estimaciones. No debe omitirse la confección de estos estados contables teniendo en cuenta que:

- a) Sirve para fijar políticas en la empresa. Sería mucho más grave no señalar lo que se pretende lograr, que lograr lo que se pueda.-

- b) Los errores que se cometen en las estimaciones sirven para ganar experiencia y tratar de no “tropezar dos veces con la misma piedra”.-

- c) El análisis comparativo de las estimaciones con las cifras reales, una vez transcurrido el período, servirá también para evidenciar realidades que no se habrían podido detectar.-

2.8.2 Metodología para su confección (3)

Cuando hablamos de estados contables proyectados, significa que generalmente con un año de anticipación debemos predecir todo lo que ocurrirá en la empresa y culminar la investigación con la confección del Balance General, del Estado de Resultados, etc., es decir, todos los estados contables básicos que ya hemos estudiado, pero referidos al “año próximo”. No se trata de presumir cada cifra sino que todas éstas deben surgir naturalmente de un proceso creativo que sintetiza la labor de programación.-

2.8.3 Bases para su confección (3)

En general se utilizan dos procedimientos que denominaremos como de base estadística y de base prospectiva.-

2.8.3.1 Base estadística (3)

Toma en cuenta las cifras históricas (promedios, medianas, series, etc.) y a partir de ellas se formulan los pronósticos. Por ejemplo, el promedio de ventas del producto XX de los últimos tres años es de un millón de pesos anuales. Basándose en las intenciones y objetivos de la



empresa se supone un aumento del 10 %, o sea que la cifra estimada de ventas de XX será de \$ 1.100.000 en el próximo año. De esa misma forma, analizaremos cada cifra de venta, de costos, de gastos, de inversiones, de financiación y pronosticaremos los valores presumibles dentro del año por transcurrir.-

2.8.3.2 Base prospectiva (3)

En este sistema, la información histórica es solamente un punto de referencia, pero sobre la base de los objetivos se consiguen las cifras de cada rubro, que pueden diferir significativamente o no de las de años anteriores. Este método de base prospectiva se denomina corrientemente presupuesto base cero, toda vez que se fundamenta en objetivos (futuro) y no en la estadística (pasado). Ninguno de los dos procedimientos es totalmente excluyente del otro y además se complementan.-

2.8.4 Secuencia metodológica para la confección (3)

Se indica los pasos que se debe seguir para lograr las cifras de los estados contables proyectados anuales, a saber:

- Pronóstico y presupuesto de venta
- Política de stocks
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de compras de bienes de cambio
- Presupuesto de gastos
- Presupuesto de inversiones
- Presupuesto financiero o de flujo de fondos
- Balance general, predeterminado
- Estado de resultados, predeterminado
- Estado de cambios en la posición financiera, predeterminado

2.8.4.1 Los pronósticos anuales (3)

Todos los proyectos de estados contables que puedan confeccionarse y que tienen base anual deben inspirarse en planes de más largo plazo que cubran períodos de 5 años, pero nada impide que esos lapsos sean mayores (siete o hasta diez años). El plazo más usado es de cinco años, porque pretender extenderse mucho más daría más inseguridad a los pronósticos.-

Estos planes plurianuales requieren estudios más o menos complejos y deben tenerse en cuenta variables macroeconómicas y microeconómicas.-



- **Variables macroeconómicas a considerar**

- La economía mundial y sus efectos en la actividad del país:
- Crisis de estabildades económicas y políticas en el mundo
- Crisis financieras:
- Lugares
- Duración
- Influencia sobre el país
- Efectos
- Paliativos
- Diagnóstico del desarrollo del producto bruto interno. Comparación con los principales referentes:
 - En el corto plazo
 - En el mediano plazo
- Pronóstico de la estabilidad económica interna. Comparación con los principales referentes:
 - En el corto plazo
 - En el mediano plazo
- Nivel de ocupación (índice de empleo):
 - En el corto plazo
 - En el mediano plazo
- Pronóstico sobre el sistema monetario:
 - En el corto plazo
 - En el mediano plazo
- Equilibrio fiscal:
 - En el corto plazo
 - En el mediano plazo

- **Variables microeconómicas a considerar**

- En el sector o ramo de la empresa:
 - En el corto plazo
 - En el mediano plazo
- En la empresa:
- Participación en el mercado local
 - En el corto plazo
 - En el mediano plazo
- Participación en las exportaciones



- En el corto plazo
- En el mediano plazo
- Abastecimiento de materias primas, materiales y mano de obra
 - En el corto plazo
 - En el mediano plazo

2.8.5 Análisis de los estados contables proyectados (3)

Una vez confeccionados los estados contables proyectados, deben ser estudiados en dos circunstancias diferentes:

- a) En forma inmediata con Análisis e interpretación de Estados Contables.-

- b) Transcurrido el lapso de tiempo que cubrieron los estados contables proyectados, se compararán las cifras estimadas con las cifras reales y las variaciones deberán ser suficientemente explicadas y justificadas.-

Punto 3 extraído de “Interpretación y análisis de los estados contables”, autor “Mario Biondi”, ediciones “Macchi”, con comentarios agregados de las autoras del trabajo



CAPITULO 3

“ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS CONTABLES”



3.1 Estados Contables

**EJERCICIO ECONOMICO Nº 16
INICIADO EL 1º DE JULIO DE 2008
ESTADOS CONTABLES AL 30 DE JUNIO DE 2009 Y 2008
(en pesos)**

COMPOSICION DEL CAPITAL
(nota 8)

<u>Acciones</u>	<u>Suscripto</u>	<u>Integrado</u>
Acciones ordinarias, normativas, no endosables, de valor nominal \$100 cada una, con derecho a un voto por acción	600.000	600.000
TOTALES	<u>600.000</u>	<u>600.000</u>

**CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE SITUACION PATRIMONIAL AL 30 DE JUNIO DE 2009 Y 2008**

(en pesos)

<u>ACTIVO</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		
Caja y bancos (Nota 1)	603.983	287.204
Créditos por ventas (Nota 1.1)	3.740.579	3.214.655
Otros créditos (Nota 1.2)	1.649.055	1.304.837
Bienes de Cambio (Nota 1.3)	6.695.149	3.829.120
Total del activo corriente	<u>12.688.766</u>	<u>8.635.816</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		
Créditos por ventas (Nota 1.1)	-	606.089
Otros créditos (Nota 1.2)	77.449	623.088
Inversiones (Nota 2 y Anexo C y D)	97.074	91.948
Bienes de uso (Anexo A)	1.236.663	1.166.221
Otros activos	-	129.271
Total del activo no corriente	<u>1.411.186</u>	<u>2.616.617</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u>14.099.952</u>	<u>11.252.433</u>
<u>PASIVO</u>		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
Deudas comerciales (Nota 1.4)	2.225.309	936.590
Deudas bancarias y financieras (Nota 1.5)	290.513	501.915
Remuneraciones y cargas sociales	603.723	290.699
Cargas fiscales (Nota 1.6)	2.268.531	1.388.677
Anticipo de clientes	2.486.829	2.245.969
Otros pasivos	159.167	197.166
Previsiones (Anexo E)	725.250	515.000
Total del pasivo corriente	<u>8.759.322</u>	<u>6.076.016</u>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		
Cargas fiscales (Nota 1.6)	128.650	1.336.777
Otros pasivos	5.000	5.000
Previsiones (Anexo E)	-	824.175
Total del pasivo no corriente	<u>133.650</u>	<u>2.165.952</u>
TOTAL DEL PASIVO	<u>8.892.972</u>	<u>8.241.968</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u> (según estado respectivo)	<u>5.206.980</u>	<u>3.010.465</u>
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	<u>14.099.952</u>	<u>11.252.433</u>



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE RESULTADO CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS
ECONOMICOS FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2009 Y 2008

(en pesos)

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Ventas netas (Nota 1.7)	94.602.521	53.178.944
Costo de mercaderías vendidas (Anexo F)	<u>82.592.226</u>	<u>46.108.279</u>
Resultado bruto	12.010.294	7.070.665
Gasto de comercialización (Anexo H)	(6.444.387)	(4.041.058)
Gastos de administración (Anexo H)	<u>(2.168.194)</u>	<u>(1.406.358)</u>
Resultado operativo	3.397.713	1.623.249
Otros ingresos y egresos (Nota 1.8)	594.986	165.992
Resultado financiero y por tenencia incluyendo el resultado por cambio en el poder adquisitivo de la moneda (Nota 1.9)	<u>(51.257)</u>	<u>(46.775)</u>
Resultado ante de impuesto a las ganancias	3.941.442	1.742.466
Impuesto a las ganancias corrientes	(1.422.623)	(670.278)
Impuesto a las ganancias diferido (Nota 2.b)	<u>37.695</u>	<u>50.522</u>
Ganancia del ejercicio	<u>2.556.515</u>	<u>1.122.710</u>



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE EVOLUCION DEL PATRIMONIO NETO CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS ECONOMICOS
FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2009 Y 2008
(en pesos)

Detalle	Capital Suscripto	Ajuste del capital	Total	Reserva legal	Resultados no asignados	Totales 2009	Totales 2008
Saldos al inicio	600.000	313.018	913.018	160.912	1.936.535	3.010.465	2.125.740
Ajuste de ejercicios anteriores (Nota 3)					-	-	(237.985)
Saldo al inicio ajustados	600.000	313.018	913.018	160.912	1.936.535	3.010.465	1.887.755
Constitución de Reserva Legal según A.G.O de fecha 4 de noviembre de 2008				56.135	(56.135)	-	-
Distribución de dividendo según A.G.O del 2 de mayo de 2009					(360.000)	(360.000)	-
Ganancia del ejercicio					2.556.515	2.556.515	1.122.710
Saldo al cierre	600.000	313.018	913.018	217.047	4.076.915	5.206.980	3.010.465



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO CORRESPONDIENTE A LOS
EJERCICIO ECONOMICOS FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2009 Y 2008
(en pesos)

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
VARIACION DE EFECTIVO		
Efectivo al inicio del ejercicio	287.204	932.021
(Disminución) Aumento de efectivo	316.779	(644.817)
EFFECTIVO AL CIERRE DE EJERCICIO	<u>603.983</u>	<u>287.204</u>
Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las operaciones.		
Ganancia (perdida) del ejercicio	2.556.515	1.122.710
Ajuste para arribar al flujo neto de efectivo proveniente de las operaciones (Nota 4.10)	235.406	198.206
(Aumento) disminución neta de activos (Nota 4.11)	(2.324.780)	(1.644.694)
(Disminución) aumento neto de pasivos (Nota 4.12)	659.545	(2.008.441)
FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES	1.126.686	-2.332.219
Flujo de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión		
(Aumento) de bienes de uso	(355.211)	(314.653)
(Aumento) Disminución de inversiones	(5.126)	(18.718)
FLUJO NETO DE EFECTIVO (UTILIZADO EN) LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	(360.337)	(333.371)
Flujo de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de financiación.		
Aumento (Disminución) de préstamos	(211.402)	501.915
Aumento (Disminución) de anticipo de clientes	240.860	2.009.271
Aumento (Disminución) de otros pasivos	(37.999)	113.166
(Aumento) Disminución de anticipo a proveedores	(81.029)	-603.579
Distribución de dividendos	(360.000)	-
FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR (UTILIZADO EN) LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACION	(449.570)	(2.020.773)
(DISMINUCION) AUMENTO DE FONDOS	316.779	(644.817)



EJERCICIO ECONOMICO Nº 17
INICIADO EL 1º DE JULIO DE 2009
ESTADOS CONTABLES AL 30 DE JUNIO DE 2010 Y 2009
(en pesos)

COMPOSICION DEL CAPITAL
(nota 8)

<u>Acciones</u>	<u>Suscripto</u>	<u>Integrado</u>
Acciones ordinarias, normativas, no endosables, de valor nominal \$100 cada una, con derecho a un voto por acción	600.000	600.000
TOTALES	600.000	600.000



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE SITUACION PATRIMONIAL AL 30 DE JUNIO DE 2010 Y 2009
(en pesos)

<u>ACTIVO</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		
Caja y bancos (Nota 1)	1.001.669	603.983
Créditos por ventas (Nota 1.1)	5.051.051	3.740.579
Otros créditos (Nota 1.2)	1.115.867	1.649.055
Bienes de Cambio (Nota 1.3)	8.644.629	6.695.149
Total del activo corriente	<u>15.813.216</u>	<u>12.688.766</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		
Otros créditos (Nota 1.2)	111.590	77.449
Inversiones (Nota 2.a y Anexo C y D)	105.877	97.074
Bienes de uso (Anexo A)	1.851.630	1.236.663
Total del activo no corriente	<u>2.069.097</u>	<u>1.411.186</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u>17.882.313</u>	<u>14.099.952</u>
<u>PASIVO</u>		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
Deudas comerciales (Nota 1.4)	3.865.776	2.225.309
Deudas bancarias y financieras (Nota 1.5)	193.263	290.513
Remuneraciones y cargas sociales	692.776	603.723
Cargas fiscales (Nota 1.6)	1.558.420	2.268.531
Anticipo de clientes	2.406.051	2.486.829
Otros pasivos	-	159.167
Previsiones (Anexo E)	35.000	725.250
Total del pasivo corriente	<u>8.751.287</u>	<u>8.759.322</u>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		
Cargas fiscales (Nota 1.6)	160.804	128.650
Otros pasivos	5.000	5.000
Total del pasivo no corriente	<u>165.804</u>	<u>133.650</u>
TOTAL DEL PASIVO	<u>8.917.091</u>	<u>8.892.972</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u> (según estado respectivo)	<u>8.965.222</u>	<u>5.206.980</u>
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	<u>17.882.313</u>	<u>14.099.952</u>



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE RESULTADO CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS
ECONOMICOS FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2010 Y 2009

(en pesos)

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Ventas netas (Nota 1.7)	126.998.896	94.602.521
Costo de mercaderías vendidas (Anexo F)	110.741.936	82.592.226
Resultado bruto	16.256.960	12.010.294
Gasto de comercialización (Anexo H)	(7.726.431)	(6.444.387)
Gastos de administración (Anexo H)	(2.658.175)	(2.168.194)
Resultado operativo	5.872.354	3.397.713
Otros ingresos y egresos (Nota 1.8)	1.138.347	594.986
Resultado financiero y por tenencia incluyendo el resultado por cambio en el poder adquisitivo de la moneda (Nota 1.9)	(168.992)	(51.257)
Resultado ante de impuesto a las ganancias	6.841.709	3.941.442
Impuesto a las ganancias corrientes	(2.460.414)	(1.422.623)
Impuesto a las ganancias diferido (Nota 2.b)	26.947	37.695
Ganancia del ejercicio	<u>4.408.242</u>	<u>2.556.515</u>



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE EVOLUCION DEL PATRIMONIO NETO CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS ECONOMICOS
FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2010 Y 2009

(en pesos)

Detalle	Capital Suscripto	Ajuste del capital	Total	Reserva legal	Resultados no asignados	Totales 2010	Totales 2009
Saldos al inicio	600.000	313.018	913.018	217.047	4.076.915	5.206.980	3.010.465
Ajuste de ejercicios anteriores					-	-	-
Saldo al inicio ajustados	600.000	313.018	913.018	217.047	4.076.915	5.206.980	3.010.465
Distribución de dividendo según A.G.O del 20 de marzo del 2010					(650.000)	(650.000)	
Ganancia del ejercicio					4.408.242	4.408.242	4.408.242
Saldo al cierre	600.000	313.018	913.018	217.047	7.835.157	8.965.222	5.206.980



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO CORRESPONDIENTE A LOS
EJERCICIO ECONOMICOS FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2010 Y 2009
(en pesos)

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
VARIACION DE EFECTIVO		
Efectivo al inicio del ejercicio	603.983	287.204
(Disminución) Aumento de efectivo	397.686	316.779
EFFECTIVO AL CIERRE DE EJERCICIO	<u>1.001.669</u>	<u>603.983</u>
Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las operaciones.		
Ganancia (perdida) del ejercicio	4.408.242	2.556.515
Ajuste para arribar al flujo neto de efectivo proveniente de las operaciones (Nota 4.10)	339.625	235.406
(Aumento) disminución neta de activos (Nota 4.11)	(3.334.713)	(2.324.780)
(Disminución) aumento neto de pasivos (Nota 4.12)	361.314	695.545
FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES	<u>1.774.468</u>	<u>1.126.686</u>
Flujo de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión		
(Aumento) de bienes de uso	(1.025.895)	(355.211)
(Aumento) Disminución de inversiones	(10.803)	(5.126)
FLUJO NETO DE EFECTIVO (UTILIZADO EN) LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	<u>(1.036.698)</u>	<u>(360.337)</u>
Flujo de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de financiación.		
Aumento (Disminución) de préstamos	(95.250)	(211.402)
Aumento (Disminución) de anticipo de clientes	(80.778)	240.860
Aumento (Disminución) de otros pasivos	(159.167)	(37.999)
(Aumento) Disminución de anticipo a proveedores	645.111	(81.029)
Distribución de dividendos	(650.000)	(360.000)
FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR (UTILIZADO EN) LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACION	<u>(340.084)</u>	<u>(449.570)</u>
(DISMINUCION) AUMENTO DE FONDOS	397.686	316.779



EJERCICIO ECONOMICO N° 18
INICIADO EL 1° DE JULIO DE 2010
ESTADOS CONTABLES AL 30 DE JUNIO DE 2011 Y 2010
(en pesos)

