



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

**Facultad de Ciencias de la
Administración**

Carrera: Contador Público

Título:

**“Análisis de Costos y
Financiero de una Fábrica
de Calzados”**

Autores: Berardone, David

Spitale, Matías

Tutor: Miriam Mustafá

-2013 -

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a mis padres, que desde su corazón siempre estuvo el anhelo de brindarnos todo lo mejor y para lo cual nos entregaron todo su apoyo y entusiasmo para hacer posible este sueño.

También está dedicado a mi esposa, quien tuvo que resignar mucho del tiempo que le correspondía para que yo pueda estudiar y que a su vez ha sido un pilar fundamental para no decaer en los momentos difíciles.

A mis hermanos, cuñados, sobrinos y seres queridos, con los cuales todavía estoy en deuda por todos aquellos eventos familiares en los cuales estuve ausente por estar estudiando.

A todos ellos, sin los cuales hubiera sido mucho más difícil alcanzar esta meta.

David

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a mi esposa, por todo su apoyo incondicional hacia mí, por todos sus consejos y sostén en los momentos difíciles, también a mis hijos por el amor que me entregan a diario.

También quiero dedicar este trabajo a mis abuelos, padres, hermanos y cuñados que siempre estuvieron al lado mío, ayudándome para lograr este gran objetivo.

A todas las personas que en una u otra forma han colaborado para que este trabajo se pueda realizar.

Matías

Agradecimientos

Sobre todas las cosas le agradezco a Dios, en quien confío, y quien permite que todos nuestros sueños, con esfuerzo y empeño, sean posibles.

A mi esposa, la Farmacéutica Carina Calle, quien es un claro ejemplo de cómo se debe ejercer una profesión, una demostración de cómo se debe trabajar: responsabilidad, dedicación, pasión y honradez.

A mis padres, por cada consejo, por cada llamado de atención, por guiarme por una buena senda, por hacer que cuando faltaban muchas cosas sintiéramos que teníamos todo, en definitiva por todo el amor que siempre nos brindaron a mí y a mis hermanos.

A la Contadora Miriam Mustafá, por la claridad, profesionalidad y amabilidad con que nos supo guiar para la realización del presente trabajo de grado.

A Horacio De la Colina, por su predisposición, paciencia, voluntad y profesionalismo con la que nos recibió y abrió las puertas de su empresa.

A todos ustedes, gracias.

David

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi esposa por la inmensa paciencia que me ha tenido estos años, a mis padres y hermanos por la fortaleza y apoyo que nos han brindado.

Quiero hacer una mención especial a la Contadora Miriam Mustafá, quien nos ha ayudado denodadamente con toda su paciencia y profesionalismo para poder llegar a nuestra meta de lograr un título académico de grado.

También deseo mencionar a Horacio De la Colina por su buena disposición para ayudarnos y prestar mucho de su tiempo para auxiliarnos en esta gran empresa. Muchas Gracias.

Matías

ANÁLISIS DE COSTOS Y FINANCIERO DE UNA FÁBRICA DE CALZADOS



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de

Grado:.....
.....

Integrantes: (Apellido, Nombre y
Carrera).....
.....

Profesor Tutor del

PG:.....

Miembros del Tribunal

Evaluador:.....
.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Índice

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	2
Título.....	3
Informe de Aceptación de Trabajo Final.....	4
Índice.....	5
Resumen.....	10
Palabras clave.....	12
Introducción.....	15
Capítulo 1: La Empresa.....	16
1.1. Introducción del Capítulo.....	17
1.2. Reseña Histórica.....	17
1.3. Visión.....	19
1.4. Misión.....	21
1.5. Objetivos.....	22
1.6. Políticas de la Empresa.....	22
1.7. Ubicación de la Planta.....	23
1.8. Visión General del Mercado.....	28
1.8.1. Análisis FODA.....	29
1.8.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	33
1.9. Principales Puntos de Ventas.....	36
1.10. Plan de Marketing.....	37
1.10.1. Características de un Plan de Marketing.....	39
1.10.2. Plan de Marketing Utilizado por la Empresa.....	43
1.11. Procesos Productivos de la Empresa.....	45
1.12. Conclusión del Capítulo.....	50
Capítulo 2: Sociedades Comerciales.....	51
2.1. Introducción del Capítulo.....	52
2.2. Concepto de Sociedad Comercial.....	52
2.2.1. Tipos Societarios.....	53

2.2.2. Sociedad de Responsabilidad Limitada.....	54
2.2.2.1. Características.....	54
2.2.2.2. Constitución de la S.R.L.	55
2.2.2.3. Contenido del Instrumento Constitutivo.....	56
2.3. Los Socios.....	58
2.3.1. Aportes.....	58
2.4. Órganos de la S.R.L.	60
2.4.1. Órgano de Gobierno.....	60
2.4.2. Órgano de Administración.....	61
2.4.3. Órgano de Fiscalización.....	61
2.5. Inscripción en el Registro Público de Comercio.....	62
2.6. “De La Colina Hnos S.R.L.”	62
2.7. Impuestos, Tasas y Contribuciones.....	63
2.7.1. Régimen Nacional.....	64
2.7.1.1. Impuesto a las Ganancias.....	67
2.7.1.2. Impuesto al Valor Agregado.....	73
2.7.1.3. Impuesto a los Bienes Personales.....	75
2.7.2. Régimen Provincial.....	76
2.7.3. Régimen Municipal.....	79
2.8. Estados Contables.....	80
2.8.1. Estado de Situación Patrimonial.....	83
2.8.2. Estado de Resultados.....	84
2.8.3. Estado de Evolución del Patrimonio Neto.....	84
2.8.4. Estado de Flujo de Efectivo.....	84
2.8.5. Presentación de Estados Contables.....	86
2.9. Conclusión del Capítulo.....	89
Capítulo 3: Estructura de Costos.....	90
3.1. Introducción del Capítulo.....	91
3.2. Definición del Costo.....	91
3.3. Elementos del Costo.....	92
3.3.1. Materia Prima.....	95