COMPOSICION DEL CAPITAL
(Nota 8)

<u>Acciones</u>	<u>Suscripto</u>	<u>Integrado</u>
Acciones ordinarias, normativas, no endosables, de valor nominal \$100 cada una, con derecho a un voto por acción	600.000	600.000
TOTALES	<u>600.000</u>	<u>600.000</u>

**CENTRO MOTOR S.A.**
ESTADOS DE SITUACION PATRIMONIAL AL 30 DE JUNIO DE 2011 Y 2010

(en pesos)

<u>ACTIVO</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		
Caja y bancos (Nota 1)	546.181	1.001.669
Créditos por ventas (Nota 1.1)	6.204.491	5.051.051
Otros créditos (Nota 1.2)	4.672.370	1.115.867
Inversiones (Anexo B)	4.311.024	-
Bienes de Cambio (Nota 1.3)	12.564.328	8.644.629
Total del activo corriente	<u>28.298.394</u>	<u>15.813.216</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		
Otros créditos (Nota 1.2)	158.560	111.590
Inversiones (Nota 2.a y Anexo C y D)	1.587.359	105.877
Bienes de uso (Anexo A)	2.501.779	1.851.630
Total del activo no corriente	<u>4.247.698</u>	<u>2.069.097</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u>32.546.092</u>	<u>17.882.313</u>
<u>PASIVO</u>		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
Deudas comerciales (Nota 1.4)	2.207.667	3.865.776
Deudas bancarias y financieras (Nota 1.5)	1.820.653	193.263
Remuneraciones y cargas sociales	933.831	692.776
Cargas fiscales (Nota 1.6)	1.919.558	1.558.420
Anticipo de clientes	8.412.787	2.406.051
Anticipos de Socios	1.087.394	-
Previsiones (Anexo E)	35.000	35.000
Total del pasivo corriente	<u>16.416.890</u>	<u>8.751.287</u>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		
Cargas fiscales (Nota 1.6)	2.971.114	160.804
Otros pasivos	5.000	5.000
Total del pasivo no corriente	<u>2.976.114</u>	<u>165.804</u>
TOTAL DEL PASIVO	<u>29.393.004</u>	<u>8.917.091</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u> (según estado respectivo)	<u>13.153.088</u>	<u>8.965.222</u>
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	<u>32.546.092</u>	<u>17.882.313</u>



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE RESULTADO CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS
ECONOMICOS FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2011 Y 2010
(en pesos)

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Ventas netas (Nota 1.7)	159.669.803	126.998.896
Costo de mercaderías vendidas (Anexo F)	<u>137.757.264</u>	<u>110.741.936</u>
Resultado bruto	21.912.539	16.256.960
Gasto de comercialización (Anexo H)	(9.195.515)	(7.726.431)
Gastos de administración (Anexo H)	<u>(4.148.360)</u>	<u>(2.658.175)</u>
Resultado operativo	8.568.664	5.872.354
Otros ingresos y egresos (Nota 1.8)	940.174	1.138.347
Resultado financiero y por tenencia incluyendo el resultado por cambio en el poder adquisitivo de la moneda (Nota 1.9)	<u>28.506</u>	<u>(168.992)</u>
Resultado ante de impuesto a las ganancias	9.537.344	6.841.709
Impuesto a las ganancias corrientes	(3.361.627)	(2.460.414)
Impuesto a las ganancias diferido (Nota 2.b)	<u>12.150</u>	<u>26.947</u>
Ganancia del ejercicio	<u>6.187.867</u>	<u>4.408.242</u>



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE EVOLUCION DEL PATRIMONIO NETO CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS ECONOMICOS
FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2011 Y 2010

(en pesos)

Detalle	Capital Suscripto	Ajuste del capital	Total	Reserva legal	Resultados no asignados	Totales 2011	Totales 2010
Saldos al inicio	600.000	313.018	913.018	217.047	7.835.156	8.965.221	5.206.980
Ajuste de ejercicios anteriores					-	-	-
Saldo al inicio ajustados	600.000	313.018	913.018	217.047	7.835.156	8.965.221	5.206.980
Distribución de dividendo según Diciembre de fecha 20 de marzo de 2010- Acta N°26					(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)
Ganancia del ejercicio					6.187.867	6.187.867	6.187.867
Saldo al cierre	600.000	313.018	913.018	217.047	12.023.023	13.153.088	8.965.222



CENTRO MOTOR S.A.
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO CORRESPONDIENTE A LOS
EJERCICIO ECONOMICOS FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2011 Y 2010
(en pesos)

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
VARIACION DE EFECTIVO		
Efectivo al inicio del ejercicio	1.001.669	603.983
(Disminución) Aumento de efectivo	(455.488)	397.686
EFECTIVO AL CIERRE DE EJERCICIO	<u>546.181</u>	<u>1.001.669</u>
Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las operaciones.		
Ganancia (perdida) del ejercicio	6.187.867	4.408.242
Ajuste para arribar al flujo neto de efectivo proveniente de las operaciones (Nota 4.10)	(289.558)	339.625
(Aumento) disminución neta de activos (Nota 4.11)	(5.065.374)	(3.334.713)
(Disminución) aumento neto de pasivos (Nota 4.12)	2.972.335	361.314
FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES	<u>3.805.270</u>	<u>1.774.468</u>
Flujo de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión		
(Aumento) de bienes de uso	(1.105.399)	(1.025.895)
(Aumento) Disminución de inversiones	(5.792.507)	(10.803)
FLUJO NETO DE EFECTIVO (UTILIZADO EN) LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	<u>(6.897.906)</u>	<u>(1.036.698)</u>
Flujo de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de financiación.		
Aumento (Disminución) de préstamos	1.627.390	(95.250)
Aumento (Disminución) de anticipo de clientes	6.006.736	(80.778)
(Aumento) Disminución de anticipo a proveedores	(2.996.978)	645.111
Distribución de dividendos	(2.000.000)	(650.000)
FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR (UTILIZADO EN) LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACION	<u>2.637.148</u>	<u>(340.084)</u>
(DISMINUCION) AUMENTO DE FONDOS	<u>(455.488)</u>	<u>397.686</u>



3.2 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES ORIGENES Y APLICACIONES DE FONDOS

En el presente apartado se analizarán las decisiones y el comportamiento que ha tenido la empresa en relación a los Orígenes y Aplicaciones de Fondos, a partir del estudio de los resultados obtenidos por la compañía y los diferentes Rubros del Estado de Situación Patrimonial.-

La empresa ha sido superavitaria prácticamente desde sus inicios. Esta tendencia se ha acentuado en los últimos años, principalmente en el período considerado en el presente trabajo (Julio 2008 a Junio de 2011) ya que ha sido la época de mayor auge del sector automotriz en lo que se refiere a ventas en la historia de nuestro país. Por lo tanto en los 3 ejercicios considerados, las **Ganancias** obtenidas (que han evolucionado positivamente de un año a otro) han sido la fuente más importante de origen de fondos.-

Las **Amortizaciones de Bienes de Uso** obviamente también han permitido originar fondos cada vez mayores debido a que su importe ha ido en aumento en los períodos analizados (aunque como ya se analizará, esto es debido a un crecimiento en el inventario de Bienes de Uso, que genera evidentemente una aplicación de fondos).-

Los **Créditos por Venta** han tenido un comportamiento dispar dentro del período bajo análisis. En el ejercicio 2009 han generado fondos, aunque en un monto no significativo considerando los volúmenes de venta de la empresa. Sin embargo, durante los 2 años siguientes la organización ha tenido que aplicar fondos en este rubro, debido básicamente al fuerte incremento en las ventas que ha tenido la empresa (Tomando como base el año anterior, en el 2010 las ventas crecieron un 34% y los créditos por venta un 35%, mientras que en el ejercicio 2011, las ventas aumentaron un 26% y los créditos por venta un 23%). Aquí vale la pena aclarar que la compañía, a medida que comenzó a crecer el volumen que comercializaba, endureció en cierta manera su política crediticia, otorgando créditos solo a corto plazo y a clientes calificados. Para el resto del público, al igual que en todas las concesionarias de la red Toyota en el país, el acceso al crédito puede conseguirse vía el sector bancario y principalmente a través de Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A., que es una entidad financiera ligada a la terminal automotriz, especialista en créditos y leasing. De manera tal que el aumento en la inversión que realizó la empresa en este rubro no se debió a una relajación de su política crediticia, sino al fuerte crecimiento que tuvieron sus volúmenes de venta.-

Ahora bien, si se analiza la **Previsión por Deudores Incobrables**, se observa que la misma ha provocado una aplicación de fondos por parte de la compañía. La justificación de esta situación



está directamente relacionada con lo que se explicó precedentemente para el rubro créditos, donde se señalaba que la compañía en los últimos años ha implementado un sistema crediticio más rígido, estableciendo una mayor cantidad de condiciones a cumplir por parte de los clientes para poder acceder al financiamiento otorgado por la propia concesionaria, lo que en definitiva ha generado que en lugar de constituir (ampliar) la Previsión por Deudores Incobrables, la misma se ha ido utilizando (disminuyendo), siendo por lo tanto una aplicación de fondos.-

Si se considera el rubro **Otros Activos**, se debe destacar que en el mismo principalmente se contabilizan los préstamos de dinero que realiza o recibe la empresa de otras compañías relacionadas, pertenecientes a los mismos accionistas (estas empresa no conforman un grupo económico ni presentan balances consolidadas, solo tienen como dueños a los mismos accionistas). En los ejercicios 2009 y 2010 la concesionaria recibió préstamos de estas otras empresas, siendo por lo tanto los mismos orígenes de fondos. En el ejercicio 2011 la situación se revirtió, prestando Centro Motor S.A. dinero a las demás organizaciones, constituyéndose por lo tanto en una aplicación de fondos.-

En relación a los **Bienes de Cambio**, es importante destacar que, como ya se comentó previamente, en los últimos años las ventas de automotores se incrementó fuertemente. Esta realidad provocó que la empresa tenga que comprar cada vez un volumen mayor de unidades para satisfacer la demanda creciente que estaba enfrentando. Además, esta situación generó que prácticamente todos los meses hubiera un incremento en el precio de las unidades, todo lo cual colabora con el aumento de la inversión que debió afrontar la empresa en este rubro, lo que claramente explica y justifica la aplicación de fondos para sus inventarios.-

Continuando con este análisis, se debe considerar a las **Deudas Comerciales**. En este punto cabe hacer la siguiente aclaración: El principal proveedor de Centro Motor S.A. es Toyota Argentina, quien provee a la concesionaria de las unidades (vehículos, utilitarios y equipos industriales), repuestos y accesorios. La política de cobro que tiene la terminal hacia sus clientes en nuestro país exige que todas las concesionarias de la red le abonen sus compras de manera anticipada, es decir, antes que Toyota entregue los bienes que vende. Por lo tanto, si por ejemplo una concesionaria desea comprarle un vehículo, debe abonarlo y luego, entre 5 y 7 días hábiles posteriores a la fecha límite fijada para el pago, la terminal entrega la unidad. Esta política hace muchos años ha sido implementada y no ha variado en el último tiempo, por lo tanto la misma no ha afectado en gran medida las modificaciones que han sucedido en este rubro en relación a si generaron orígenes o aplicaciones de fondos. Por lo tanto, lo que cabe aquí estudiar es a los proveedores más pequeños que tiene la empresa, sobre los que Centro



Motor S.A. si tiene un gran poder de negociación. Es por ello que en los ejercicios 2009 y 2010, las Deudas Comerciales fueron un origen de fondos para la organización, ya que la concesionaria tenía en ese período una política de pago a proveedores más rígida que la actual, que establecía que los pagos se realizaran luego de los 10 días de la fecha de la factura. Sin embargo, esta situación fue modificada durante el transcurso del ejercicio comercial 2011, ya que la compañía entendió que por un lado debía establecer un lazo más fuerte con sus proveedores locales, más en un período de auge en el mercado automotor y por otra parte, la empresa tenía los flujos de fondos necesarios como para acortar los plazos de pago, por lo tanto se procedió a flexibilizar la política antes descripta, generando entonces que en dicho período este rubro implicara para la empresa una aplicación de fondos.-

En relación a las **Deudas Sociales**, se debe decir que durante cada mes se devengan los sueldos y cargas sociales correspondientes (en general estas deudas se registran en la contabilidad el último día del mes respectivo). Sin embargo, las mismas se abonan los primeros dos días hábiles del mes siguiente. Esto por lo tanto implica que siempre a finales de cada ejercicio haya una deuda por este rubro. Por otra parte, la compañía desde el año 2009 al presente ha venido incrementando su dotación de personal, por lo tanto es de esperar (y así ha sucedido) que las Deudas Sociales al final de cada ejercicio sean superiores a la de los años anteriores. Por lo tanto, esta situación explica que este rubro, aunque por muy corto tiempo, sirva de origen de fondos para la empresa.-

Si se estudia a las **Deudas Fiscales**, se puede ver que en los ejercicios 2009 y 2010 las mismas constituyeron aplicaciones de fondos. Esto es debido a moratorias de sumas importantes que tenía la empresa y fue abonando hasta terminar de pagarlas en dichos períodos. Sin embargo, ya en el ejercicio comercial 2011 se observa que este rubro generó un importante origen de fondos. Esto se debe a que la compañía decidió diversificar su actividad, realizando inversiones en ciertos emprendimientos que le generaron desgravaciones y diferimientos del impuesto sobre los Ingresos Brutos (estos beneficios fiscales deben contabilizarse como pasivos hasta tanto se cumplan con todos los aportes comprometidos para la inversión).-

En relación a las **Previsiones de Pasivo**, las mismas están directamente relacionadas al rubro anterior ya que son Previsiones Impositivas, constituidas en su momento por posibles pretensiones del Fisco por situaciones de antigua data. Las mismas fueron disminuyendo su saldo año a año, a medida que fue prescribiendo el potencial reclamo del organismo recaudador, hasta quedar sin saldo a finales del ejercicio 2010. Por ello, en los dos primeros



años de nuestro análisis, este rubro genera una aplicación fondos, mientras que en el último período considerado no tuvo incidencia alguna.-

Por otra parte, se debe considerar a los **Anticipos de los Socios**, el cual ha sido un recurso que no ha sido empleado muy asiduamente por la empresa en los últimos años, ya que la misma ha tenido una fuerte capacidad de autofinanciarse. Sin embargo, durante el ejercicio comercial 2011, la empresa debió enfrentar fuertes erogaciones de fondos, vinculados a inversiones en diversos emprendimientos además del fuerte crecimiento en las compras de unidades (que como ya se mencionó anteriormente, las mismas deben abonarse de manera previa a recibir el bien adquirido), por lo tanto la compañía recurrió a un préstamo otorgado por sus socios para financiar estas importantes salidas de fondos que debió afrontar. Por ello, ese rubro en este último ejercicio constituyó un origen de fondos.-

Si se analiza la evolución de los **Bienes de Uso** de la organización, se observa que la compañía ha tenido que invertir sumas importantes en los últimos años a los efectos de tener la infraestructura necesaria para atender la demanda creciente de sus clientes. Es por ello, que este rubro ha generado permanente aplicaciones de fondos durante todo el período considerado.-

Al estudiar las **Inversiones** de la empresa, vemos que las mismas han sido durante todo el período bajo estudio aplicaciones de fondos. En todo este tiempo la empresa aplicó dinero para la constitución de algunos plazos fijos, pero fundamentalmente, como ya se comentó precedentemente, se invirtió en diversos emprendimientos, que tenían beneficios impositivos (desgravaciones y diferimientos) para la organización, sobre todo durante el año 2011.-

En relación a los **Préstamos**, hay que destacar que la empresa no recurre de manera habitual al circuito bancario para hacerse de fondos. En general se fondea a través del autofinanciamiento, préstamos de socios o de empresas relacionadas. Sin embargo, una herramienta que ha venido empleando desde hace un tiempo es la de pequeños créditos a tasa cero que brinda Toyota Compañía Financiera de Argentina. Básicamente la misma consiste en que cuando la empresa debe abonar una unidad a la terminal, la Financiera se hace cargo del pago (cada concesionaria tiene un monto máximo de este crédito en función de su calificación) y la concesionaria tiene 48 horas para abonar dicho monto (si demora en pagar un plazo mayor, el préstamo devenga intereses). Si bien es un préstamo de muy corto plazo, es un elemento sumamente útil y utilizada (la misma se llama Floor-Plan). De esta manera, se observa que en los ejercicios 2009 y 2010 la empresa canceló más préstamos que los que



tomó (siendo por ende una aplicación de fondos) mientras que en el 2011 la situación fue la inversa (hubo origen de fondos por la utilización de esta herramienta).-

Por otra parte, se debe considerar a los **Anticipos de Clientes**, los cuales constituyen una excelente fuente de orígenes de fondos. En este sentido hay que destacar que hasta el año 2010 la empresa no utilizaba permanentemente esta fuente, cobrando en pocas ocasiones anticipos a cliente, cuyos saldos se cancelaban al momento de la entrega de la unidad o a veces, incluso, de manera posterior. Sin embargo, esta situación se modificó radicalmente en el ejercicio 2011, empleando la empresa esta herramienta como una interesante fuente de financiamiento gratuita, sobre todo por la necesidad de contar con los recursos necesarios y suficientes para hacer frente a la compra de las unidades que posteriormente comercializa la empresa, por ello en este período la misma se convirtió en un origen de fondos para la compañía.-