3.3.1.1. Clasificación de la Materia Prima.....	96
3.3.1.2. Identificación de la Materia Prima de la Empresa.....	98
3.3.2. Mano de Obra.....	98
3.3.2.1. Clasificación de la Mano de Obra.....	99
3.3.2.2. Identificación de la Mano de Obra Directa de la Empresa.....	101
3.3.3. Costos Indirectos de Fabricación.....	101
3.3.3.1. Clasificación de los CIF.....	103
3.3.3.2. Prorrates y Bases de Distribución.....	104
3.3.3.3. Costeo Basado en las Actividades (Método A.B.C.).....	105
3.3.3.4. Identificación de los Costos Indirectos de Fabricación de la Empresa.....	106
3.3.4. Costos de Distribución.....	107
3.3.4.1. Identificación de los Costos de Distribución de la Empresa.....	109
3.4. Variabilidad de los Costos.....	110
3.4.1. Determinación de los Costos Fijos y Variables de la Empresa.....	114
3.5. El Equilibrio de la Empresa.....	116
3.5.1. Punto de Equilibrio Económico Físico.....	118
3.5.2. Punto de Equilibrio Monetario.....	120
3.6. Sistemas de Costos.....	121
3.6.1. Costos Estándar.....	123
3.6.2. Determinación del Costo Estándar 2013.....	127
3.6.3. Análisis de las Variaciones de Costos.....	130
3.6.3.1. Variación de Materiales.....	131
3.6.3.2. Variación de la Mano de Obra.....	134
3.6.3.3. Variación de los Costos Indirectos de Fabricación.....	138
3.7. Conclusión del Capítulo.....	141
Capítulo 4: Análisis Financiero.....	143
4.1. Introducción del Capítulo.....	144
4.2. Análisis Financiero.....	144
4.2.1. Preparar las Cuentas.....	144
4.2.2. Efectuar un Análisis Patrimonial.....	145
4.2.3. Realizar el Análisis de Pasivos.....	145

4.2.4. Hacer el Análisis Económico.....	145
4.3. Objetivo de los Estados Financieros.....	147
4.4. Los Estados Financieros.....	148
4.5. Análisis de Grandes Masas.....	149
4.5.1. Capital de Trabajo.....	149
4.5.2. Fondo de Maniobra.....	150
4.5.3. Inmovilizaciones.....	152
4.5.4. Deudas a Corto Plazo.....	153
4.5.5. Capitales Permanentes.....	153
4.6. Normas Financieras.....	154
4.6.1. Equilibrio.....	155
4.6.2. Seguridad.....	156
4.6.3. Volumen.....	156
4.7. Uso de Razones Financieras.....	157
4.7.1. Tipos de Comparaciones de Razones.....	157
4.7.1.1. Análisis de Corte Transversal.....	157
4.7.1.2. Análisis de Serie de Tiempo.....	158
4.7.1.3. Análisis Combinado.....	158
4.8. Categorías de Razones Financieras.....	158
4.8.1. Análisis de la Liquidez.....	159
4.8.2. Razón de Liquidez.....	159
4.8.3. Liquidez Acida.....	160
4.8.4. Liquidez Absoluta.....	161
4.8.5. Análisis de Actividad.....	162
4.8.6. Rotación de Inventarios.....	162
4.8.7. Rotación de los Activos Totales.....	163
4.8.8. Análisis de Rentabilidad.....	164
4.8.9. Resultado Sobre Ventas.....	164
4.8.10. Margen Bruto de Utilidad.....	165
4.8.11. Resultado sobre Patrimonio.....	166
4.8.12. Razón de Gastos de Administración sobre Ventas.....	167

4.8.13. Razón de Gastos de Estructura sobre Ventas.....	167
4.8.14. Razón de Otros Gastos sobre Ventas.....	168
4.8.15. Análisis de Deuda.....	169
4.8.15.1. Razón de Endeudamiento.....	169
4.8.15.2. Razón Deuda Corto Plazo Sobre Deuda Total.....	170
4.9. Esquema Du Pont.....	170
4.9.1. Margen de Utilidad en Ventas.....	171
4.9.2. Uso Eficiente de sus Activos Fijos.....	171
4.10. Conclusión del Capítulo.....	175
Conclusión.....	176
Bibliografía.....	178
Anexos.....	179

Resumen

El objetivo de nuestro trabajo se fundamenta en asesorar a nuestro cliente, De la Colina Hnos. S.R.L., la cual se dedica a la fabricación de calzados de hombre y de mujer, los mismos están clasificados como una “línea económica” y destinados a un mercado socioeconómico medio-bajo. Dicha empresa no sólo vende en el mercado local (Provincia de Córdoba), sino también en varias provincias del interior, lo cual les ha permitido crecer considerablemente. Debido a este crecimiento, la empresa necesita un asesoramiento general en cuanto al análisis financiero, análisis de costos y análisis del mercado, lo cual les permitirá procesar de manera eficiente la información y de ese modo facilitar la toma de decisiones.

En el capítulo uno realizamos una breve reseña histórica de la empresa, donde los propietarios nos relataron sus inicios en la manufactura del calzado. Los socios gerentes compartieron con nosotros la visión y misión de la empresa, aspectos que nos orientaron a lograr los objetivos de este trabajo final de grado y comenzar a conocer un rubro que para nosotros era desconocido. Se realizó un análisis del mercado utilizando herramientas como el análisis F.O.D.A. y las cinco fuerzas de Porter, finalizando el capítulo con los procesos productivos de la empresa.

En el capítulo dos daremos una perspectiva legal acerca del tipo societario de la empresa, como está conformada, cuáles son los requisitos para su constitución y sus principales características. Efectuaremos un análisis de las exigencias impositivas, tanto a nivel nacional, provincial y municipal, las cuales son indispensables para poder desempeñar la actividad sin restricciones. En este capítulo encontramos los principales estados contables de la empresa, detallando cada uno de estos al 31 de Diciembre del 2012.

En el capítulo tres nos enfocamos en los costos de producción de la empresa con el objetivo de poder determinar los costos estándar del año 2013. Para dicho fin, realizaremos un análisis detallado de los elementos del costo de producción, determinando cuales son las variaciones que sufre el costo en distintos períodos utilizando las herramientas de gestión aprendidas durante la carrera universitaria.

Por último, en el capítulo cuatro, realizamos un análisis de la estructura financiera de la empresa a corto y largo plazo, obteniendo los principales indicadores claves que debe tener en cuenta una empresa para lograr maximizar los beneficios, como por ejemplo, liquidez, actividad, deudas y rentabilidad de la empresa, aspectos que son importantes a los propietarios, administradores, proveedores, entidades bancarias y demás entes interesados en el progreso y participación de la empresa.

Palabras Clave

Actividad: Mide la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo.

Análisis de Grandes Masas: Es un análisis de la estructura patrimonial y financiera, la cual es separada en bloques o masas.

Análisis de Variaciones del Costo: Son las diferencias o desvíos entre el costo estándar y el real.

Análisis FODA: Hacen referencia a las iniciales de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta analítica que nos permitirá trabajar con toda la información interna y externa que poseamos sobre nuestro negocio.

Costo: Esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado.

Costo Estándar: Es el costo que la empresa considera necesario incurrir para elaborar un producto, operando con la mayor eficiencia posible.

Costos Fijos: Son aquellos que se deberán pagar en un período determinado independientemente del nivel de producción.