Si se considera a los **Otros Pasivos**, en el mismo se registra una deuda por alquiler de un local, en el que se había pactado con el locador del mismo que la locación se empezaría abonar después de comenzado el alquiler y por lo tanto se terminaría de cancelar dicha deuda también luego de finalizado el plazo fijado en el contrato. Este alquiler finalizó en el año 2009, por lo que dicho año se comenzó a pagar y disminuir la deuda, la cual fue finalmente cancelada durante el ejercicio 2010. Por este motivo, en dichos ejercicios este rubro constituyó una aplicación de fondos.-

Al analizar los **Anticipos a Proveedores**, se observa claramente la modificación en la política de pago a proveedores descrita anteriormente. En el año 2009 por este rubro se produjo una pequeña aplicación fondos, en el año 2010 la situación fue la opuesta, generándose un origen de fondos. Sin embargo, con el cambio de política introducida en el ejercicio comercial 2011, definitivamente los Anticipos a Proveedores implicaron para la empresa una importante aplicación de fondos.-

Finalmente, la distribución de **Dividendos** implicó siempre para la empresa una aplicación de fondos ya que en todos los ejercicios la organización decidió distribuir los mismos a los socios.-

A modo de síntesis, se puede observar el siguiente cuadro donde se analiza el comportamiento de los diferentes rubros en los distintos ejercicios en cuanto a si han sido fuentes de orígenes o aplicaciones de fondos (en función de las decisiones que ha ido tomando la directiva de la empresa):



CONCEPTO/RUBRO	EJERCICIO		
	2009	2010	2011
Resultado del ejercicio	Origen	Origen	Origen
Amortizaciones	Origen	Origen	Origen
Previsión Deudores Incobrables	Aplicación	Aplicación	Aplicación
Créditos por Venta	Origen	Aplicación	Aplicación
Otros Activos	Origen	Origen	Aplicación
Bienes de Cambio	Aplicación	Aplicación	Aplicación
Deudas Comerciales	Origen	Origen	Aplicación
Deudas Sociales	Origen	Origen	Origen
Deudas Fiscales	Aplicación	Aplicación	Origen
Previsiones de Pasivo	Aplicación	Aplicación	-
Anticipo de Socios	-	-	Origen
Bienes de Uso	Aplicación	Aplicación	Aplicación
Inversiones	Aplicación	Aplicación	Aplicación
Préstamos	Aplicación	Aplicación	Origen
Anticipos de Clientes	Origen	Aplicación	Origen
Otros Pasivos	Aplicación	Aplicación	-
Anticipos a Proveedores	Aplicación	Origen	Aplicación
Dividendos	Aplicación	Aplicación	Aplicación
Capital de Trabajo	Se incrementa principalmente por inversión en créditos por venta e inventarios de bienes de cambio (aplicación de fondos).-		
Endeudamiento	Ha aumentado principalmente por incremento del financiamiento de Toyota Compañía Financiera en Argentina y por Anticipo de Clientes (ambos son financiamientos de Corto Plazo y gratuitos). En el largo plazo, aumentaron las deudas fiscales al acceder a beneficios de desgravación y diferimiento (orígenes de fondo).-		
Activos Fijos	La empresa invirtió (aplicó fondos) de bienes de uso para tener las instalaciones e infraestructura necesaria para atender la demanda creciente de sus productos.-		



3.3 EVOLUCION DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO

3.3.1 ANALISIS DEL MARGEN

Con el objetivo de realizar un análisis detallado de los determinantes del margen de utilidad, es conveniente realizar, en primer lugar, un análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados que nos permita desagregar su composición, para poder definir las causas de la variación de los indicadores.-

	Ejercicio N° 1	Ejercicio N° 2		Ejercicio N° 3	
	EJERCICIO COMERCIAL CERRADOS AL 30/06/2009	EJERCICIO COMERCIAL CERRADO AL 30/06/2010		EJERCICIO COMERCIAL CERRADO AL 30/06/2011	
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas Netas	100,00	100,00		100,00	
Costo Merc. Vendida	87,30	87,20	-0,12%	86,28	-1,06%
Resultado Bruto	12,70	12,80	0,83%	13,72	7,21%
Gastos de Comercialización	6,81	6,08	-10,69%	5,76	-5,34%
Gastos de Administración	2,29	2,09	-8,68%	2,60	24,13%
Resultado Operativo	3,59	4,62	28,74%	5,37	16,06%
Otros Ingresos y Egresos	0,63	0,90	42,52%	0,59	-34,31%
Resultado Financiero y por Tenencia	0,05	0,13	145,59%	0,02	-86,58%
Resultado antes Impuesto	4,17	5,39	29,30%	5,97	10,88%
Imp. a las ganancias corrientes	1,50	1,94	28,83%	2,11	8,67%
Imp. A las ganancias diferido	0,04	0,02	-46,75%	0,01	-64,14%
Utilidad Neta	2,70	3,47	28,45%	3,88	11,65%



3.3.1.1 INDICADORES DEL MARGEN

		EJERCICIO COMERCIAL					
		2009		2010		2011	
Mg de	Ut Neta	2.556.515	2,70%	4.408.242	3,47%	6.187.867	3,88%
Utilidad =	Vtas Netas	94.602.521		126.998.896		159.669.803	
Mg de	Result Op	3.397.713	3,59%	5.872.354	4,62%	8.568.664	5,37%
EBIT =	Vtas Netas	94.602.521		126.998.896		159.669.803	
Mg de	Rtado Op+ Amortiz	3.662.482	3,89%	6.283.282	4,95%	9.023.912	5,65%
EBITDA =	Vtas Netas	94.602.521		126.998.896		159.669.803	

3.3.1.2 RESULTADOS Y EVOLUCION

El análisis de los índices relacionados con el margen de Centro Motor S.A. nos muestra como resultado final un modesto margen de utilidad en los 3 períodos analizados. Dicho reducido margen tiene su origen en el bajo Resultado Bruto que se visualiza, que puede ser explicado quizás, por el fuerte poder de negociación que tiene el principal proveedor, quien determina casi en su totalidad los precios, los costos y las condiciones de venta de los automóviles, y porque los precios en general, son "comoditizados".-

A su vez, en un análisis dinámico, estos indicadores nos muestran una evolución favorable a lo largo de los ejercicios analizados. De esta manera, las 3 medidas calculadas muestran un importante crecimiento porcentual, impulsado fundamentalmente por una reducción en los Gastos de Comercialización y Administración en el ejercicio N°2 y por una considerable mejora en la administración de los Costos de Ventas en el ejercicio N°3. Estos resultados nos indican una mejora en el nivel de gestión comercial y operativa de la firma, y un incremento en la capacidad de la empresa para generar fondos.-



3.3.2 ANALISIS DE LA ROTACION

3.3.2.1 INDICADORES DE ROTACION

		EJERCICIO COMERCIAL					
		2009		2010		2011	
Rotación de Cred.x Vta =	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Créditos x Vta}}$	94.602.521	25,29	126.998.896	25,14	159.669.8	25,73
		<u>3.740.579</u>		<u>5.051.051</u>		<u>6.204.491</u>	
Dias de Cobranza =	$\frac{\text{Créditos x Vta.}}{\text{Ventas Netas}} \times 365$	3.740.579	14,43	5.051.051	14,52	6.204.491	14,18
		<u>94.602.521</u>		<u>126.998.896</u>		<u>159.669.803</u>	
Rotación de Inventarios =	$\frac{\text{Costo Merc Vendida}}{\text{Bienes de Cambio}}$	82.592.226	12,34	110.741.936	12,81	137.757.264	10,96
		<u>6.695.149</u>		<u>8.644.629</u>		<u>12.564.328</u>	
Dias de Ventas =	$\frac{\text{Bienes de Cambio}}{\text{Costo Merc Vendida}} \times 365$	6.695.149	29,59	8.644.629	28,49	12.564.328	33,29
		<u>82.592.226</u>		<u>110.741.936</u>		<u>137.757.264</u>	
Rotación de Proveedores =	$\frac{\text{Compras}}{\text{Deudas comerciales}}$	85.458.255	38,40	112.691.416	29,15	141.676.963	64,17
		<u>2.225.309</u>		<u>3.865.776</u>		<u>2.207.667</u>	
Dias de Pago =	$\frac{\text{Deudas comerciales}}{\text{Compras}} \times 365$	2.225.30	9,50	3.865.776	12,52	2.207.667	5,69
		<u>85.458.255</u>		<u>112.691.416</u>		<u>141.676.963</u>	

3.3.2.2 RESULTADOS Y EVOLUCION

El estudio de los indicadores de la rotación nos muestra la eficiencia con que la firma administra sus activos y pasivos. En el caso, centrando el análisis en los componentes del capital del trabajo, nos encontramos con lo siguiente:

- **Rotación de Créditos:** el índice es elevado, lo que nos indica que el stock de deudores por venta rota gran cantidad de veces en el año, generando un periodo de cobranza muy corto, siendo esto un buen indicador a la hora de determinar la rapidez con que se transforman en dinero esos activos, en pos de una buena gestión del capital de trabajo. La particularidad en este caso es que el índice se mantiene casi constante a lo largo de los ejercicios analizados, lo cual teniendo en cuenta el fuerte incremento de las ventas, nos indica que la política de crédito de la empresa se mantuvo constante y no se flexibilizó, tal como se detalló en el punto anterior de orígenes y aplicaciones de fondos para el rubro Créditos por Venta.-



- **Rotación de Inventarios:** muestra un nivel de rotación acorde con el sector en que se desempeña la firma, generando un plazo promedio de mantenimiento del stock de alrededor de un mes. También muestra este indicador un comportamiento regular en el tiempo lo que nos lleva a pensar que los lineamientos de la política de administración de Inventarios también se mantuvieron constantes. En este sentido, es importante destacar que si bien la inversión en bienes de cambio se incrementó a lo largo del período analizado, esto se debió al crecimiento en la demanda de unidades y por lo tanto al aumento en las ventas de la concesionaria (tal como se describió al analizar el rubro Bienes de Cambio en el apartado anterior) y no a un menor nivel de eficiencia en la administración del stock.-

- **Rotación de Proveedores:** nos muestra una muy elevada rotación que señala claramente la fuerza con la que el principal proveedor de la firma impone sus condiciones de venta, exigiendo en general, el cobro de los vehículos (principal producto que vende la empresa) con anterioridad al envío de los mismos, lo cual se compensa en parte con el resto de los proveedores más pequeños de la empresa, con los cuales el poder de negociación es inverso. Estos resultados demandan una administración más que eficiente de los activos corrientes, que evite el corte de la cadena de pago y el consecuente desabastecimiento inmediato. En cuanto a su evolución, el indicador muestra un notable incremento de la rotación y en consecuencia, una reducción al máximo de los días de pago en el ejercicio N° 3 que es aquel en el cual se produjo el pico de ventas de los últimos años, que generaron que para racionalizar las entregas entre todas las concesionarias, la terminal ajustara las condiciones de compra aún más, a lo que se le suma la circunstancia de que Centro Motor S.A. adicionalmente realizará un trabajo de fidelización con sus proveedores más pequeños (tal como se pudo apreciar en el rubro Deudas Comerciales al analizar los orígenes y aplicaciones de fondos).-



		EJERCICIO COMERCIAL					
		2009		2010		2011	
Rotación de	Ventas Netas	94.602.521	6,71	126.998.896	7,10	159.669.803	4,91
Activo Total =	Activo Total	14.099.952		17.882.313		32.546.092	
Rotación de	Ventas Netas	94.602.521	67,04	126.998.896	61,38	159.669.803	37,59
Activo Fijo =	Activo No Corriente	1.411.186		2.069.097		4.247.698	
Rotación de	Ventas Netas	94.602.521	24,08	126.998.896	17,98	159.669.803	13,44
Capital de Trabajo =	Act. Cte - Pas. Cte	3.929.444		7.061.929		11.881.504	

En otro orden de análisis, podemos enfocarnos en la Rotación a nivel de activos totales. En ese sentido, podemos decir por cada peso de Activo se generan \$ 6,71 de Ventas en el ejercicio N° 1, \$ 7,10 en el ejercicio N° 2 y \$ 4,91 en el ejercicio N° 3. Esto nos muestra una muy buena capacidad del Activo total para generar ingresos. Esto se refuerza aún mas si analizamos la rotación del Activo Fijo, la cual es muy buena, respondiendo a las características propias de una empresa que combina el área comercial y el de servicios (normalmente una empresa del rubro de de servicios requiere una menor inversión en bienes de uso en su área productiva), ya que no solo comercializa vehículos, sino que también presta servicios de posventa, ya sea con la venta de repuestos y accesorios, como así también con los trabajos del taller (siendo la mejor concesionaria de la red Toyota del país en cuanto a su posventa). Respecto de la rotación del capital de trabajo, esta también refleja una excelente capacidad de generar ingresos que permitan solventar los requerimientos que impone este elemento clave de la administración financiera de toda empresa.-

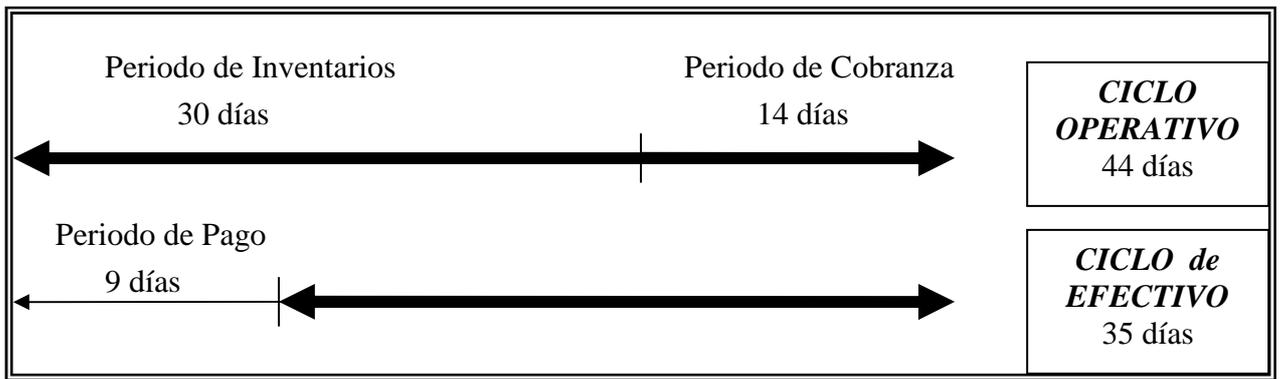
Por último, si visualizamos la evolución de los ratios precedentes, nos encontramos con una marcada tendencia a lo largo del tiempo a su disminución de los 3 indicadores. Esto se explica claramente por el fuerte aumento porcentual que sufrieron todos los rubros del Activo, lo cual es lógico en virtud de las exigencias propias de un proceso de gran crecimiento en las ventas, que requiere reforzar cada Ítem tanto del Activo Corriente como del No corriente. Es importante destacar que el crecimiento en los rubros del activo no fue excesivo, sino que fue minuciosamente pensado y realizado de manera tal de acompañar el crecimiento del volumen de ventas que estaba viviendo la empresa.-



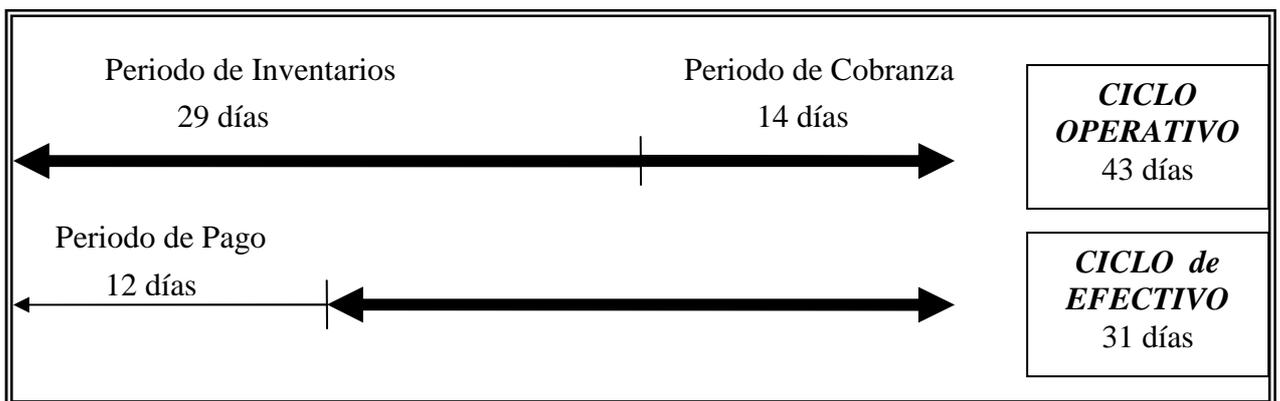
3.3.3 ANALISIS DE CICLOS

		EJERCICIO COMERCIAL		
		2009	2010	2011
CICLO OPERATIVO=	Periodo Inventario + Periodo de Cobranza	44,02 Dias	43,01 Dias	47,47 Dias
CICLO DE EFECTIVO=	Periodo Inventario + Periodo Cobranza - Periodo Pago	34,52 Dias	30,49 Dias	41,79 Dias
FONDO DE MANIOBRA=	Act. Cte. - Pas. Cte.	3.929.444	7.061.929	11.881.504
NECES. OPERATIVAS DE FONDO=	Act. Cte. Op.- Pas. Cte. Op.	10.463.457	11.947.440	21.779.703

Ejercicio 2009

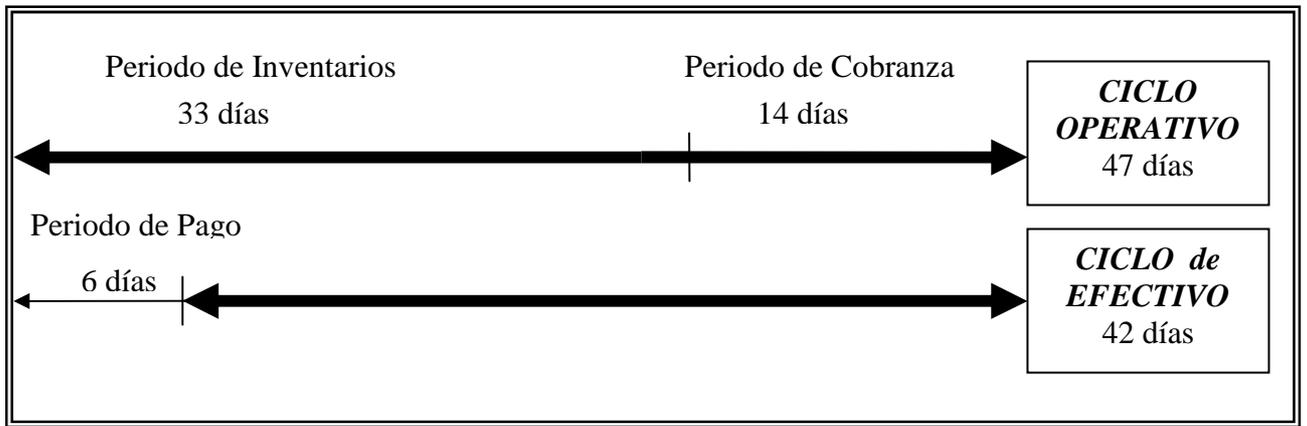


Ejercicio 2010





Ejercicio 2011

**3.3.3.1 RESULTADOS Y EVOLUCION**

Al hablar de **Ciclo Operativo** y **Ciclo de Efectivo** estamos analizando una de las medidas más importantes dentro de la Administración del Capital de Trabajo. De esta forma, para el caso en cuestión podemos advertir que existe un Ciclo Operativo ligeramente corto, el cual está constituido por el Período de Inventarios que, en general, duplica al Periodo de Cobranza. Por un lado, este período de inventario elevado en términos relativos se puede explicar por las características propias del producto que se vende, el cual necesita ser trasladado desde la planta (situada en Prov. de Buenos Aires), reacondicionado en las instalaciones de la firma y a su vez, la operatoria propia de venta implica un procedimiento comercial y registral que requiere ciertas demoras. A su vez, el reducido período de cobranza nos muestra un adecuado ejercicio de las políticas de otorgamiento y ejecución de los créditos, minimizados muchas veces cuando se logran ventas de contado.-

En términos del Ciclo de Efectivo podemos decir que es relativamente largo en relación al Ciclo Operativo, debido al escaso tiempo de financiación otorgado por los proveedores, lo que genera la necesidad de contar con los fondos necesarios para poder respaldarlo.-

En cuanto a la evolución de ambos, se puede advertir que el ciclo operativo se mantiene casi constante a lo largo de los 3 ejercicios, mientras que el ciclo de efectivo aumenta considerablemente hacia el tercer Ejercicio, en virtud de la reducción de los plazos de financiación otorgados por el proveedor provocados por la fuerte expansión en las ventas sumados al proceso de fidelización ya detallado con anterioridad.-



POLITICA DE ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

Analizando la evolución de los componentes del Activo y el Pasivo Corriente se puede advertir que existe un marcado incremento en los Activos Corrientes a lo largo de los 3 ejercicios, impulsado por un fuerte aumento en los Créditos por Ventas y en los Inventarios, propio de un período de expansión, el cual no fue acompañado en la misma magnitud por el Pasivo Corriente. Esto generó un fuerte incremento del Fondo de Maniobra, lo cual a priori nos muestra una **política conservadora**, en virtud de que este crecimiento de la inmovilización aumenta el “colchón” en torno a las necesidades coyunturales y genera un aumento de costos, aunque es importante destacar que el incremento en el stock de bienes de cambio era necesario para satisfacer la demanda creciente que afrontaba la empresa.-

Dicha política conservadora se modera si se tiene en cuenta que esos aumentos de Activos Corrientes no fueron financiados por los proveedores sino principalmente por los clientes, aumentando considerablemente el monto de los Anticipos de Clientes. Esto se produce como consecuencia de la fuerte demanda registrada, que generó que muchos compradores, en su intención de fijar precio, adelantaran el pago total de su vehículo. Esta política representa una forma de financiar el capital de trabajo de bajo costo que implica no recurrir a la financiación bancaria para cubrir los requerimientos crecientes de fondos para las operaciones.-

Para finalizar, es necesario destacar que en medio de este proceso de expansión la firma no tuvo incrementos importantes en el stock de efectivo, mostrando cierta política agresiva en la administración de este rubro, lo cual generó un costo reducido en la administración del mismo.-



3.3.4 ANALISIS DE LIQUIDEZ

		EJERCICIO COMERCIAL					
		2009		2010		2011	
Liquidez Corriente =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	12.688.766	1,45	15.813.216	1,81	28.298.394	1,72
		8.759.322		8.751.287		16.416.890	
Prueba Acida =	$\frac{\text{Activo Cte - Bs. Cbio}}{\text{Pasivo Corriente}}$	5.993.617	0,68	7.168.587	0,82	15.734.066	0,96
		8.759.322		8.751.287		16.416.890	
Tesorería=	$\frac{\text{Caja y Bco+Inv.Trans}}{\text{Pasivo Corriente}}$	603.983	0,07	1.001.669	0,11	4.857.205	0,30
		8.759.322		8.751.287		16.416.890	

Los indicadores de liquidez de la firma quizás sean los que menos reflejen la situación real presente y futura de la misma. De esta manera, podríamos decir que, a priori, la liquidez corriente es suficiente en todos los ejercicios, mientras que la liquidez seca o prueba acida y la liquidez de tesorería mostrarían una situación comprometida a la hora de hacer frente al vencimiento de los pasivos.-

Estos resultados se pueden revertir claramente si tenemos en cuenta que estamos en un gran proceso de expansión, con fuerte inversión en Inventarios y en Cuentas por Cobrar propias del incremento en las Ventas, en detrimento de los Activos más líquidos (Caja e Inversiones Transitorias), con la confianza que otorga el mercado (principalmente los clientes que tiene esta concesionaria) acerca de la posibilidad de convertir relativamente rápido estos Activos en efectivo. A su vez, refuerza este análisis la composición del Pasivo corriente, donde adquiere mucha relevancia el monto de Anticipo de Clientes, deudas hacia los socios y empresas relacionadas, en detrimento de las deudas a proveedores, lo cual permite flexibilizar la exigibilidad a la hora de cancelar las deudas.-



3.3.5 ANALISIS DEL APALANCAMIENTO

		EJERCICIO COMERCIAL					
		2009		2010		2011	
Nivel de Endeudamiento =	Pasivo Total X 100	8.892.972 X 100	63,07%	8.917.091 X 100	49,87%	19.393.004 X 100	59,59%
	Activo Total	14.099.952		17.882.313		32.546.092	
Autonomía Financiera =	Patrimonio Neto X 100	5.206.980 X 100	36,93%	8.965.222 X 100	50,13%	13.153.088 X 100	40,41%
	Activo Total	14.099.952		17.882.313		32.546.092	
Apalancamiento Financiero =	Activo Total	14.099.952	2,71	17.882.313	1,99	32.546.092	2,47
	Patrimonio Neto	5.206.980		8.965.222		13.153.088	
Cobertura de Gs Financieros=	Resultado Oper.(EBIT)	3.397.713	15.76	5.872.354	16.31	8.568.664	40.81
	Gastos Financieros	215.546		359.947		209.967	

3.3.5.1 RESULTADOS Y EVOLUCION

Los índices de nivel de endeudamiento y de autonomía financiera nos reflejan como está constituida la estructura de financiamiento de la compañía, es decir, nos indican que porción de los activos pertenecen a los acreedores y cual a los propietarios de la firma. El tercer indicador de nuestro cuadro nos refleja cuantas veces está contenido el Activo en el Patrimonio Neto, mientras que la Cobertura de Gastos Financieros nos permite apreciar el respaldo que tiene la empresa para hacer frente a los costos generados por las deudas financieras. Los resultados arribados indican un nivel de endeudamiento considerable, sobre todo en los ejercicios 2009 y 2010, que no representaría un problema importante para la empresa si tenemos en cuenta que gran parte de ese Pasivo está compuesto por deudas comerciales y anticipos de clientes, no siendo de gran magnitud el monto de deuda financiera (como se mencionó anteriormente, la empresa no recurre normalmente a los bancos para fondearse. En caso de necesitar fondos más allá de su autofinanciamiento, acude a empresas relacionadas o a los socios, que cobran por estos préstamos tasas obviamente menores que la del sistema financiero). Esto representa una estructura de financiación de terceros de bajo costo, lo cual se confirma al revisar el nivel holgado de cobertura de intereses que se obtuvo.-

En cuanto a la evolución de estos indicadores se advierte una disminución en el nivel de endeudamiento de la compañía (y en consecuencia una mejora en la autonomía financiera) a lo largo de los 3 ejercicios analizados, que ha sido más pronunciada en el 2º periodo bajo análisis. El motivo de ello que es se reinvirtieron gran parte de las utilidades obtenidas en todos los ejercicios, generando 2 situaciones diferentes:



- Ejercicio 2010: La reinversión de utilidades fue suficiente para solventar el incremento producido en los Activos, lo cual generó una fuerte caída en el porcentaje de endeudamiento.-
- Ejercicio 2011: El desproporcionado incremento de los Activos hizo que fuera imposible solventarlo con las utilidades generadas en ejercicios anteriores y fue necesario un importante incremento de los distintos rubros del Pasivo, sobretodo de Corto plazo (entre ellos se destaca un préstamo otorgado por los socios de la compañía, tal como se describió al analizar los orígenes y aplicaciones de fondos de la cuenta "Anticipos de Socios"), razón por la cual el endeudamiento aumentó, pero sin llegar a los niveles del Ejercicio 2009.-

3.3.6 OTROS INDICADORES

	EJERCICIO COMERCIAL					
	2009		2010		2011	
EBITDA	3.682.482	17,08	6.283.282	17,46	9.023.912	42,98
Gtos Financieros	215.546		395.947		209.967	
GIF X 100	215.546 x 100	2,42%	395.947 x 100	4,04%	209.967 x 100	1,08%
Deuda (Pasivo)	8.892.972		8.917.091		19.393.004	
Deuda Total	8.892.972	2,41	8.917.091	1,42	19.393.004	2,15
EBITDA	3.682.482		6.283.282		9.023.912	
Pasivo	8.892.972	1,71	8.917.091	0,99	19.393.004	1,47
Patrimonio Neto	5.206.980		8.965.222		13.153.088	

3.3.6.1 RESULTADOS Y EVOLUCION

El primer indicador de este apartado nos muestra la capacidad de hacer frente a los gastos financieros con los resultados obtenidos por la empresa independientemente de cómo se financian sus activos; el segundo indicador nos muestra la relación entre los intereses o servicios de la deuda y la deuda, de manera tal de observar la tasa promedio que se está abonando por obtener financiamiento externo; el tercer indicador nos da la relación entre la deuda total y los resultados que obtiene la compañía independientemente de cómo se financian sus activos y el último nos refleja la relación entre la deuda total y el capital propio, es decir, nos ofrece una forma diferente de ver la relación entre autonomía financiera y endeudamiento analizada en el apartado anterior.-



Para destacar, podemos decir que la capacidad de generación de resultados supera ampliamente los gastos financieros y que se ha consolidado esta tendencia a lo largo del tiempo, creciendo considerablemente hacia el Ejercicio 2011. Aquí, el resultado de la gestión financiera ha sido sumamente eficiente, reduciendo el interés promedio abonado por acceder a financiamiento de terceros.-

En este sentido, se observa que el monto total de la deuda supera en más del doble al EBITDA de la empresa (solo en el Ejercicio 2010 fue menor a dicha cifra). Sin embargo, se debe destacar que por un lado una parte importante de la deuda es con los socios o empresa relacionadas, motivo por el cual no son pasivos de inmediata exigibilidad. Por otra parte, el crecimiento en el pasivo se debe al fuerte incremento en las ventas de la compañía, que le generó la necesidad de comprar una mayor cantidad de unidades y de trabajar con un número superior de proveedores locales, lo cual incide en el crecimiento del importe de las deudas, pero que están, como recién se mencionó, directamente relacionado con una circunstancia positiva que es el crecimiento del volumen comercializado.- Finalmente, se debe recordar que el pasivo a su vez crece por los emprendimientos llevados a cabo por la empresa, que le generan a la organización desgravaciones y diferimientos impositivos, pero que deben considerarse una deuda hasta tanto se cumpla con los compromisos asumidos oportunamente.-

3.3.7 ANALISIS DE LA RENTABILIDAD

		EJERCICIO COMERCIAL					
		2009		2010		2011	
ROA =	Utilidad Neta	2.556.515	0,18	4.408.242	0,25	6.187.867	0,19
	Activo Total	14.099.952		17.882.313		32.546.092	
ROE =	Utilidad Neta	2.556.515	0,49	4.408.242	0,49	6.187.867	0,47
	Patrimonio Neto	5.206.980		8.965.222		13.153.088	
ROIC =	Uail x (1- t)	3.397.713 * (1-0.35)		5.872.354 * (1-0.35)		9.537.344 * (1-0.35)	
	Cap invert (AT)	14.099.952		17.882.313		32.546.092	

3.3.7.1 RESULTADOS Y EVOLUCION

Este último apartado nos permite analizar uno de los elementos más importantes a la hora de elaborar un diagnóstico respecto de la situación financiera de la empresa bajo análisis. En ese sentido, para concluir sobre la Rentabilidad tanto de los Activos, como del Patrimonio Neto y



del Capital Invertido debemos buscar sus causales en los indicadores analizados con anterioridad.-

Al hablar del ROA (Rentabilidad del Activo Total), podemos decir que nos muestra un resultado interesante en los 3 ejercicios analizados, lo cual nos lleva a concluir que existe una adecuada gestión de los recursos de la empresa. En el intento por explicar estos índices debemos decir que los mismos están determinados principalmente por el muy buen nivel de Rotación de Activos con que se cuenta, el cual compensa el bajo Margen. Sin dudas, la palanca en la rentabilidad del Activo es la Rotación.-

Asimismo, la evolución muestra que existe un pico del ROA en el Ejercicio 2010, el cual es impulsado principalmente por el aumento en la rotación, que se apacigua en el Ejercicio 2011 volviendo a su nivel anterior, debido al crecimiento del activo, principalmente por el aumento en el stock de bienes de cambio, créditos por venta y bienes de uso, derivados del mayor nivel de actividad de la concesionaria.-

En cuanto al ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto), los resultados obtenidos nos muestran niveles excelentes de recuperación de los montos invertidos por los dueños de la empresa. Estos altos niveles de ROE son determinados por 2 elementos claves: por un lado, el muy buen nivel de ROA analizado en el párrafo precedente; y por el otro, el correcto uso del apalancamiento financiero para empujar la rentabilidad, lo cual se refleja en un margen de apalancamiento muy alto, determinado fundamentalmente por el bajo costo del endeudamiento que afronta la empresa.-

En cuanto a la tendencia del ROE, podemos visualizar que se mantiene en niveles casi constantes a lo largo de los ejercicios analizados, lo cual se puede explicar a partir de la administración del apalancamiento, el cual disminuyó hacia el ejercicio 2010 cuando aumentó el ROA y se incrementó en el Ejercicio 2011 cuando este último disminuyó.-

Por último, respecto del ROIC, vemos que el patrón de resultado y evolución se mantiene en el mismo sentido que el ROA.-

3.4 Informe sobre análisis económico-financiero

Fue requerido por la empresa Centro Motor S.A. domiciliada en Av. Colon n°5077 para emitir opinión sobre la situación económica y financiera que surge de los estados contables y documentación detallada en el apartado 1.-



1. Estados Contables objeto del análisis

- 1.1 Estados de situación patrimonial de los periodos 2009, 2010 y 2011.-
- 1.2 Estados de resultados de los periodos finalizados 2009, 2010 y 2011.-
- 1.3 Estados de evolución del patrimonio neto de los periodos 2009, 2010 y 2011.-
- 1.4 Notas de los referidos estados contables (Anexos....).-

2. Alcance del informa

El análisis fue realizado de manera anual, por cada uno de los tres periodos en estudio.-

3. Aclaración

La información fue ajustada al cierre del último estado contable.-

4. Informe

En términos generales, se puede observar a lo largo de los tres ejercicios comerciales analizados y relacionando el análisis de los resultados de los diferentes aspectos examinados precedentemente, que la gestión tanto económica como financiera de la empresa arroja resultados ampliamente positivos, favorecidos por un contexto de crecimiento de ventas sin precedentes en el sector automotriz.-