Costos Variables: Son los pagos que dependen del nivel de producción, son la materia prima y mano de obra directa vinculada al proceso productivo.

Demanda: Está constituida por el deseo hacia un producto específico, determinado, con la capacidad y voluntad de adquirirlo.

Estados Contables: Son informes que utilizan las instituciones para informar de la situación económica y financiera, y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado.

Estrategia: Es un plan de acción formulado con el objetivo de alcanzar una meta determinada.

Esquema Du Pont: Herramienta de análisis financiero que se utiliza para determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos.

Impuesto: Tributo que se establece y se pide según sea la capacidad financiera de aquellos que no estén exentos de abonarlo.

Marketing: Son todas las acciones destinadas a generar mercado para la producción, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y de una manera rentable para la empresa.

Mercado: Conjunto de personas que poseen necesidades específicas, y que están dispuestas a satisfacerlas adquiriendo determinados productos, teniendo en cuenta aspectos tales como la calidad, variedad, precio adecuado, buena atención al momento de comprar, ubicación del negocio, etc.

Lay-out: Distribución interna de la planta.

Liquidez: Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

Socio: Es la persona física o jurídica que adquiere derechos y contrae obligaciones patrimoniales y políticas que le confieren el estado integrante de una sociedad.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.): Sociedad mercantil que se constituye entre socios, los cuales solamente están obligados por el capital aportado.

Introducción

El objetivo planteado en el presente trabajo de grado es brindar asesoramiento profesional a nuestro cliente, una empresa situada en la ciudad de Córdoba dedicada a la fabricación de calzados, a la cual, una vez finalizado el trabajo, le presentaremos un análisis económico-financiero y de costos de producción, permitiéndoles obtener distintas herramientas de gestión.

Realizaremos comparaciones entre el costo de producción que arrojaron los estados contables del 2012, con el costo estándar de producción que determinaremos para el año 2013, aislando los efectos económicos (inflación) y los provocados por el volumen de producción por medio del análisis de variaciones, y de esta manera poder analizar cuáles fueron los motivos de las eficiencias o ineficiencias del período. También les brindaremos un asesoramiento de la estructura financiera de la empresa, lo cual les permitirá disponer de información que consideramos muy importante para que la empresa pueda obtener nuevos fondos, ya sean de entidades bancarias o de nuevos inversores y de esta manera facilitar la toma de decisiones.

Es un cambio que necesita la empresa ya que al haber comenzado como una empresa familiar, la metodología de análisis es básica y ejercida por los propios socios.

Por todo lo expresado creemos que puede ser beneficioso el análisis que les brindaremos, logrando así que la empresa pueda adaptarse a las exigencias del mercado, obtener ventajas competitivas y facilitar la toma de decisiones ante nuevas oportunidades.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1. Introducción del Capítulo

El objetivo de esta unidad es la de comenzar a conocer nuestra empresa en análisis, sus comienzos, cuáles son sus objetivos, visión y misión de la empresa, es decir cuál es la razón de ser de la empresa y hasta donde desea llegar. También realizaremos un análisis del mercado sobre el cual se mueve la empresa y del entorno que afecta su desarrollo habitual, que estrategias de marketing utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos, culminando la unidad con un estudio detallado del proceso productivo de la empresa.

1.2. Reseña Histórica

En este apartado brindaremos una breve reseña de cómo fueron los comienzos de esta empresa familiar dedicada a la fabricación de calzados, actualmente con el nombre “De la Colina Hnos SRL”.

El fundador de la empresa, quien fue el padre de los actuales dueños y socios de la empresa, el señor Juan Carlos De la Colina, desde 1964 fue empleado y luego encargado de producción de una fábrica de calzados llamada “Triay y Cia.”, propulsores del mocasín en Argentina. En 1976 la fábrica es vendida a la firma “Gatic”, con traspaso de todo el personal y activo fijo e instalaciones. En 1979, al percibir que muchas condiciones laborales habían cambiado, decide renunciar. En ese momento, comienza una empresa familiar junto con sus 2 hermanos, dedicada a la fabricación de “embases de cartón para zapatos”, dicha sociedad se disuelve en 1983.

En 1984, con el capital que había logrado ahorrar junto con su esposa y con el apoyo de los dueños de “Triay y Cia.”, con los que tenía muy buena relación, comienza a adquirir maquinas y a fabricar zapatillas infantiles y de adultos en un pequeño galpón su propia casa, ubicada en Pasaje San Pablo N° 2030, Barrio Alberdi. Los calzados eran comercializados en algunas pocas zapaterías de Córdoba, Santiago del Estero y Tucumán. El personal estaba compuesto, en

un principio por él y su esposa, alquilando las maquinas que en ese momento aun no poseía y contratando personal de otras fabricas para que realizaran un servicio de cortado y aparado, lo que se pagaba por el par de zapatos producido. En la crisis de 1989 que afecto a todo el país, la empresa entró en una crisis financiera debido al bajo volumen de ventas y a la “hiper inflación” lo cual producía una inestabilidad en el costo de los materiales, en ese momento sólo trabajaban los integrantes de la familia y disponían de sólo un cliente de Santiago del Estero.

En 1994 con una economía abierta y con mucha competencia proveniente de Brasil, ya contaba con el apoyo estratégico de su hijo, la empresa comenzó a fabricar zapatos escolares logrando así recuperarse económicamente. En ese momento no se enfocaban tanto en la “moda”, sino más bien en aquellos productos que no se importaban, permitiéndoles expandirse y volver a comercializar en las provincias del interior, debido a esto, en 1997 la empresa compra un galpón de 300 metros cuadrados el cual era utilizado como depósito.

En el año 2001, con la devaluación del dólar, se les presentó una nueva oportunidad, ya que la importación estaba frenada, por lo cual, tanto los fabricantes de calzados como así también los proveedores de la materia prima, se ven afectados por un exceso de demanda. Así comenzó una etapa de gran crecimiento, ya que no tenían que salir a buscar clientes, sino que los mismos eran quienes iban a comprar directamente en la fábrica. Fue tal el crecimiento de la empresa y del mercado que los proveedores de materia prima no podían abastecer la gran demanda, lo que generó que ellos mismos comenzaran a inyectar la suela de los zapatos, que era un servicio terciarizado, para lo cual fue necesario alquilar un nuevo galpón, ubicado en la calle Enrique Tornu 2049, Barrio Alberdi.

En el año 2002 fallece el fundador de la fábrica, por lo cual deciden transformar la empresa en una SRL, integrada por los 2 hijos, Horacio De la Colina y María Cristina De la Colina.

Actualmente la empresa está enfocada a la moda de mujer, ya que es un mercado con mucha rotación, produciendo a una capacidad del 100% en temporada alta, lo que representa 1200 pares de zapatos por día, cuenta con 48 empleados y vende sus productos en aproximadamente 15 puntos del país.

1.3. Visión

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en que pretende convertirse. La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta nos sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Elementos de una visión:

- *Formulada para los líderes:* Pues éstos tienen una amplia perspectiva tanto del entorno de la empresa como del interior de ésta y además es su responsabilidad primaria.
- *Brinda dimensión del tiempo:* Porque representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.
- *Integradora:* Porque para alcanzar lo deseado es necesaria la participación de toda la empresa en su conjunto, trabajando organizadamente con un mismo objetivo.
- *Amplia y detallada:* Porque debe aclarar cualquier duda sobre el camino y las decisiones que vamos a tomar para cumplir nuestras metas.
- *Positiva y alentadora:* La visión siempre debe ser para crecimiento.
- *Realista y posible:* Según la capacidad de crear una planificación de acuerdo a los recursos disponibles.
- *Consistente:* Para que se mantenga sólida y perdure en el tiempo, a pesar de las adversidades.
- *Difundida interna y externamente:* Para que los valores e intereses estén incorporados en todos los miembros de la organización.

Según lo expresado, la visión que se que persigue la empresa es la siguiente:

“Estar dentro del segmento de moda de dama, siendo referentes en cuanto a la actualización en el diseño, cubriendo la demanda en tiempo y forma, adelantándose a los cambios de las tendencias”.

1.4. Misión

Una de las responsabilidades más importantes que enfrenta la dirección de una empresa es sin lugar a dudas la definición de la Misión de la organización. La empresa al formular su misión esta *“Identificando su razón de ser y definiendo su negocio en todas sus dimensiones”.*

La misión resume la razón de la existencia de la empresa, y marca, o bien delimita, el camino a seguir, de esta manera permite a los ejecutivos dentro de la organización tomar el rumbo correcto ante las distintas alternativas que se le presentan. Incorporar “La Misión” dentro de la cultura organizacional es crear un mecanismo que asegura que las decisiones se tomaran naturalmente acordes al negocio definido.

Teniendo en cuenta que los calzados que produce esta empresa están clasificados como una “línea económica”, la misión que se ha definido para esta empresa dedicada a la fabricación de zapatos es *“Satisfacer el gusto de la mujer de acuerdo a sus necesidades”.*

1.5. Objetivos

En este apartado se han establecido las metas concretas a corto plazo, es decir que resultados se desean alcanzar en un plazo de aproximadamente un año.

Objetivo Cualitativos:

- Cubrir las necesidades de los clientes de acuerdo a sus expectativas
- Mejorar la calidad
- Mejorar los diseños en cuanto a la actualización

Objetivo Cuantitativos:

- Mejorar los tiempos de producción
- Mejorar el Flujo de Caja (Calidad de Clientes), para contrarrestar los efectos de la inflación

1.6. Políticas de la Empresa

La empresa debe decidir a dónde quiere llegar y cómo debe actuar para alcanzar sus objetivos, para lo cual las políticas definen el marco de referencia para la toma de decisiones, cuáles serán sus valores y como se establecerán cada una de las estrategias.

Las políticas que se han determinado para el desarrollo de la actividad principal de la empresa están relacionadas a ofrecer productos y servicios con un elevado valor agregado, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en término de:

- Proteger al cliente
- Calidad
- Confianza
- Cumplir con los tiempos de entrega

1.7. Ubicación de la Planta

Se denomina “Estrategia de Localización” a la problemática de decidir el lugar en el cual se va a ubicar la empresa industrial, o más precisamente, la planta fabril/oficinas para el desarrollo de la actividad de la empresa.

El objetivo de la estrategia de localización es maximizar el beneficio de la ubicación de la empresa, la decisión de localización a menudo depende del tipo de negocio. En las decisiones de la localización industrial, la estrategia usual es minimizar los costos, mientras que en las organizaciones de ventas al menudeo o servicios profesionales, la estrategia se enfoca en maximizar los ingresos. Sin embargo, la estrategia de localización de almacenes puede estar determinada por la combinación de costos y la rapidez de entrega. En general, el objetivo de la estrategia de localización es maximizar el beneficio de la ubicación para la empresa.

Son pocas las veces que las compañías toman decisiones de localización y casi siempre se debe a que la demanda ha superado la capacidad actual de la planta, o a cambios en la productividad laboral, el tipo de cambio, costos o actitudes locales. Las compañías también re-ubican sus instalaciones de manufactura o servicios debido a cambios demográficos o en la demanda del consumidor.

Las opciones de localización incluyen:

- Ampliar las instalaciones existentes en lugar de moverlas.
- Conservar los sitios existentes mientras se abren instalaciones en algún otro lugar.
- Cerrar las instalaciones existentes y cambiarse a una nueva localización.

La selección de la localización de las instalaciones es cada vez más complicada por la globalización del lugar de trabajo, la globalización ha tenido lugar para el desarrollo de:

- Las economías de mercado.
- Mejores comunicaciones internacionales.
- Viajes y embarques más rápidos.
- Facilidad de flujo de capital entre países.

- Grandes diferencias entre los costos de mano de obra.

Para tomar esta importante decisión, se deben considerar variables de muy distinto origen, significación e importancia que podemos en:

- A. De carácter general, o variables que deciden la localización en una provincia o región del país:

Al momento de decidir en qué lugar del país se habrá de instalar la fábrica, se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- A.1. Ubicación geográfica de la demanda de los bienes a elaborar.
- A.2. Ubicación de la oferta de Materias Primas requeridas.
- A.3. Ubicación geográfica de la oferta de Mano de Obra capacitada o con posibilidades de ser adiestrada en el futuro.
- A.4. El flete y las posibilidades de transporte existentes.
- A.5. Los regímenes de promoción industrial establecidos en diferentes lugares del país.
- A.6. Fuentes alternativas de energía.

A.7. La existencia de parques industriales, en diferentes zonas del país; un parque industrial en un área establecida por los gobiernos nacional, provincial o municipal, en la cual se otorgan beneficios impositivos para las empresas radicadas en la misma. Además cuentan con: servicios de electricidad, agua, correo y telecomunicaciones, servicios cloacales y de eliminación de residuos industriales. Están ubicados en zonas de fácil acceso, con buenos caminos y rutas, próximos a aeropuertos.

B. De carácter particular, o variables que deciden la localización en un lugar o sitio de la ciudad (o población, villa, poblado, etc.):

Son las que deben tenerse en cuenta para decidir la ubicación en una zona o área de la ciudad, villa o poblado, o bien, en un punto determinado dentro de un área mayor, en el mapa del país.