En ese sentido, para realizar un diagnóstico adecuado es necesario partir de los excelentes resultados de Rentabilidad tanto del Activo como del Patrimonio Neto que muestra la firma, los cuales nos indican a prima facie, una ordenada gestión de los recursos y una muy buena tasa de recuperación de los propietarios de la firma, fundamentados principalmente por una adecuada Rotación de los Activos y por una correcta utilización del apalancamiento financiero en pos de empujar la rentabilidad hacia arriba.-

A partir de allí, corresponde analizar los determinantes de ambos factores. En primer lugar, la empresa tuvo en el período bajo análisis una importante Rotación de los Activos generado principalmente por el gran proceso de expansión del que fue parte la organización y que le permitió un crecimiento en las ventas sin precedentes amparados en una excelente gestión de todos sus activos, que acompañaron el proceso de desarrollo organizacional de manera correcta, manteniendo siempre los niveles de los diferentes rubros en una proporción adecuada y proporcional al tamaño del negocio, aumentando los créditos y el stock de bienes de cambio cuando el mercado así lo demandaba. Además, más allá de que el margen en este sector de la economía no es



grande, el de la empresa fue creciendo a lo largo de los tres ejercicios considerados en este trabajo.-

Por otro lado, la correcta administración de los rubros del Pasivo, que llevo a la empresa a evitar el uso del financiamiento bancario, y obtener financiamiento de proveedores y clientes fundamentalmente, y circunstancialmente de los socios y empresas relacionadas, le permitieron afrontar una tasa de interés promedio baja y en consecuencia un margen de apalancamiento financiero más que apropiado y conveniente.-

En otro sentido, y como uno de los aspectos claves a la hora de evaluar el comportamiento futuro de la empresa, es necesario resaltar la buena capacidad de generar ingresos por las operaciones (favorecida por el proceso de expansión mencionado) que permite afrontar los compromisos de deuda de manera holgada y liberar fondos para reforzar el capital de trabajo y los activos fijos, traducidos en nuevas instalaciones necesarias para enfrentar los incrementos de stock y de personal, y la mayor magnitud de servicios que ofrece la compañía para albergar a numerosos clientes.-

A su vez, esta fuerte inversión en Activos Fijos y en Capital de Trabajo que viene manteniendo la empresa, fue sostenida gracias a las importantes ganancias obtenidas en los últimos períodos, que le permitieron autofinanciarse a partir de la reinversión de las mismas, sin descontar que la distribución de dividendos se mantuvo regularmente. A pesar de ello, la generación de utilidades no fue suficiente para afrontar tales erogaciones y debió recurrirse al endeudamiento, que como mencionáramos anteriormente, fue principalmente de corto plazo y de bajo costo, el cual alteró los índices de liquidez exhibidos.-

Este proceso de generación de ingresos le permitió a la firma además, poder asignar fondos a operaciones no relacionadas con la actividad con un doble objetivo, de inversión por un lado, y de reducción de cargas impositivas por el otro.-

Como aspecto relevante a la hora de concluir sobre la operatoria comercial, es dable mencionar que la firma cuenta con un Ciclo Operativo corto y con un Ciclo de Efectivo relativamente largo en relación a éste, generado por la política estricta de cobro del principal proveedor de la firma. Esto representa un aspecto a tener en cuenta para el



futuro puesto que puede generar inconvenientes de abastecimiento si no se presta especial atención a una correcta administración del efectivo.-

Uno de los pocos aspectos negativos que podemos destacar en este contexto se refiere a los incrementos en los costos de inmovilización por el crecimiento de los Activos (principalmente por incrementos elevados en Créditos x Venta y Bienes de Cambio) y a los bajos niveles de efectivo que se mantienen en stock, que reflejan una política agresiva de administración del mismo, donde los excedentes de efectivo se aplican con rapidez. Esto sería un aspecto a considerar ya que podría provocar inconvenientes de liquidez ante un posible escenario de estancamiento de la actividad económica.-

Para cerrar el razonamiento podemos reseñar que los únicos indicadores que aparentan comprometidos para la empresa son los relacionados con el nivel de endeudamiento y la liquidez. Ambos aspectos no representan demasiados problemas si consideramos que estamos en un momento de expansión, con facilidad para convertir los Activos en efectivo, buena generación de flujos por las operaciones y deudas flexibles y baratas. Como aspecto negativo podemos decir que estas deudas son, en su mayoría, de Corto Plazo, lo cual podría generar inconvenientes ante un cambio en el escenario comercial, aunque como ya se comentó precedentemente, parte de las mismas fueron tomadas a los socios y empresas relacionadas, lo que le da a la empresa cierta facilidad y flexibilidad a la hora de acordar los plazos para su devolución.-

Para finalizar, teniendo en cuenta la correcta administración financiera evidenciada por Centro Motor S.A., no son muchos los aspectos que necesitan modificarse. En ese sentido podemos señalar 3 puntos que podrían reforzarse:

Por un lado, sería conveniente mejorar las condiciones de pago respecto a los pequeños proveedores, estirando los plazos de pago hacia ellos, lo cual permita compensar las exigencias de nuestro principal proveedor y con ello reducir el ciclo de efectivo. Aquí habría que analizar alguna política que permita no afectar la relación estrecha que se pretende tener con ellos, de manera tal de mantener las buenas relaciones pero al mismo tiempo alargar los períodos de pago a los mismos.-

En segundo plano, podría llegar a ser necesario aumentar el stock de efectivo disponible en la empresa, con el fin de hacer frente a erogaciones temporarias que



puedan surgir, llevando una política más conservadora en este aspecto, realizando incluso colocaciones transitorias de excedentes de rápida liquidez. De todas maneras, hay que destacar que la empresa en general mantiene bajos niveles de efectivo porque la actividad de venta de autos genera rápidamente fondos, la empresa todos los días está vendiendo unidades, que por ser de alta gama, le permite obtener importantes flujos de fondos de manera cotidiana.-

Por último, una de las claves para el desempeño futuro de la compañía sería reforzar la tendencia que se viene gestando en cuanto a la mejora en la administración de los Costos de Venta y los Gastos de Administración y Comercialización, que permitan un crecimiento en los márgenes de utilidad y reduzcan la dependencia de los resultados respecto de la Rotación.-



Conclusión del capítulo

Al finalizar el análisis, se puede observar a lo largo de los tres ejercicios comerciales que la gestión tanto económica como financiera de la empresa arroja resultados ampliamente positivos.-

Para obtener dicho dictamen se parte de los excelentes resultados de rentabilidad tanto del activo como del patrimonio neto, los cuales indican una ordenada gestión de los recursos y una muy buena tasa de recuperación de los propietarios de Centro Motor; por otro lado la correcta administración de los rubros del pasivo llevo a la empresa a evitar el uso de financiamiento de entidades bancarias y obtener financiación de proveedores y clientes, obteniendo de esta manera tasas de interés promedia baja.-

Por último Centro Motor se destaca por la buena capacidad de generar ingresos a través de las operaciones, permitiéndole de esta manera, afrontar los compromisos de deuda adquiridas de manera holgada.-



CAPÍTULO 4

“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN IMPOSITIVA Y PREVISIONAL DE CENTRO MOTOR S.A.”



4. Régimen Tributario

El sistema tributario es el conjunto de tributos establecidos en el país que responde a principios económicos y políticos en un contexto económico-social determinado y que contribuye a conseguir el óptimo bienestar social de la población.-

Según la Constitución Nacional en el país existen tres niveles de gobierno: Nacional, Provincial y Municipal. Cada nivel posee la facultad jurídica de exigir contribuciones respecto a las personas o bienes que se hallan en su jurisdicción.-

Centro Motor S.A., de acuerdo a la ley impositiva se encuentra inscripto en los siguientes impuestos:

I. Impuestos Nacionales

- Impuesto al valor agregado (IVA).-
- Impuesto a las ganancias.-
- Impuesto sobre ganancia mínima presunta.-

II. Impuestos Provinciales

- Impuesto sobre los Ingresos Brutos.-

III. Impuesto Municipal

- Tasa de Comercio e Industria.-

4.1 Características principales de los impuestos mencionados.

I. IMPUESTOS NACIONALES

1.1.1 I.V.A. (Impuesto al Valor Agregado)

El impuesto al valor agregado es aplicable a la venta de cosas muebles dentro del territorio del nacional efectuadas por los sujetos pasivos del impuesto.-

De acuerdo a lo establecido por la Administración Federal, Centro Motor es considerado sujeto pasivo de dicho impuesto ya que:



- Realiza habitualmente la venta de vehículos OK y/o usados, como así también de auto elevadores y de repuestos originales de la marca Toyota.-
- Realicen en nombre propio, pero por cuenta de terceros, ventas o compras.-
- Actúa como locador, cuando realiza la prestación del servicio de alquiler de auto elevadores.-

El concesionario en estudio posee dos alícuotas, la primera del 21% correspondiente a la compra y venta de automóviles y del 10,5% a la compra y venta de auto elevadores.-

La constancia de inscripción de IVA, se encuentra adjunta en el Anexo I.-

4.1.2 Impuesto a las Ganancias

El gravamen de dicho impuesto está sujeto a todas las ganancias obtenidas por personas de existencia visible o ideal residentes del país.-

El concesionario en estudio tributa sobre la totalidad de sus ganancias obtenida por su actividad comercial.-

A los efectos de la Ley son ganancias los resultados obtenidos por la enajenación de vehículo, auto elevadores y repuestos ofrecidos por Centro Motor S.A.-

Las ganancias netas sujetas a impuesto surgen del resultado arrojado del balance contable, al cual se le realizaran ajustes positivos o negativos admitidos por la Ley de Impuestos a las Ganancias. A dicho resultado le será aplicable una tasa del 35% para determinar el monto a pagar.-

4.1.3 Impuesto sobre la Ganancia Mínima Presunta

Es un impuesto real, directo y con una alícuota proporcional.-

Se determina sobre la base de los activos valuados conforme a las normas de la ley. La alícuota es del 1%. La liquidación de este impuesto es simultánea con la del impuesto a las ganancias. El Impuesto a las Ganancias determinado para el



ejercicio por el cual se liquida el gravamen, podrá computarse como pago a cuenta de este impuesto. En forma sencilla una vez determinado el Impuesto a las Ganancias: si este fuera inferior al determinado para el impuesto a la ganancia mínima presunta se le detraerá de este el primero y se ingresarán ambos impuestos. La parte abonada de este último impuesto, podrá computarse como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias, con ciertos topes, en los próximos diez ejercicios.-

4.1.4 Agente de Retención Ganancias (R.G 830)

De acuerdo a lo establecido en la resolución general 830, Centro Motor debe actuar como agente de retención ya que se encuentra contenido dentro del apartado b del anexo IV y está domiciliado en Argentina.-

Las retenciones son practicadas, respecto a los siguientes importes:

- Intereses, cualesquiera sean su denominación o forma de pago.-
- Alquileres de auto elevadores.-
- Enajenación vehículos, auto elevadores y repuesto.-
- Prestación del servicio de postventa.-

Corresponde calcular la retención sobre el importe total de cada concepto que se pague o reintegre, sin deducción de suma alguna por compensación, afectación u otro concepto que lo disminuya.-

Cuando se utilicen cheques de pago diferido para cancelar total o parcialmente los conceptos mencionados anteriormente, la retención procederá en el momento de la emisión del respectivo documento, con independencia de la fecha de vencimiento del mismo.-

En el Anexo II se expone el cuadro donde se detallan las alícuotas y montos no sujetos a retención.-



4.1.5 Agente de Retención IVA

El régimen de retención es aplicable a las operaciones que por su naturaleza puedan dar lugar a la generación de crédito fiscal, como por ejemplo la compra-venta de vehículos, repuesto, y auto elevadores a Toyota.-

La retención deberá practicarse en el momento en que se efectúe el pago del precio de la operación o de las señas o anticipos que congelen precios, es decir, cuando la compra o prestación se abone en efectivo, con cheque, se efectúe una transferencia, acreditación en una cuenta bancaria o, existiendo disponibilidad de los respectivos fondos, los mismos se reinviertan, acumulen o disponga de ellos en otra forma con autorización expresa o tácita del beneficiario del pago.-

No corresponderá practicar la retención cuando el importe de la operación se cancele íntegramente mediante la entrega de bienes o la prestación de servicios.-

En el supuesto que el pago en especie fuera parcial y el importe total de la operación se cancelara, además, con la entrega de una suma de dinero (efectivo o cheque), la retención deberá calcularse sobre dicho importe total.-

4.1.6 Agente de Retención S.U.S.S

Centro Motor actúa como agente de retención de S.U.S.S, tomando como base lo dictaminado por las Resoluciones Generales (R.G) detalladas a continuación:

- R.G 1769 Establece un régimen de retención para el ingreso de las contribuciones patronales, con destino a la seguridad social, correspondientes a los sujetos que presten servicios de investigación y seguridad.-

La retención se practicará en el momento en que el agente de retención efectúe cada pago, total o parcial, del importe correspondiente al servicio contratado.-

La base de cálculo para efectuar la retención estará determinada por el importe de cada pago, sin deducción de suma alguna por compensación, materiales y toda otra detracción que por cualquier concepto lo disminuya, excepto el monto correspondiente al débito fiscal del impuesto al valor agregado, siempre que el



beneficiario del pago tenga el carácter de responsable inscripto ante el citado impuesto.

Para excluir el referido débito fiscal del pago que se realiza y obtener así la base de cálculo, se dividirá el importe que se abona por el coeficiente que resulte de la fórmula:

$\frac{100 + t}{100}$ donde t es la tasa del impuesto al valor agregado a la que se encuentra gravada la operación.-

El importe de la retención a practicar será el que resulte de aplicar la alícuota del SEIS

POR CIENTO (6%), sobre la base de cálculo determinada con anterioridad.-

- R.G 1556 Establece un régimen de retención a los efectos del ingreso de las contribuciones patronales con destino al Sistema Unico de la Seguridad Social (SUSS), aplicable a los prestadores del servicio de limpieza de inmuebles.-

La retención se practicará en el momento en que el agente de retención efectúe cada pago, total o parcial, correspondiente al servicio contratado.

La base de cálculo y el importe de retención, es igual al detallado en el RG 1769

II. IMPUESTOS PROVINCIALES

4.1.7 Impuesto Sobre los Ingresos Brutos

Es un impuesto que recae sobre personas físicas y jurídicas, que obtengan ingreso de la actividad gravada. Se genera por el ejercicio habitual y a título oneroso, en jurisdicción provincial.-

Centro Motor al tener como principal actividad la venta de vehículos, se le considerará como base imponible los valores que reciba en concepto de margen comisional por parte de la fábrica terminal, es decir, Toyota.-

El criterio general de imputación es el "Devengado" y sus alícuotas varían, ya que se debe separar los ingresos por tipos de actividades, ya que sus alícuotas difieren



(La alícuota general es del 4%, pero se estableció Reducción de alícuotas, actualizándose los parámetros para acceder a la reducción del 30% en las alícuotas para el sector comercial y de servicios cuando, los contribuyentes que durante 2.010 obtuvieron ingresos inferiores a \$ 1.200.000,00 (antes de \$ 600.000,00) les serán aplicables las alícuotas establecidas según su actividad, reducidas en un 30%, durante la anualidad 2.011.-

La constancia de inscripción de dicho impuesto se encuentra en el Anexo III.-

4.1.7.1 Convenio Multilateral

Es un acuerdo entre todas las jurisdicciones que poseen poder tributario, con el objeto de coordinar y distribuir la base imponible del impuesto sobre los ingresos brutos, evitando de esta manera la superposición impositiva que se produciría al ejercerse la actividad en varias jurisdicciones.-

Centro Motor al realizar su actividad en la provincia de Córdoba y en Buenos Aires, es de aplicación la norma contenida en el Convenio Multilateral, con un coeficiente de 1 y un coeficiente de 0 para cada provincia respectivamente.-

La constancia de inscripción en el Convenio Multilateral se adjunta en el Anexo IV.-

4.1.8 Agente de Retención sobre Ingresos Brutos

Independientemente de su condición frente al impuesto, Centro Motor queda obligado a actuar como agentes de retención del Impuesto sobre los Ingresos Brutos, por ser persona jurídica de carácter público, que desarrolla sus operaciones de venta de bienes y locaciones de servicios en la Provincia de Córdoba.-

La base de retención estará constituida por el monto total que se pague, no pudiendo deducirse importe alguno por retenciones que en concepto de tributos nacionales, provinciales y/o municipales pudieran corresponder.-

La retención se determinará aplicando, sobre el ochenta por ciento (80%) de la base definida en el párrafo anterior, incluido el Impuesto al Valor Agregado y sin discriminar por tipo de actividad, la alícuota del 2.5%.-



III. IMPUESTO MUNICIPAL

4.1.9 Tasa de Comercio e Industria

Grava el ejercicio habitual del concesionario por la venta de vehículos y la venta y/o alquiler de auto elevadores desarrollados dentro del tejido municipal de la Ciudad de Córdoba.-

La base imponible de este impuesto está constituida por el monto total de los ingresos brutos devengados en el periodo fiscal de las actividades gravadas.-

4.1.10 Trabajadores Autónomos:

Todo trabajador autónomo tiene la obligación de aportar al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (S.I.J.P.) en base a las rentas de referencias (procedencia de los ingresos) que establece la A.F.I.P. para cada categoría.