B.1. Disposiciones municipales que prohíben la localización de empresas industriales en determinadas zonas de la ciudad, permitiéndolas en otras.

B.2. Existencia de calles, caminos y, en general, vías rápidas de acceso al terreno donde se va a construir, o al edificio ya levantado.

B.3. Agua corriente, cloacas y redes eléctricas que soporten cargas de tipo industrial.

B.4. El precio de la tierra (de los terrenos).

B.5. La posibilidad de contar con superficies (terrenos) aledaños que puedan adquirirse para incrementar, en el futuro, la capacidad instalada de producción/operación.

B.6. Existencia de los servicios de telecomunicaciones.

B.7. Cuando el proceso productivo utiliza maquinarias y equipos cuya operación produce vibraciones, ruidos o evaporaciones, es necesario tener en cuenta la existencia de casa habitación próximas al área en la que podría localizarse la planta.

B.8. El sistema de transporte existente en la ciudad, poblado o área.

B.9. La cercanía de algún tipo de corriente de agua que pueda ser utilizado para eliminar desechos industriales no contaminantes.

B.10. El costo de la construcción.

Luego de esta introducción acerca de la importancia que tiene la estrategia de localización para el desarrollo de la actividad de una empresa, presentaremos la ubicación geográfica de nuestra empresa en análisis.

La empresa está ubicada en Barrio Alberdi, Córdoba Capital, un barrio histórico de la ciudad ubicado casi al centro ya que limita al oeste con el mismo. Es un barrio que cuenta con todos los servicios necesarios para el normal funcionamiento de la empresa (Agua, Electricidad, Gas, Teléfono, Internet, cloacas, etc.), con fácil acceso a la Avenida Colón, una de las arterias

principales, la cual permite ingresar al centro de la ciudad o dirigirse hacia los límites de esta, empalmando con Avenida Circunvalación. A su vez, la ubicación de la empresa se encuentra aproximadamente a tres cuadras de la Avenida Intendente Mestre, una vía rápida que limita la costanera del Río Suquía y que permite el acceso a distintos barrios de la ciudad.

Actualmente el proceso productivo de la empresa se encuentra distribuido en dos fábricas, un galpón ubicado en Pasaje San Pablo 2045, donde se desarrolla la Administración, el Cortado, Línea de Armado y un depósito de Productos Terminados, y otro galpón ubicado en la calle Enrique Tornu 2040, donde se realiza el aparado y la fabricación de base, es decir la inyección de las suelas. Ambos edificios están ubicados a una cuadra de distancia uno de otro, facilitando al aprovisionamiento de los materiales.

La expedición de los productos se realiza de la siguiente manera; generalmente se contratan empresas transportistas ubicadas en Barrio Pueyredon, a la cual acceden a través de la Avenida Intendente Mestre (Costanera), de allí se transportan los productos hacia los distintos puntos del país. En algunas ocasiones, por distintos motivos que lo justifiquen y dependiendo de la condición de venta que se haya pactado, la empresa es quien realiza la distribución de los productos hacia sus clientes, para lo cual cuentan con un vehículo utilitario destinado a tal fin.

1.8. Visión General del Mercado

La moda ha significado siempre una forma de expresión para el ser humano la cual con el transcurrir de los siglos ha evolucionado y tomado diferentes matices que han marcado nuestra historia y lo seguirá haciendo en el futuro. Una de las tendencias más actuales es la moda de mujer, posiblemente, como resultado de la globalización, que pone al alcance todos los objetos de distintos horizontes.

La industria del calzado en Argentina está integrada por alrededor de 800 empresas, en su mayoría pymes, que emplean a más de 30.000 personas en forma directa (registradas y no registradas) y generan más de 15.000 puestos de trabajo indirecto. Dentro del trabajo indirecto se incluyen aquellas tareas que suelen ser tercerizadas, como por ejemplo, la inyección de la suela de los zapatos. También se incluyen el transporte, la distribución y el comercio.

La distribución regional de los productores argentinos de calzado se ubica principalmente en la región central. El 90% de las firmas está localizado en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, y la mayor parte del 10% restante se distribuye entre Córdoba y Santa Fe. Sin embargo, la localización de esta industria alcanza una amplia cobertura geográfica ya que, adicionalmente a las empresas instaladas en los principales centros industriales de las provincias mencionadas, existen plantas importantes en Misiones, La Rioja, Catamarca, Tucumán, y el interior de la provincia de Buenos Aires.

Este mercado se ve afectado por factores estacionales. Existen dos temporadas: otoño-invierno y primavera-verano. Debido a que los principales centros de diseño de calzado se encuentran en Europa y Estados Unidos, Argentina es tomadora de moda a “contra-estación”.

Sin embargo, cabe destacar que la Argentina cuenta con una larga tradición en la producción de calzados de calidad, con franjas especializadas en productos que conjugan la excelencia de los materiales y el diseño propio.

1.8.1. Análisis FODA

El análisis FODA resulta muy útil para resumir muchos de los análisis previos y combinarlos con los factores claves del análisis del entorno, reuniendo de esta

manera un conjunto de factores considerados claves en el desarrollo de la organización y sus proyectos.

El objetivo de la herramienta es identificar y exponer a través de una matriz hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos fuertes y débiles más específicos son relevantes para ella y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial. La matriz FODA considera los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones de los directivos, se trata de emprender un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyan a la formulación estratégica.

Los factores claves son aquellos que distinguen y condicionan la performance de una empresa, lo primero que debe hacerse es identificarlos para luego poder clasificarlos según se conviertan en Debilidades o Fortalezas de origen interno u Oportunidades o Amenazas que normalmente ofrece el entorno.

Las fuentes que permiten determinar los factores del éxito son entre otras:

- a) Requisitos específicos del sector en que se opera, por ejemplo la excelencia logística o la necesidad de ciertas economías de escala.
- b) Exigencias nacidas de la estrategia definida por la empresa como el mantenimiento de estándares de calidad o el cuidado del medio ambiente.
- c) Factores asociados al entorno, en cuanto recogen oportunidades a explorar y amenazas a neutralizar, tal puede ser la situación sindical, una devaluación o la apertura de la economía.

- d) Factores derivados de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, como la exclusividad en fórmulas de producción o el reconocimiento de marca en ciertas categorías de producto, ya sean propias o de la competencia.

A fin de escoger los factores con los que finalmente se trabajará, es importante tener en cuenta los atributos que deben poseer los mismos y que son los siguientes:

- ✓ Deben ser controlables por la Dirección de la Empresa.
- ✓ Son parámetros relacionados con las características del negocio.
- ✓ Son de naturaleza operativa.
- ✓ Son permanentes.
- ✓ Evolucionan lentamente.
- ✓ Influyen sobre los resultados económicos financieros.