Los socios de Centro Motor se encuentran adheridos en la categoría detallada a continuación:

Grupos de Actividades	Ingresos brutos obtenidos en el año 2011	Categorías	Importe Mensual
Dirección, administración o conducción de sociedades comerciales o civiles, regulares o irregulares, y socios de sociedades de cualquier tipo	Mayores a \$ 30.000	V	\$ 1.376,98

4.2 Políticas de remuneración

Centro Motor toma como base una política de remuneraciones en la que se contempla una orientación estratégica que considere las competencias necesarias para el cumplimiento de cada una de las actividades desarrolladas en el concesionario. De esta manera desde el área de recursos humanos se evalúa la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en el desempeño de sus actividades y establece un sistema salarial con remuneración básica con posibilidad de pagos adicionales, por desempeño.-

Los objetivos de la alta dirección del concesionario es buscar los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano. Es por ello que establecen las siguientes características remunerativas a tener en cuenta:



- Justa. El esfuerzo realizado por el empleado que debidamente haya alcanzado los objetivos planteados para cada puesto, son remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.-

- Motivadora. La retribución se establece de tal forma que el empleado se considera constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.-

- Uniforme. Se establecerse un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta y posventas fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de estas varían a lo largo del año.-
Sólo los que trabajan a comisión perciben un dinero de acuerdo con las ventas alcanzadas, esto se da en el área comercial y en el área de posventa.-

- Operativa. Por la complejidad en el sector de venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca para dicho sector sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores, evitando así posibles confusiones.-

- Flexible. Por los diversos escenarios que presenta el país, especialmente el sector automotriz, es que se intenta que la remuneración sea lo suficientemente flexible para adaptarse a los constantes cambios que se presenten.-

- Integradora. La política de remuneración vigente actualmente intenta evitar que existan marcadas diferencias individuales de percepción económica, entre los empleados de una misma área.-

4.2.1 Salario y Deducciones

4.2.1.1 Gerencia Administrativa y Gerencia de Posventa

La remuneración para ambos puesto es establecida en forma mensual, obteniendo un bonus trimestral igual a un sueldo, siempre y cuando hayan logrado cumplir con los objetivos planteados para cada área.-

4.2.1.2 Gerencia Comercial

La remuneración es establecida en forma mensual, partiendo de un sueldo básico, al cual se le adiciona una comisión, que se obtiene de un porcentaje de la rentabilidad que figure en el cuadro de resultado de dicha unidad de trabajo.-



4.2.1.3 Gerencia de Equipo Industriales

El gerente de equipos industriales hace 3 años atrás, desempeñaba su función en el área de pos venta. Ante la implementación de una unidad de trabajo nueva, como lo fue la incorporación de equipos industriales, se le ofreció el puesto que actualmente ocupa. La remuneración que actualmente percibe, se obtuvo de un promedio realizado por los sueldos que obtuvo durante un año en el puesto de gerente de postventa, esta deducción se realizó para evitar la disminución en sus ingresos, ya que con la nueva unidad de negocios no obtendría las mismas comisiones que ganaría en el área de postventa.-

4.2.1.4 Personal de operaciones

La remuneración se establece para cada área del concesionario según lo establecido por el convenio colectivo S.M.A.T.A A.C.A.R.A detallado a continuación:

CCT N° 20/88	Convenio N° 596/04	Vigencia desde el 01/04/2011 hasta 01/04/2012							
(División por Categoría Personal Jornalizado Art 8)	(Personal de servicios del Automotor. Su división por Categorías. Art 10)	01/01/2011 5%	01/04/2011 Por única vez N.R.*	01/05/2011 al 31/07/11 14% N.R.**	01/08/2011 pasa el 14% a Rem.	01/08/2011 al 30/11/11 7% N.R. **	01/12/2011 pasa el 7% a Rem.	01/12/2011 al 31/03/12 7% N.R. **	01/04/2012 pasa el 7% a Rem.
Sin equivalencia	Especialista Múltiple Superior en Servicios	3866.43	350.00	541.30	4407.73	308.54	4716.27	330.14	5046.41
Oficial de 1° A	Especialista Superior en Servicios	3422.20	350.00	479.11	3901.31	273.09	4174.40	292.21	4466.61
Oficial de 1°	Especialista en Servicios	3124.40	350.00	437.42	3561.82	249.33	3811.14	266.78	4077.92
Oficial y 1/2 Oficial	Experto en Servicios	2946.34	350.00	412.49	3358.83	235.12	3593.95	251.58	3845.52
Peón y Aprendiz	Ayudante en Servicios	2323.79	350.00	325.33	2649.12	185.44	2834.56	198.42	3032.98
(División por Categoría Personal Administrativo Art 11)	(Personal de Administrativo. Su división por Categorías. Art 12)								
Sin equivalencia	Administrativo Múltiple Especializado	3866.43	350.00	541.30	4407.73	308.54	4716.27	330.14	5046.41
Auxiliar de 1°	Administrativo Especializado	3451.50	350.00	483.21	3934.71	275.43	4210.14	294.71	4504.85
Auxiliar de 2°	Administrativo Calificado	3082.91	350.00	431.61	3514.52	246.02	3760.53	263.24	4023.77
Auxiliar de 3°	Administrativo Auxiliar	2865.66	350.00	401.19	3266.85	228.68	3495.53	244.69	3740.22
Auxiliar de 4° y Cadetes	Administrativo Básico	2323.79	350.00	325.33	2649.12	185.44	2834.56	198.42	3032.98
	Lavador	2730.00	350.00	382.20	3112.20	217.85	3330.05	233.10	3563.16
	Vendedores								
	Vendedor y/o Promotor de Ventas (Mínimo garantido)	2416.53	350.00	338.31	2754.84	192.84	2947.68	206.34	3154.02
	Vendedor y/o Promotor de Planes de Ahorro (Mínimo Garantido). Vendedor itinerante de repuestos.	1933.23	350.00	270.65	2203.88	154.27	2358.15	165.07	2523.22



Además del sueldo básico, tanto los operarios como gerentes perciben los siguientes conceptos:

- Asignación de transporte: El personal que utilice transporte público deberá presentar los comprobantes (boletos) o declaración jurada de gastos extendida por el trabajador. El personal que utiliza transporte propio, se le reconocerá el mismo gasto en que hubiera incurrido de haber utilizado el transporte público.-

- Asignación vacacional: 130 horas por año del salario básico (a razón de 10.83 hs por mes) más la antigüedad.-

- No remunerativo Acta Acuerdo Mayo 2011: dicho acuerdo establece un incremento de los salarios básicos del 28% a abonarse en forma acumulativa y escalonada según el siguiente cronograma:

- 14% a partir de mayo de 2011 sobre los salarios de marzo de 2011 en carácter no remunerativo, pasando a formar parte de los salarios básicos a partir del mes de agosto de 2011.-
- 7% a partir de agosto de 2011 sobre los salarios de julio de 2011 en carácter no remunerativo, pasando a formar parte de los salarios básicos a partir del mes de diciembre de 2011.-
- 7% a partir de diciembre de 2011 sobre los salarios de noviembre de 2011 en carácter no remunerativo, pasando a formar parte de los salarios básicos a partir del mes de abril de 2012.-

Adicional por antigüedad, se percibe:

Años	%	Años	%	Años	%
2	3	12	18	22	33
4	6	14	21	24	36
6	9	16	24	26	39
8	12	18	27		
10	15	20	30		



El personal comprendido en el presente Convenio estará dividido en cuatro (4) grupos a saber:

- a) **Personal de servicios del automotor:** es todo aquél que realice control de unidades, verificación, reparación, montaje de equipos opcionales en unidades OK, mecánica, electricidad cerrajería carrocería, chapa y pintura, alineación y balanceo carburación, inyección, nafta y diesel, equipos de contralor (según marcas), maletas de control (según marcas) para realización de diagnóstico de inyección electrónica, dirección asistida, air bag, suspensión inteligente, anti arranque codificado, climatización, sistemas de frenos antibloqueo (abs), control de tracción, seguro de robo incorporado a unidades OK, y en general toda otra actividad concerniente a los servicios de reparación, mantenimiento y garantía del automotor en los talleres de la empresa.-

La asignación de los trabajadores en las categorías establecidas se realiza en función de la actividad efectivamente llevada a cabo y de acuerdo a los conocimientos individuales requeridos y cumplidos en el trabajo desempeñado.-

Quedan establecidas las siguientes categorías en la clasificación general de la empresa:

- 1) **Especialista múltiple superior en servicios:** Es el personal que se emplea en tareas técnicas complejas dentro de su rama, con conocimiento amplio en la utilización de los equipos de diagnóstico. Asesorará técnica y prácticamente a personal de menor categoría. El especialista múltiple superior puede haber obtenido sus conocimientos tanto de estudios en escuelas especializadas como a través de la experiencia práctica. Desarrolla sus tareas con propia iniciativa y bajo las órdenes del Jefe o Gerente de Servicios.-
- 2) **Especialista superior en servicios:** Es el personal que se emplea en tareas técnicas complejas dentro de su rama, con conocimiento amplio en la utilización de los equipos de diagnóstico. Podrá ser requerido para asesorar técnica y prácticamente a personas de menor categoría. El especialista superior puede haber obtenido sus conocimientos tanto de escuelas especializadas como a través de la experiencia práctica y a través de cursos de la Terminal. Desarrolla sus tareas por propia iniciativa y bajo las órdenes del Especialista múltiple superior en servicios.-
- 3) **Especialista en servicios:** Es el especialista poli funcional en su tarea específica, que sin tener todos los conocimientos del especialista superior, realiza las tareas



inherentes a su especialidad. Actúa bajo la supervisión del especialista superior y/o múltiple de servicios.-

- 4) **Experto en servicios:** Es el trabajador que realiza con la idoneidad necesaria alguna de las tareas complejas correspondientes a su rama u oficio, trabaja bajo supervisión directa del encargado de sector o gerente de servicios.
 - 5) **Ayudantes de servicios:** Es el personal que realiza tareas simples dentro del sector o rama, que requiere conocimientos elementales de la actividad. Colaborará en las tareas con los especialistas y expertos. Se fomentará la rotación permitiendo de esta forma su capacitación práctica que lo habilite para un eventual ascenso. Esta tarea no requiere iniciativa propia; El ayudante trabaja bajo supervisión directa del encargado de sector o gerente de servicio.-
- b) **Personal Administrativo:** Administrativo es el personal de las empresas que desempeñan tareas en las distintas áreas administrativas y/o ventas de repuestos, que a continuación se detallan: contaduría, caja de cobros, pagos, liquidación de impuestos en general, cuentas corrientes, sueldos y jornales, computación, procesador de texto, planilla de cálculos, entorno de red, internet, y correo electrónico, ventas de repuestos y accesorios, gestoría, administración de servicios, reclamos de fábrica, garantía de fábrica, seguros generales y servicios a seguros, administración de playa, administración de venta y promoción, personal de recepción, tele marketing o seguimiento al cliente y en general toda otra actividad concerniente a la administración de la empresa.

La asignación de los trabajadores en las categorías establecidas se realiza en función de la actividad efectivamente llevada a cabo, quedan establecidas las siguientes categorías:

- 1) **Administrativo múltiple especializado:** Es el empleado de amplia experiencia y especialización que trabaja con autonomía en operaciones de elevado nivel administrativo. Debiendo asesorar técnica y prácticamente a personal de menor categoría.-
- 2) **Administrativo especializado:** Es el empleado con experiencia y especialización que trabaja en operaciones de nivel administrativo. Debiendo asesorar técnica y prácticamente a personal de menor categoría.-



- 3) **Administrativo calificado:** Es el empleado que sin tener todo el conocimiento del especializado, realiza poli funcionalmente las distintas tareas inherentes a su sector basado en su capacidad y particular conocimiento técnico-práctico. Desarrollará su tarea bajo el asesoramiento administrativos de superior categoría.-
 - 4) **Administrativa auxiliar:** Es el empleado que realiza tareas administrativas en distintas áreas de la empresa, que no requieran de experiencia debiendo tener conocimientos básicos para su cumplimiento. Se fomentara la rotación permitiendo de esta forma su capacitación practica que lo habilite para un eventual ascenso.-
 - 5) **Administrativo básico:** Es el personal que ingresa y realiza actividades administrativas básicas dentro de las distintas secciones de la empresa que no requieran una capacitación específica. Estas tareas son cumplidas bajo el control de un superior.-
- c) **Personal de maestranza y de servicios complementarios**, conformada por:
- 1) Empleados de mantenimiento en relación de dependencia del concesionario.-
 - 2) Empleados de depósito herramental.-
 - 3) Lubricadores, lavadores, expendedores de combustible-
- d) **Vendedores:** Los vendedores de venta de automotores y vendedores itinerantes de repuestos se incluyen en el convenio en estudio, en virtud de reconocer ambas representaciones que el sistema de comercialización aplicado en la generalidad de las empresas concesionarias excluye a esta categoría de trabajadores del régimen de la ley N° 14.546, pues; a) las operaciones no se concretan con la sola mediación de vendedores; b) Las ventas se cierran en la sede de la empresa, y c) fuera de la sede de la empresa los vendedores cumplen una labor de promoción sin ventas cuyo objetivo es atraer los clientes al salón para estructurar allí, con la participación de otros elementos de la empresa las eventuales operaciones.-



Los vendedores remunerados a comisión se regirán por las siguientes pautas:

1. Comisiones: Para el cálculo de la liquidación de las comisiones asignadas a los vendedores se tomarán los parámetros que a continuación se detallan:
 - a- Operaciones de contado, con permuta y con financiamiento : Se liquidarán en el mes de su facturación y se abonarán junto con las remuneraciones mensuales.-
 - b- Operaciones a través de planes de ahorro: se liquidarán percibida la segunda (2a) cuota del plan, y se abonarán con las remuneraciones mensuales.-

Las comisiones son variables y están ligadas a la evolución, de las ventas; el concesionario en estudio otorga a los vendedores tanto de automóviles como de auto elevadores, el 1,5% de la rentabilidad de la venta realizada, ya sea un OK o un usado.-

No se encuentran bajo el convenio de S.M.A.T.A:

- Directivos.-
- Gerentes.-
- Adscrito a gerencia, entendiéndose al destinado a tareas relacionadas con la funciones de gerencia y ocupando el lugar del gerente en ausencia del mismo.-
- Secretarías.-
- Jefe o encargado de sección con igual jerarquía.-
- Contador.-
- Apoderado, entendiéndose por tal a todo superior poseedor de un poder que comprometa a la firma y que actúe en nombre de la misma. En Centro Motor son 4, el tesorero, el auditor, gerente comercial y gerente de equipos industriales.-
- Tesorero, entendiéndose como tal al que tenga o se le otorgue poder o autorización para firmar cheques y de quien dependen auxiliares a cargo, es decir, 2 cajeros.-



4.2.1.5 Deducciones

Se deducen los mismos conceptos tanto a operarios, como a gerentes y son:

- Jubilación 11%
- Ley 19032 I.S.S.J.P 3%
- Obra Social 3%
- Contribución Solidaria S.M.A.T.A 2%, será descontado tanto a los empleados están bajo convenio como los que no lo están.-

4.2.2 Beneficios

- La empresa dará asueto pago, además de los feriados nacionales, el Día 24 de febrero (Día del Trabajador del Automotor).-
- La empresa provee la ropa de trabajo a algunos sectores del concesionario determinando el modelo, tipo de tela y color de las prendas, las cuales, serán de uso obligatorio durante la permanencia del personal en el lugar de trabajo. A tal fin la empresa hará entrega, libre de cargo, 4 uniformes por año, los 2 primeros hasta el 31 de marzo y los dos ultimo hasta el 31 de septiembre.-
Los empleados del lavador y de la playa de estacionamiento, serán provistos de camperas o sacos impermeables, botas delantales de tela y delantales de goma para realizar sus tareas.-
- Cuatrimestralmente, Toyota Argentina realiza una evaluación entre todos los concesionarios del país, midiendo varios conceptos entre ellos se encuentran, el cumplimiento de los objetivos de unidades vendidas, la calidad de atención al cliente tanto en venta como en la prestación del servicio de postventa, etc.; los 3 concesionarios que obtengan los primeros puesto recibirán un premio, el que será distribuido entre sus áreas en los siguientes porcentajes:
 - Área comercial: 50%
 - Área de postventa: 30%
 - Área de administracion:20%Quedando excluida de la evaluación de la filial, como así también de la distribución del premio el Área de Equipos Industriales.-



- A los operarios del taller, se les otorga la posibilidad de realizar cursos de capacitación en la filial localizada en la ciudad de Buenos Aires, haciéndose responsables de todos los gastos el concesionario.-

Los títulos obtenidos en Toyota son:

- Técnico Toyota.-
- Técnico Profesional.-
- Técnico en Diagnóstico, el mismo se encuentra dividido en tres etapas, diagnóstico motor, diagnóstico electricidad y diagnóstico chasis.-
- Máster en Diagnóstico.-

4.2.3 Previsión para despido

Centro Motor S.A, no realiza previsión para indemnización por despidos.-

En el año 2011, los despidos realizados alcanzaron un porcentaje del 8,3% del total de empleados que conforman el equipo de trabajo.-

Las causales más comunes fueron:

- Desobediencia ante una orden realizada por un superior. Es indispensable que la orden que se le dio esté relacionada con las obligaciones que el trabajador tiene dentro de la empresa.-

Para comprobar esta causal, se levante un acta de investigación administrativa inmediatamente después de que ocurrió el hecho, es necesario que se haga firmar esa acta al trabajador y a los testigos que hayan presenciado la desobediencia.-