Al analizar las Fortalezas podemos enumerarlas de la siguiente manera:

- La capacidad de producción con que cuenta la empresa permite que puedan abastecer a grandes pedidos de los clientes.
- La experiencia de los propietarios, ya que esta empresa familiar se dedica a la fabricación de calzados desde 1984. Esto les permite

conocer claramente todos los aspectos del negocio en cuanto a la producción, relación con los proveedores y con los clientes.

- La empresa cuenta con máquinas actualizadas en cuanto a tecnología de última generación.
- El autoabastecimiento de Bases (suelas) y la propia línea de armado, les permite no depender de proveedores.
- Debido a la tecnología que disponen, tienen la posibilidad de fabricar sus propios diseños.
- Disponen de dos vehículos utilitarios lo cual les permite tener la posibilidad de realizar entregas de mercadería sin que sea necesario contratar empresas transportista.

Entre las Oportunidades encontramos la siguiente:

- Al tener un volumen grande de producción, esta empresa dispone de la oportunidad de tratar directamente con los proveedores, negociar mejores precios y obtener descuentos lo cual lo pueden transmitir al precio de venta.

Las Debilidades que podemos identificar son:

- Se detectan deficiencias en el control de la gestión, producto del crecimiento en el nivel de producción, en las ventas, en el nivel de facturación, lo que genera imprecisión a la hora de tomar las decisiones estratégicas.

Como posibles Amenazas enumeramos:

- La inflación
- La incertidumbre del dólar
- La presión tributaria por parte del AFIP.

1.8.2. Las 5 Fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter, quien argumenta que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo en un mercado o de algún segmento de éste.

Toda empresa está ligada a una serie de agentes económicos, proveedores, clientes, competidores, actuales y potenciales. Y a su vez está expuesta a que su producto o servicio caiga en desuso o bien quede obsoleto por la aparición de uno nuevo o de un sustituto que satisfaga en mejor medida las necesidades de los consumidores. La dinámica competitiva, tecnológica, científica, en fin, de la sociedad en su conjunto y de la organización y el sector económico al que pertenece propone continuos cambios en las relaciones y por supuesto en la fuerza relativa que cada sector ostenta en función de las circunstancias.

El modelo explica la competencia del sector a partir de dividirla en elementos que la componen y describirla como el resultante de las fuerzas que cada uno de estos posea.

- **Competidores Potenciales:** Las posibilidades de ingreso dependerán de las economías de escala, la fuerza de la marca, costos de intercambio de actividad, curva de aprendizaje, políticas gubernamentales, retornos esperados y en general razones que hace mas o menos dificultosa la entrada y salida del sector.

- **Proveedores:** su poder de negociación estará en relación al nivel de compras, diferenciación de insumos, insumos sustitutos, volumen de compra. Es claro que la concentración de los proveedores, por la razón que fuera, significará un deterioro de la fuerza con que se pueda negociar con ellos.

- **Competidores actuales:** La rivalidad será diferente en función del crecimiento del sector, costos fijos/valor agregado, identidad de la marca, barreras de salida y costos de intercambio de actividad. La cantidad de competidores y la proporción en que se distribuye el mercado es una señal importante para determinar la dimensión de esta fuerza. Cuando el mercado tiene un claro líder la estrategia ha de ser diferente a la circunstancia en que varias empresas comparten la posición de privilegio.

- **Compradores:** su fuerza estará en concordancia con la “palanca negociadora”, tales como el volumen de compra, la disponibilidad de sustitutos, el grado de información que posean, la sensibilidad del precio entre los factores que hará que su poder sea mayor o menor al momento de concretar la transacción.

- **Sustitutos:** La exigencia de bienes o servicios con que se puedan sustituir a los de la organización dará una posición competitiva como resultante. La fácil sustitución, bajos precios relativos de los sustitutos e inexistencia de costos de sustitución determinarán una muy grande adversidad para construir una fuerte posición competitiva. Por otro lado

la propensión del comprador a sustituir puede convertirse en el factor clave en este sentido, y este es el ejemplo del mercado de las comunicaciones, donde los usuarios rápidamente fueron sustituyendo productos, y pasaron del fax a internet, o de la telefonía fija a la móvil con una rapidez asombrosa.

En este apartado, uno de los socios de nuestra empresa en análisis, ha identificado cada una de estas cinco fuerzas, las cuales enumeraremos a continuación:

1. Compradores o consumidores de un producto: El mercado del calzado está muy marcado en cuanto a los posibles clientes, los productos ofrecidos por esta empresa no son productos de primera marca, por lo cual el mercado destino son clientes con un nivel económico medio-bajo.
2. Competidores actuales en el sector: Actualmente existe mucha competencia en el mercado del calzado y sobre todo calzados que imitan a las grandes marcas, ante esta realidad las estrategias que emplea esta empresa son mediante la diferenciación, como por ejemplo en la capacidad de producción, en los tiempos de entrega y en los precios.
3. Competidores potenciales: Los propietarios de la empresa, tienen en claro el apoyo recibido por grandes empresas tanto en el momento de la fundación como así también durante las etapas de crisis, por lo cual expresan que brindarán el apoyo que este dentro de su alcance para aquellas empresas del rubro que lo necesiten. El objetivo principal de esta empresa en todo momento es cuidar la fidelidad del cliente, para que ante el ingreso de nuevos competidores sus clientes no dejen de comprarle, ya que así estarían permitiendo que una empresa más chica se convierta en grande.

4. Proveedores: Actualmente existe un monopolio de los proveedores los que suministran el Plástico y el PVC, que son los principales suministros que necesitan las fábricas de calzados para producir. Esto genera que se deba tener una buena conducta en cuanto a los pagos de la materia prima, ya que si no cumplen directamente le corten el suministro o pierden distintos beneficios que se les hayan otorgado. Para los demás insumos, los cuales representan un porcentaje muy bajo en el costo del producto, existe una gran variedad de proveedores, lo cual permite una mayor flexibilización en las negociaciones.

5. Productos sustitutos: Generalmente cuando se trata del calzado convencional (zapatillas o zapatos), los cuales son productos de primera necesidad, ante una crisis o ante la no disponibilidad de dinero, este tipo de calzado se lo suele sustituir con la “alpargata” o con la “ojota” en época de calor. Para el caso de nuestra empresa en análisis, la cual como dijimos anteriormente, solo está produciendo calzado de mujer, no se refleja la realidad antes mencionada, ya que la moda de mujer tiene mucha rotación y ante la falta de dinero, directamente no se consume. Ante estas situaciones emergentes, la opción es liquidar los productos con importantes descuentos en los precios.