- Graves violaciones en la ejecución del trabajo en cuyo caso su actitud representa no sólo daños para la empresa, sino un mal ejemplo al resto de los trabajadores que laboran en el mismo puesto de trabajo.-
- Hurto en el área de repuesto como así también los aceites utilizados en los servicios de cada vehículo.-



- Falta o Incumplimiento por parte del trabajador.-
- Ausencias repetidas sin justificación al puesto de trabajo.-
- Falta de puntualidad.-

4.2.3.1 Comunicación de la causa

Tanto en el despido por justa causa dispuesto por el empleador como en la denuncia del contrato de trabajo fundada en justa causa que hiciera el trabajador, deberán comunicarse por escrito, con expresión suficientemente clara de los motivos en que se funda la ruptura del contrato.-

Centro Motor comunica por escrito y ante escribano público, el despido al empleador.-

4.2.3.2 Indemnización por despido

En los casos de despido sin justa causa el trabajador es acreedor a una indemnización de un mes de sueldo por cada año de servicio o fracción mayor de tres meses, tomando como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicios si éste fuera menor. Dicha base no podrá exceder el equivalente de tres veces el importe mensual de la suma que resulte del promedio de todas las remuneraciones previstas en el convenio colectivo de trabajo aplicable al trabajador. Ese importe será fijado y calculado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.-

Para los trabajadores remunerados a comisión o con remuneraciones variables y para los excluidos del convenio colectivo de trabajo el tope será el del convenio aplicable al concesionario donde preste servicios o al convenio más favorable, en el caso de que hubiera más de uno.-

Cuando el trabajador se considerara despedido con justa causa, tendrá derecho a las indemnizaciones por antigüedad, falta de preaviso e integración del mes de despido.-



Conclusión del capítulo

Apoyándose en las Leyes Impositivas, en el presente capítulo se desarrollaron los impuestos por los que se encuentra alcanzada la actividad normal del concesionario detallando los porcentajes correspondientes a cada uno.-

Centro Motor tiene como objetivo obtener un buen rendimiento de su gente, fidelidad hacia la compañía y lograr el mejor equipo humano, es por ello que toma como base una política de remuneraciones, que le permita valorar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en el desempeño normal de sus actividades.-



CAPITULO 5

“ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS”



5.1 INTRODUCCIÓN

Podemos definir a los estados contables proyectados como la síntesis del proceso de presupuestación integral del ente, que expondrán aquello que se espera lograr en un determinado horizonte de planeamiento partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales, con sujeción a los pronósticos, premisas e hipótesis del planeamiento.-

Con su utilización se pretende complementar la información brindada por los estados contables tradicionales, satisfacer mayores exigencias en el conocimiento de la gestión empresarial, así como responder a la necesidad de mayor solidaridad comercial entre entidades económicas.-

Como sucede con la totalidad de la información brindada por el sistema contable, los estados proyectados serán de interés tanto para usuarios internos como externos al ente. Así podemos mencionar, a modo de ejemplo, los siguientes:

A nivel interno

1. Directivos
2. Accionistas

A nivel externo

1. Potenciales Inversores
2. Financistas
3. Proveedores
4. Estado

A fin de describir sintéticamente el proceso de elaboración de un juego de estados contables proyectados, podemos enumerar las siguientes etapas:

-Determinación del comportamiento esperado de los componentes de los medios general y específico de la organización tales como proveedores, clientes, gobierno, competidores, etc.-

-Del análisis anterior, establecimiento de premisas e hipótesis a ser tenidas en consideración para el cálculo de las estimaciones.-



-Determinación de variables críticas que establecerán el punto de partida en la elaboración de los distintos presupuestos. En general, la variable crítica son las ventas, por lo que suponemos -para esta explicación- que se cumple esta premisa.-

-Elaboración de los presupuestos.

Ejecución de la síntesis presupuestaria, que comprende, como señalamos anteriormente, la confección de los Estados Contables proyectados básicos.-

5.2 EXPLICACION DE LAS PROYECCIONES OBTENIDAS

La utilización de la información disponible permite construir un modelo en base a balances publicados anteriormente, y es posible, teniendo en cuenta los indicadores históricos, proyectar estados financieros, suponiendo que la situación histórica se repetirá en el futuro con ciertos sesgos. Para determinar el comportamiento de las estimaciones se pueden considerar la regresión, razones y proporciones o dispersión de los promedios, sin olvidar las características particulares de cada período y de cada rubro o cuenta específica.-

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación es una extensión del modelo planteado por Warren & Shelton (1971)¹, la cual parte de la igualdad contable del balance, lo que no es otra cosa que la relación entre fuentes y usos de fondos. Es decir, se considerarán como uso de fondos los activos de la empresa y como sus fuentes de financiamiento, los pasivos y el patrimonio.-

5.2.1 Proyección de los rubro del Activo

5.2.1.1 Activo corriente

Activo corriente = PAC x Vtas.-

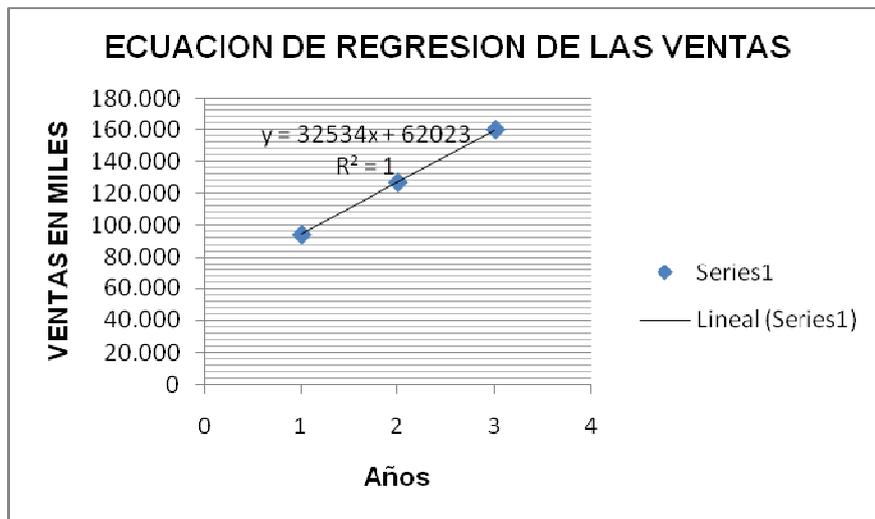
PAC: Proporción histórica calculada anualmente del activo corriente respecto de las ventas.-

Las ventas para ambos periodos proyectados se obtuvieron por el método de regresión lineal, teniendo en cuenta la tendencia de los tres periodos analizados.-

¹ WARREN, JM and SHELTON, JP (1971). "A Simultaneous equation approach to financial planning" Journal of Finance 29: 232-266.



Análisis de regresión de las ventas



Año	Codificación	Ventas (en miles)
2009	1	94.603
2010	2	126.999
2011	3	159.670
2012	4	192.159
2013	5	224.693
2014	6	257.227

Ventas (en miles)	Activo Cte.(en miles)	PAC
94.603	12688,766	0,13
126.999	15813,216	0,12
159.670	28298,394	0,18
192.159	Promedio	0,14
224.693		
257.227		

Promedio = 0,14

A cte. (2012) = $0,14 \times 192.159 = 26.902$ (en miles)

A cte. (2013) = $0,14 \times 224.693 = 31.457$ (en miles)

A cte. (2014) = $0,14 \times 257.227 = 36.018$ (en miles)



5.2.1.2 Activo no corriente

A no cte. = A no cte. Anterior x (1+ TCA no cte.)

TCA no cte.: Tasa nominal de crecimiento del activo no corriente calculada anualmente.

$$\text{TCA no cte. (2009)} = (1.411/2.617) - 1 = -0.46$$

$$\text{TCA no cte. (2010)} = (2.617/1.411) - 1 = 0.85$$

$$\text{TCA no cte. (2011)} = (4.248/2.617) - 1 = 0.62$$

$$\text{Promedio} = 0.34$$

$$\text{A no cte. (2012)} = 4.248 \times (1+0,34) = \mathbf{5.692} \text{ (en miles)}$$

$$\text{A no cte. (2013)} = 5.692 \times (1+0,34) = \mathbf{7.628} \text{ (en miles)}$$

$$\text{A no cte. (2014)} = 7.628 \times (1+0,34) = \mathbf{10.221} \text{ (en miles)}$$

5.2.2 **Proyección de los rubros del Pasivo**

5.2.2.1 Pasivo corriente

P cte. = PPC X Vtas.

PPC: Proporción histórica calculada anualmente del pasivo corriente respecto de las ventas.

Ventas (en miles)	Pasivo Cte.(en miles)	PPC
94.603	8759,322	0,09
126.999	8751,287	0,07
159.670	16416,89	0,10
192.159	Promedio	0,09
224.693		
257.227		

$$\text{P cte. (2012)} = 0,09 \times 192.159 = \mathbf{17.294} \text{ (en miles)}$$

$$\text{P cte. (2013)} = 0,09 \times 224.693 = \mathbf{20.222} \text{ (en miles)}$$

$$\text{P cte. (2014)} = 0,09 \times 257.227 = \mathbf{23.150} \text{ (en miles)}$$

5.2.2.2 Pasivo no corriente

P no cte. = P no cte. Anterior x (1+ TCP no cte.)

TCP no cte.: Tasa nominal de crecimiento del pasivo no corriente calculada anualmente.

$$\text{TCP no cte. (2009)} = (134/2.166) - 1 = -0,94$$

$$\text{TCP no cte. (2010)} = (166/134) - 1 = 0,24$$



$$\text{TCA no cte. (2011)} = (2.976/166) - 1 = 16.92$$

$$\text{Promedio} = 5.40$$

$$\text{P no cte. (2012)} = 2.976 \times (1+5.40) = \mathbf{19.046} \text{ (en miles)}$$

$$\text{P no cte. (2013)} = 19.046 \times (1+5.40) = \mathbf{121.894} \text{ (en miles)}$$

$$\text{P no cte. (2012)} = 121.894 \times (1+5.40) = \mathbf{780.124} \text{ (en miles)}$$

5.2.3 Proyección del Estado de Resultado

5.2.3.1 Ventas

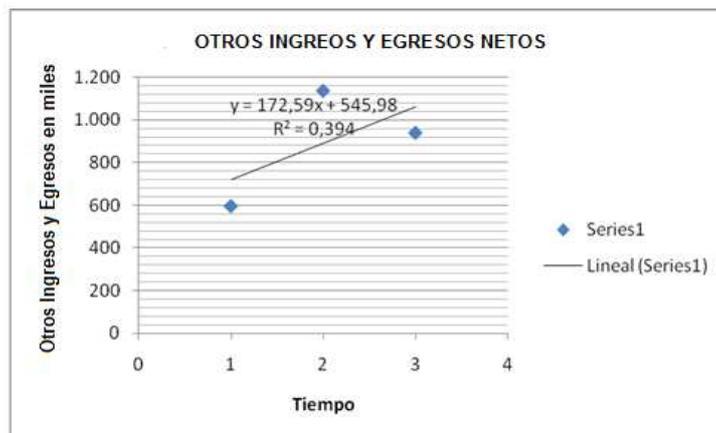
Las ventas netas fueron obtenidas por el método de regresión lineal anteriormente enunciado.

$$\text{Vtas. Netas (2014)} = \mathbf{257.227} \text{ (en miles)}$$

5.2.3.2 Otros Ingresos y Egresos

Al igual que las ventas se obtuvieron por análisis de regresión lineal.

Año	Codificación	Otros Ingresos y Egresos
2009	1	595
2010	2	1.138
2011	3	940
2012	4	1.236
2013	5	1.409
2014	6	1.582



$$\text{Otros ingresos y egresos (2014)} = \mathbf{1.582} \text{ (en miles)}$$



5.2.3.3 Costo de Vtas.

Se proyectó en base a la proporción de las ventas del último periodo.

$$137.757/159.669 = 0.86$$

$$\text{Costo de Vtas. (2014)} = 0.86 \times 257.227 = \mathbf{221.215} \text{ (en miles)}$$

5.2.3.4 Gastos de Administración

Se consideraron constantes respecto del periodo anterior.

$$\text{Gastos de Administración (2014)} = \mathbf{4.148} \text{ (en miles)}$$

5.2.3.5 Gastos de Comercialización

Se proyectaron en base a la proporción de las ventas del último periodo.

$$9.196/159.669 = 0.05$$

$$\text{Gastos de Comercialización (2014)} = 0,05 \times 257.227 = \mathbf{12.861} \text{ (en miles)}$$



5.3 ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.-

5.3.1 Análisis Horizontal

<u>ACTIVO</u>	<u>2014</u>	<u>Var \$</u>	<u>Var %</u>	<u>2013</u>	<u>Var \$</u>	<u>Var %</u>	<u>2012</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>							
Total del activo corriente	<u>36.018</u>	<u>4.561</u>	<u>14,50</u>	<u>31.457</u>	<u>4.555</u>	<u>16,93</u>	<u>26.902</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>							
Total del activo no corriente	<u>10.221</u>	<u>2.593</u>	<u>33,99</u>	<u>7.628</u>	<u>1.936</u>	<u>34,01</u>	<u>5.692</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u>46.239</u>	<u>7.154</u>	<u>18,30</u>	<u>39.085</u>	<u>6.491</u>	<u>19,91</u>	<u>32.594</u>
<u>PASIVO</u>							
<u>PASIVO CORRIENTE</u>							
Total del pasivo corriente	<u>23.150</u>	<u>2.928</u>	<u>14,48</u>	<u>20.222</u>	<u>2.928</u>	<u>16,93</u>	<u>17.294</u>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>							
Total del pasivo no corriente	<u>1.960</u>	<u>-293</u>	<u>-13,00</u>	<u>2.253</u>	<u>-336</u>	<u>-12,98</u>	<u>2.589</u>
TOTAL DEL PASIVO	<u>25.110</u>	<u>2.635</u>	<u>11,72</u>	<u>22.475</u>	<u>2.592</u>	<u>13,04</u>	<u>19.883</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u> (según estado respectivo)	<u>21.129</u>	<u>4.519</u>	<u>27,21</u>	<u>16.610</u>	<u>3.899</u>	<u>30,67</u>	<u>12.711</u>
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	<u>46.239</u>	<u>7.154</u>	<u>18,30</u>	<u>39.085</u>	<u>6.491</u>	<u>19,91</u>	<u>32.594</u>

En función del análisis horizontal, se verificó que el activo corriente tuvo un incremento de un 16,93% para el año 2013, y para el año 2014 se redujo levemente a un 14,50%.-

Con respecto al activo no corriente se puede observar que en el periodo 2012 al 2013 hubo un incremento del 34,01%, disminuyendo para el periodo 2013-2014 a un 33,99%.-

Analizando el pasivo, se puede observar que el pasivo corriente presenta un incremento del 16,93%, disminuyendo para el periodo 2013-2014 en un 2,45%. Ocurrendo en una similitud menor con el pasivo no corriente, ya que en el periodo 2012-2013 se presenta un aumento del -12,98% decreciendo en el periodo 2013-2014 a un -13%.-



Se puede apreciar que si bien hubo un crecimiento en los periodos analizados, el mismo ocurrió a una tasa decreciente.-

5.3.2 Análisis de la Situación Patrimonial Proyectada

<u>ACTIVO</u>	<u>2012</u>	<u>% del Activo</u>	<u>2013</u>	<u>% del Activo</u>	<u>2014</u>	<u>% del Activo</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>						
Total del activo corriente	<u>26.902</u>	82,54	<u>31.457</u>	80,48	<u>36.018</u>	77,90
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>						
Total del Activo no corriente	<u>5.692</u>	17,46	<u>7.628</u>	19,52	<u>10.221</u>	22,10
TOTAL DEL ACTIVO	<u><u>32.594</u></u>	100,00	<u><u>39.085</u></u>	100,00	<u><u>46.239</u></u>	100,00
<u>PASIVO PASIVO CORRIENTE</u>						
Total del pasivo corriente	<u>17.294</u>	53,06	<u>20.222</u>	51,74	<u>23.150</u>	50,07
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>						
Total del pasivo no corriente	<u>2.589</u>	7,94	<u>2.253</u>	5,76	<u>1.960</u>	4,24
TOTAL DEL PASIVO	<u><u>19.883</u></u>	61,00	<u><u>22.475</u></u>	57,50	<u><u>25.110</u></u>	54,30
<u>PATRIMONIO NETO</u> (según estado respectivo)	<u>12.711</u>	39,00	<u>16.610</u>	42,50	<u>21.129</u>	45,70
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	<u>32.594</u>	100,00	<u>39.085</u>	100,00	<u>46.239</u>	100,00

**Para el periodo 2012-2013:**

El activo corriente representa un 82,54% del total del activo.-

El activo no corriente representa un 17,46% del activo total.-

El pasivo corriente representa un 53,06% del total del pasivo.-

El pasivo no corriente representa un 7,94% del activo total.-

Para el periodo 2013-2014:

El activo corriente representa el 80,48%, y el activo no corriente representa el 19,52% del activo total respectivamente.-

El pasivo corriente representa el 51,74% y el pasivo no corriente el 5,76% del pasivo total respectivamente.-

5.3.3 Análisis Horizontal del Estado de Resultado

	<u>2014</u>	Var \$	Var %	<u>2013</u>	Var \$	Var %	<u>2012</u>
Ventas netas (Nota 1.7)	<u>257.227</u>	32.534	14,48	<u>224.693</u>	32.534	16,93	<u>192.159</u>
Costo de mercaderías vendidas (Anexo F)	<u>221.215</u>	27.979	14,48	<u>193.236</u>	27.979	16,93	<u>165.257</u>
Resultado bruto	<u>36.012</u>	4.555	14,48	<u>31.457</u>	4.555	16,93	<u>26.902</u>
Gasto de comercialización (Anexo H)	<u>12.861</u>	1.627	14,48	<u>11.235</u>	1.627	16,93	<u>9.608</u>
Gastos de administración (Anexo H)	<u>4.148</u>	0	0,00	<u>4.148</u>	0	0,00	<u>4.148</u>
Resultado operativo	<u>19.002</u>	2.928	18,22	<u>16.074</u>	2.928	22,27	<u>13.146</u>
Otros ingresos y egresos (Nota 1.8)	<u>1.582</u>	173	12,28	<u>1.409</u>	173	14,00	<u>1.236</u>
Ganancia del ejercicio	<u>20.584</u>	3.101	17,74	<u>17.483</u>	3.101	21,56	<u>14.382</u>

RESULTADOS Y EVOLUCION

Se visualiza que la variación en el resultado bruto de ventas fue del 16,93% entre el año 2012 y 2013 y del 14,48% entre el 2013 y 2014.-



Con respecto al resultado operativo las variaciones respectivas fueron de 22,27% (2012-2013) y 18,22% (2013-2014). Esta disminución en el periodo 2013-2014 también se refleja en el resultado del ejercicio pasando del 21,56% (2012-2013) a un 17,74% (2013-2014).-

5.3.4 Análisis del Estado de Resultado Proyectado

	<u>2014</u>	<u>Var %</u>	<u>2013</u>	<u>Var %</u>	<u>2012</u>	<u>Var %</u>
Ventas netas (Nota 1.7)	<u>257.227</u>	100,00	<u>224.693</u>	100,00	<u>192.159</u>	100,00
Costo de mercaderías vendidas	<u>221.215</u>	86,00	<u>193.236</u>	86,00	<u>165.257</u>	86,00
Resultado bruto	<u>36.012</u>	14,00	<u>31.457</u>	14,00	<u>26.902</u>	14,00
Gasto de comercialización	<u>-12.861</u>	-5,00	<u>-11.235</u>	-5,00	<u>-9.608</u>	-5,00
Gastos de administración	<u>-4.148</u>	-1,61	<u>-4.148</u>	-1,85	<u>-4.148</u>	-2,16
Resultado operativo	<u>19.002</u>	7,39	<u>16.074</u>	7,15	<u>13.146</u>	6,84
Otros ingresos y egresos	<u>1.582</u>	0,62	<u>1.409</u>	0,63	<u>1.236</u>	0,64
Ganancia del ejercicio	20.584	8,00	17.483	7,78	14.382	7,48

RESULTADOS Y EVOLUCION

Como se puede apreciar en el análisis vertical del estado de resultado los valores relevantes están dado por:

- Gastos de Administración: en el año 2012 representan un 2,16% del total de venta, un 18,5% en el 2013 y un 1,61% en el 2014.-
- La variación mencionada en el ítem (a) originó un cambio en el resultado operativo que paso de un 6,84% en el año 2012, a un 7,15% en el 2013, finalizando en un 7,39% en el año 2014.-
- Otros ingresos y egresos presentaron la siguiente participación sobre el total de ventas:
 - Año 2012: 0,64%
 - Año 2013: 0,63%
 - Año 2014: 0,62%



- d) Ganancia del ejercicio: como porcentaje de las ventas se fue incrementando partiendo de un 6,20% en el año 2012, siguiendo a un 6,53% en el año 2013 hasta llegar a un 6,77% en el año 2014.-



5.3.5 Análisis del Apalancamiento Proyectado

		Ejercicio Comercial		
		2014	2013	2012
Nivel de Endeudamiento	<u>Pasivo Total X 100</u>	<u>19.883 x100</u> = 61,00	<u>22.475 x100</u> = 57,50	<u>25.510 x100</u> = 55,17
	Activo Total	32.594	39.085	46.239
Autonomía Financiera	<u>Patrimonio Neto x 100</u>	<u>12.711 x 100</u> = 38,99	<u>16.610 x 100</u> = 42,49	<u>21.129 x 100</u> = 45,69
	Activo Total	32.594	39.085	46.239
Apalancamiento Financiero	<u>Activo Total</u>	<u>32.594</u> = 2,56	<u>39.085</u> = 2,35	<u>46.239</u> = 2,19
	Patrimonio Neto	12.711	16.610	21.129
Cobertura de Gs Financieros	<u>Resultado Oper. (EBIT)</u>	<u>19.002</u> = 12,01	<u>16.074</u> = 11,41	<u>13.146</u> = 10,64
	Gastos Financieros	1.582	1.409	1.236



RESULTADOS Y EVOLUCION DEL APALANCAMIENTO PROYECTADO

Los índices de nivel de endeudamiento y de autonomía financiera nos reflejan como está constituida la estructura de financiamiento de la compañía. El tercer indicador de nuestro cuadro refleja cuantas veces está contenido el Activo en el Patrimonio Neto, mientras que la Cobertura de Gastos Financieros nos permite apreciar el respaldo que tiene la empresa para hacer frente a los costos generados por las deudas financieras. Los resultados arribados indican un nivel de endeudamiento considerable, sobretodo en los ejercicios 2012 y 2013, que no representaría un problema importante para la empresa si tenemos en cuenta que gran parte de ese Pasivo esta compuesto por deudas comerciales y anticipos de clientes, no siendo de gran magnitud el monto de deuda financiera. Esto representa una estructura de financiación de terceros de bajo costo, lo cual se confirma al revisar el nivel holgado de cobertura de intereses que se obtuvo.-

En cuanto a la evolución de estos indicadores se advierte una disminución en el nivel de endeudamiento de la compañía (y en consecuencia una mejora en la autonomía financiera) a lo largo de los 3 ejercicios proyectados analizados, que ha sido más pronunciada en el 1º periodo bajo análisis. El motivo de ello que es se reinvirtieron gran parte de las utilidades obtenidas en todos los ejercicios, generando 2 situaciones diferentes:

- Ejercicio 2012: La reinversión de utilidades fue suficiente para solventar el incremento producido en los Activos, lo cual generó una fuerte caída en el porcentaje de endeudamiento.-

- Ejercicio 2014: El desproporcionado incremento de los Activos hizo que fuera imposible solventarlo con las utilidades generadas en ejercicios anteriores y fue necesario un importante incremento de los distintos rubros del Pasivo, sobretodo de Corto plazo, razón por la cual el endeudamiento aumentó, llegando a mayores niveles del Ejercicio 2012.-



5.3.6 Análisis de la Rentabilidad Proyectada

		Ejercicio Comercial					
		2014		2013		2012	
ROA =	Utilidad Neta	17.420	= 0,53	14.665	= 0,37	11.910	= 0,25
	Activo Total	32.594		39.085		46.239	
ROE =	Utilidad Neta	17.420	=1,37	14.665	= 0,88	11.910	= 0,56
	Patrimonio Neto	12.711		16.610		21.129	
UT x Acc =	Utilidad Neta	17.420	= 0,029	14.665	= 0,02	11.910	= 0,01
	Cap. Invert (AT)	600.000		600.000		600.000	



RESULTADOS Y EVOLUCION DE LA RENTABILIDAD PROYECTADA

En este apartado se analizara uno de los elementos más importantes a la hora de elaborar un diagnóstico respecto de la situación financiera proyectada de la empresa bajo análisis. En ese sentido, para concluir sobre la Rentabilidad tanto de los Activos, como del Patrimonio Neto y del Capital Invertido debemos buscar sus causales en los indicadores analizados con anterioridad.-

Al hablar del ROA (Rentabilidad del Activo Total), podemos decir que nos muestra un resultado interesante en los 3 ejercicios analizados, lo cual nos lleva a concluir que existe una adecuada gestión de los recursos de la empresa. Asimismo, la evolución muestra que existe un pico del ROA en el Ejercicio 2014, el cual es impulsado principalmente por el aumento en la rotación, derivados del mayor nivel de actividad del concesionario.-

En cuanto al ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto), los resultados obtenidos nos muestran niveles excelentes de recuperación de los montos invertidos por los dueños de la empresa. Estos altos niveles de ROE son determinados por 2 elementos claves: por un lado, el muy buen nivel de ROA analizado en el párrafo precedente; y por el otro, el correcto uso del apalancamiento financiero para empujar la rentabilidad, lo cual se refleja en un margen de apalancamiento muy alto, determinado fundamentalmente por el bajo costo del endeudamiento que afronta la empresa.-

En cuanto a la tendencia del ROE, podemos visualizar que se mantiene en niveles crecientes a lo largo de los ejercicios analizados, lo cual se puede explicar a partir de la administración del apalancamiento, el cual aumenta desde el ejercicio 2012 hasta el 2014 al igual que el ROA.-
Utilidad por Acción es la eficacia de la empresa para generar utilidades a los accionistas. La empresa gana un 0,03 % sobre su capital contable promedio en el ejercicio 2014, siendo este el mayor de los 3 periodos analizados.-



5.3.7 Análisis de Rotación de Activos Proyectada

		Ejercicio Comercial					
		2014		2013		2012	
Rotación de Activo Total	Ventas Netas	257227	= 7,89	224693	= 5,75	192159	= 4,15
	Activo Total	32.594		39.085		46.239	
Rotación de Activo Fijo	Ventas Netas	257227	= 45,19	224693	= 29,46	192159	= 18,80
	Activo No corriente	5.692		7.628		10.221	
Rotación de Capital de Trabajo	Ventas Netas	257227	= 26,77	224693	= 19,99	192159	= 14,93
	Act Cte- Pas. Cte	26.902- 17.294		31.457- 20.222		36.018- 23.150	



RESULTADOS Y EVOLUCION DE LA ROTACION DE ACTIVOS PROYECTADOS

En otro orden de análisis, podemos enfocarnos en la Rotación a nivel de activos totales. En ese sentido, podemos decir por cada peso de Activo se generan \$ 7,98 de Ventas en el ejercicio N° 1, \$ 5,75 en el ejercicio N° 2 y \$ 4,15 en el ejercicio N° 3. Esto nos muestra una muy buena capacidad del Activo total para generar ingresos. Esto se refuerza aún más si analizamos la rotación del Activo Fijo, la cual es muy buena, respondiendo a las características propias de una empresa que combina el área comercial y el de servicios (normalmente una empresa del rubro de de servicios requiere una menor inversión en bienes de uso en su área productiva), ya que no solo comercializa vehículos, sino que también presta servicios de posventa, ya sea con la venta de repuestos y accesorios, como así también con los trabajos del taller. Respecto de la rotación del capital de trabajo, esta también refleja una excelente capacidad de generar ingresos que permitan solventar los requerimientos que impone este elemento clave de la administración financiera de toda empresa.-



CONCLUSIÓN DEL TRABAJO

Centro Motor S.A. se distingue por su doble compromiso con el cliente y con la sociedad. En el marco del primero de ellos, ofrece una atención y asesoramiento especializado, excelentes instalaciones y una vocación de servicio única. En cuanto al compromiso social, los esfuerzos se concentran en promover la creatividad individual y el trabajo en equipo en el marco de respeto a los trabajadores, incentivar un crecimiento en armonía con la comunidad local y adaptar las políticas de cuidado de medio ambiente en pos de mejorar la calidad de vida de las personas.-

Es importante destacar que Centro Motor tiene como objetivo obtener un buen rendimiento de su gente, fidelidad hacia la compañía y lograr el mejor equipo humano, es por ello que toma como base una política de remuneraciones, que le permita valorar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en el desempeño normal de sus actividades.-

Como puede observarse la empresa en estudio mantiene una evolución paulatina a los largo de los años, con la incorporación de novedades en sus diferentes áreas, como así también su estrategia de permanencia firme ante la diferente situación planteada por el mercado interno como externo en el que se desenvuelve.-

En términos generales, se puede observar a lo largo de los 6 ejercicios comerciales (3 de ellos proyectados), analizados y relacionando el análisis de los resultados de los diferentes aspectos examinados precedentemente, que la gestión tanto económica como financiera de la empresa arroja resultados ampliamente positivos, favorecidos por un contexto de crecimiento de ventas sin precedentes en el sector automotriz.-

En ese sentido, para realizar un diagnóstico adecuado es necesario partir de los excelentes resultados proyectados de Rentabilidad tanto del Activo como del Patrimonio Neto que muestra la firma, los cuales nos indican a prima facie, una ordenada gestión de los recursos y una muy buena tasa de recuperación de los propietarios de la firma, fundamentados principalmente por una adecuada Rotación de los Activos y por una correcta utilización del apalancamiento financiero en pos de empujar la rentabilidad hacia arriba.-

A partir de allí, corresponde analizar los determinantes de ambos factores. En primer lugar, la empresa tuvo en los período bajo análisis una importante Rotación de los Activos generado por el crecimiento en las ventas de vehículos como así también el crecimiento de los servicios ofrecidos de posventa, ya sea con la venta de repuestos y accesorios, como así también con los trabajos del taller realizados; amparados en una excelente gestión de todos sus activos,



que acompañan el proceso de desarrollo organizacional de manera correcta, manteniendo siempre los niveles de los diferentes rubros en una proporción adecuada y proporcional al tamaño del negocio, aumentando los créditos y el stock de bienes de cambio cuando el mercado así lo demandaba.

Por otro lado, de los resultados proyectados obtenidos, se puede observar un nivel de endeudamiento considerable, sobre todo en los ejercicios 2012 y 2013, que no representarían un problema importante para la empresa si se tiene en cuenta que gran parte de ese Pasivo está compuesto por deudas comerciales y anticipos de clientes, no siendo de gran magnitud el monto de deuda financiera. Esto representa una estructura de financiación de terceros de bajo costo, lo cual se confirma al revisar el nivel holgado de cobertura de intereses que se obtuvo; es decir, un margen de apalancamiento financiero más que apropiado y conveniente.-

Al evaluar el comportamiento futuro de la empresa, se distingue la buena capacidad que posee a la hora de generar ingresos por las operaciones, que permite afrontar los compromisos de deuda de manera holgada y liberar fondos para reforzar el capital de trabajo y los activos fijos.-

La fuerte inversión que promete Centro Motor a futuro en Activos Fijos y en Capital de Trabajo, se espera que sea sostenida con las importantes ganancias que se esperan obtener de acuerdo a lo observado en los periodos proyectados analizados, permitiendo la autofinanciación a partir de la reinversión de las mismas, sin descontar que la distribución de dividendos se mantuvo regularmente.-

Como aspecto relevante a la hora de concluir sobre la operatoria comercial, es dable mencionar que la firma cuenta con un Ciclo Operativo corto y con un Ciclo de Efectivo relativamente largo en relación a éste, generado por la política estricta de cobro del principal proveedor de la firma. Esto representa un aspecto a tener en cuenta para el futuro puesto que puede generar inconvenientes de abastecimiento si no se presta especial atención a una correcta administración del efectivo.-

Para cerrar el razonamiento podemos reseñar que los únicos indicadores que aparentan comprometidos para la empresa son los relacionados con el nivel de endeudamiento y la liquidez. Ambos aspectos no representan demasiados problemas si consideramos que estamos en un momento de expansión, con facilidad para convertir los Activos en efectivo, buena generación de flujos por las operaciones y deudas flexibles y baratas. Como aspecto negativo podemos decir que estas deudas son, en su mayoría, de Corto Plazo, lo cual podría generar inconvenientes ante un cambio en el escenario comercial, aunque como ya se comentó



precedentemente, parte de las mismas fueron tomadas a los socios y empresas relacionadas, lo que le da a la empresa cierta facilidad y flexibilidad a la hora de acordar los plazos para su devolución.-

Por último, una de las claves para el desempeño futuro de la compañía sería reforzar la tendencia que se viene gestando en cuanto a la mejora en la administración de los Costos de Venta y los Gastos de Administración y Comercialización, que permitan un crecimiento en los márgenes de utilidad y reduzcan la dependencia de los resultados respecto de la Rotación.-



5. BIBLIOGRAFÍA

- Cerri, Carlos Leonardo. Guía de Estudio de Sistemas Contable I. IUA. (versión preliminar). Edición Noviembre 2004.-
- ERREPAR.-
- Frediani, Ramón O. Guía de Estudio de Política Económica. IUA. Edición Junio 2008.-
- Frediani, Ramón O. Guía de Estudio de Administración Financiera II – Evaluación y Gestión de Proyectos. IUA. Edición diciembre 1997. -
- Giménez Hugo Lorenzo, Guía de Estudio de Gestión de Organizaciones - IUA – Edición Diciembre 2007.-
- Martínez Chávez, Víctor Manuel, libro Diagnóstico Administrativo. Procedimientos, procesos, reingeniería. Editorial Trillas, 2da. Edición, 1998.-
- Material de soporte en buscadores de web.-
- Mustafá, Cristina M. Guía de Estudio de Finanzas. IUA. Edición Diciembre 2003.-
- Priotto, Hugo C. Sistemas de Información Contable Básica – Eudecor 2003. 3ra. Edición.-
- Sapag Chain, N. Preparación y Evaluación de Proyectos. 4ta. Edición.-
- Traballini, Héctor. Guía de Estudio de Sistemas Contables III. IUA. Edición Febrero 2004.-
- Viteri, Liliana. Guía de Sistemas Contables I. IUA. Edición Diciembre 2007.-
- www.wikipedia.com