1.9. Principales Puntos de Ventas

Durante la entrevista, el socio responsable de la actividad comercial de la empresa, nos comentaba acerca de la importancia que tienen las políticas económicas dentro de cada provincia, la relación con el gobierno nacional, el tipo de cambio del dólar y las barreras aduaneras e impositivas de los países limítrofes, ya que todos estos factores influyen de manera favorable o desfavorable a la hora de promover el consumo. Los principales puntos de ventas de nuestra empresa en análisis se distribuyen de la siguiente manera:

- Tres puntos fuertes en la provincia de Buenos Aires, lo cual representa aproximadamente el 40% de las ventas.

- El resto se distribuye principalmente en las siguientes ciudades del Norte del País:
 - Santiago del Estero

 - San Miguel de Tucumán

 - Resistencia

 - Roque Sáenz Peña

 - Posadas

1.10. Plan de Marketing

El plan de Marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado donde quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados. Es la creación de una estrategia a partir de la observación y el análisis de las necesidades del mercado.

En Marketing, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. El plan de Marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Será con el transcurso del tiempo cuando nos demos cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del Marketing.

Debido al carácter interdisciplinario del Marketing, así como al diferente tamaño, actividad y necesidades de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de Marketing, pero si puedo dar unas pautas para su elaboración a nivel general. Cada empresa lo deberá adaptar pero aplicando un Marketing con espíritu analítico y, a la vez, con sentido común. No trabajar con un sin fin de datos, sólo utilizar los necesarios y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático. Sin olvidar una correcta planificación de acciones y sistemas de control de dicha planificación.

1.10.1. Características de un Plan de Marketing

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia:

1. Índice y Presentación.
2. Descripción de la empresa y producto/servicio.
3. Análisis de la situación interna y externa: El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de Marketing.
4. Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente. Para ello se requiere la realización de:
 - ✓ Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de

los productos, comportamiento de los precios, etc., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

- ✓ Un análisis actual. Entorno, imagen (empresa, producto), producto, red de distribución, análisis al comportamiento de la fuerza de ventas (tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual), cualificación del personal, estudio de mercado (grado de implantación, tamaño del mismo, segmentación, potencial de compra, tendencias, análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis cualitativo..., estudio de la competencia (participación en el mercado, PVP, descuentos y bonificaciones, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel profesional, imagen, implantación a la red....), política de precios, política de comunicación, política de promociones,...etc.

 - ✓ Un análisis DAFO. Se analizan todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro.
5. Determinación de objetivos: Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de Marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general:
- a. Cuantitativos. A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc.

b. Cualitativos. A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.

6. Elaboración y selección de estrategias: Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos. El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- ✓ La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- ✓ El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del Marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...)
- ✓ La determinación del presupuesto en cuestión.
- ✓ La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- ✓ La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de Marketing.

7. Plan de acción: Marketing mix

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del Marketing:

- ✓ Producto/Servicio. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos/servicios, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama de productos/ampliación servicios, mejora de calidad producto/servicio, nuevos envases y tamaños de producto, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
 - ✓ Precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels, bonificaciones de compra/por servicio.
 - ✓ Canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
8. Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de task forces, etc.
9. Comunicación integral Off-line/On-line. Contratación de gabinete de prensa, creación de página web, campañas publicitarias, plan de medios y soportes, campañas promocionales, política de marketing directo.
10. Se han de determinar los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevar a cabo todas estas acciones, señalando el grado

de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común. Asimismo, se detalla si se debe subcontratar parte o la totalidad de procesos (por ejemplo agencia de Diseño, agencia de plan de medios, consultoría Marketing externa, etc.).

1.10.2. Plan de Marketing Utilizado por la Empresa

Si bien el análisis del mercado establecido en el plan de marketing ya ha sido tratado en temas ya vistos dentro de esta unidad, presentaremos cuales son las estrategias de marketing que se ha fijado la empresa para lograr los objetivos.

La estrategia establecida por la empresa consiste en posicionarse dentro del mercado como una de las referentes fábricas de calzados de mujer de nivel económico medio-bajo de la ciudad de Córdoba, manteniendo la participación en el mercado, para lo cual utilizara las siguientes herramientas de marketing:

1. Estrategias de Precios:

Para posicionarse en el mercado y generar utilidades considerables, la empresa busca diferenciarse a través de los precios, ya que es un factor clave dentro de su mercado meta. Para lograr este objetivo la empresa negocia en la medida posible descuentos y beneficios con los proveedores aprovechando el volumen de producción actual. También la empresa busca lograr eficiencias en el costo del transporte, utilizando al máximo la capacidad de los mismos.

2. Estrategias de pagos:

Para tener una buena liquidez y fidelizar a los clientes, la empresa tiene en cuenta las siguientes políticas de pago:

- Descuentos por cantidad: reducción del precio para los compradores que adquieran el producto en grandes cantidades.
- Descuento por temporada: reducción del precio para los compradores que adquieran productos fueran de temporada.

3. Estrategias de comunicación:

Con la publicidad buscamos posicionarnos en la mente del consumidor, para generar una recordación de la marca y así captar una demanda potencial, generando utilidades considerables. El objetivo principal de esta empresa es informar sobre sus productos, para crear una demanda primaria. Para lograr este objetivo se utilizan los siguientes canales publicitarios:

- Internet
- Revistas y folletos
- Participación en exposiciones, ya sean organizadas por grupos de empresarios o en algunas ocasiones organizadas por la propia empresa, invitando a sus clientes actuales y a clientes potenciales.

Con la implementación de esta estrategia, la empresa desea dar a la marca un lugar en la mente de sus clientes, frente a las posiciones de la competencia, a través de asociarle el valor agregado del producto.

1.11. Proceso Productivo de la Empresa

El proceso para fabricar calzado no ha variado significativamente a lo largo del tiempo, la elaboración se realiza con máquinas mecánicas y se trata de un proceso artesanal con participación muy reducida de maquinaria ya que la elaboración del producto se realiza básicamente a mano con técnicas rudimentarias.

Aunque hay varios tipos de calzado, como son el zapato deportivo, las sandalias, zapatillas, calzado de gamuza u otros; el proceso de fabricación es básicamente el mismo.

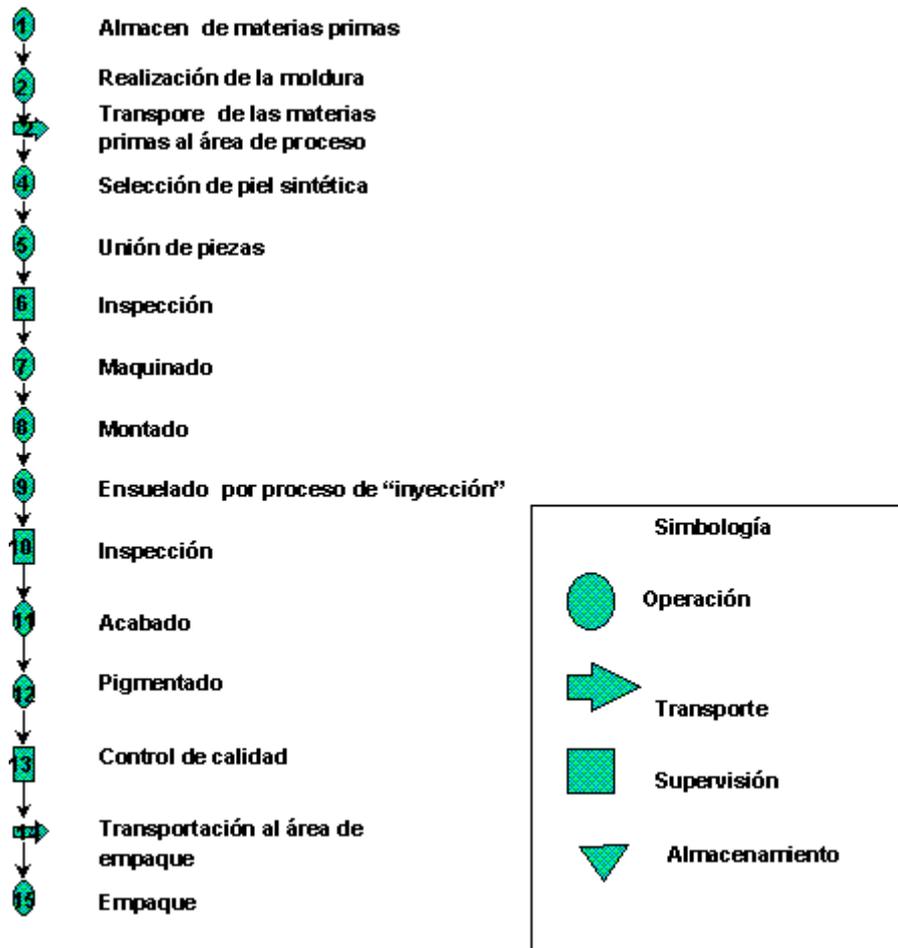
Si bien esta planta puede producir una variedad de calzados, aunque no es posible realizar una descripción de todos los tipos de calzado, el proceso de producción de calzados para damas describe el paso básico que envuelve la fabricación de muchas clases de zapatos, que consiste en:

- Cuando se desea producir un nuevo modelo, se comienza con el desarrollo del modelaje, para lo cual se contrata un modelista, es decir un especialista en definir la tendencia, el modelo y qué tipo de material se debe utilizar. Una vez definido lo antes mencionado se obtiene “la horma”, una matriz de fundición de aluminio que solo se utiliza para el fondo de la base.
- Almacenamiento de materiales: La elaboración de calzado se inicia con la recepción de los insumos en la fábrica. Se tienen clasificados y ordenados el tipo de material.
- Transporte al área de proceso: Los materiales seleccionados se transportan al área de producción.

- **Sección de Cortado:** Se realiza el cortado de las piezas de acuerdo con la medida que se requiera para dar la forma al material según el modelo diseñado, para lo cual, los materiales utilizados son cortados en segmentos pequeños por una máquina cortadora automática denominada “saca bocado”. El tamaño y la forma de cada segmento está determinado por el molde de corte. Si el material utilizado es cuero, entonces primero debe ser gastado o rebajado al grosor deseado.
- **Aparado o Unión de piezas:** Se reúnen las piezas a través de la costura.
- **Armado o Montado:** Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la planta a base de clavos y cemento, esto se hace manualmente y se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien realizado y conformado el zapato. Se montan puntas y talones. Después se realiza el proceso de asentar, que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma y de esta manera el calzado tome definitivamente la forma del pie.
- Esta empresa se encarga de la fabricación de las suelas de PVC, las mismas se realizan fuera de la línea de producción con máquinas inyectoras, propiedad de la empresa. Generalmente las fábricas de calzado tercerizan este servicio.
- **Ensuelado por proceso de pegado tradicional:** primero se marca la suela, después se realiza el cardado, en la parte de la suela que se ha de pegar al corte en una máquina especial se hacen unas hendiduras para que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza pegado de suela. Para el pegado de la suela se incrementa la temperatura en una máquina especial que pega a presión a la suela durante 30 segundos, por último se desmonta la horma.

- Para la unión de la suela con el cuerpo del producto existen diferentes procesos como el pegado y cosido. Para el pegado son de mayor uso los adhesivos de poliuretano ya que proporcionan una mayor durabilidad de unión de la suela en el calzado.
- Acabado: Se pegan las plantilla se pintan los cantos de suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial; se desmancha el zapato de residuos del proceso productivo.
- Pigmentado: Esto se realiza con el objeto de uniformizar el color, el calzado se retoca con laca para darle brillo, lo cual se realiza con cepillos giratorios.
- Empaque: Se imprime el número de modelo, número del calzado y se guarda el producto en cajas de cartón.
- Almacenamiento del producto terminado: Una vez empacado se procede a clasificar los calzados terminados en anaqueles, por estilo y número.

Gráficamente podemos representar el proceso de producción de la siguiente manera:



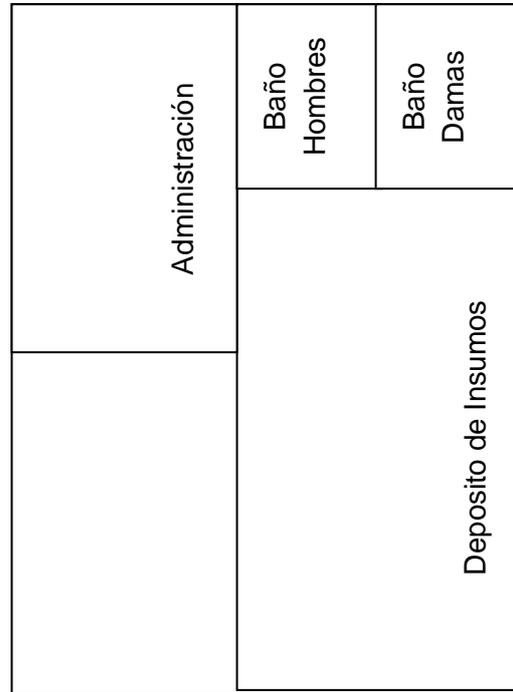
A continuación, presentaremos una ilustración de cómo están distribuidas las plantas de producción, es decir el Lay out de la empresa:

Galpón 1

Planta Baja



Primer Piso

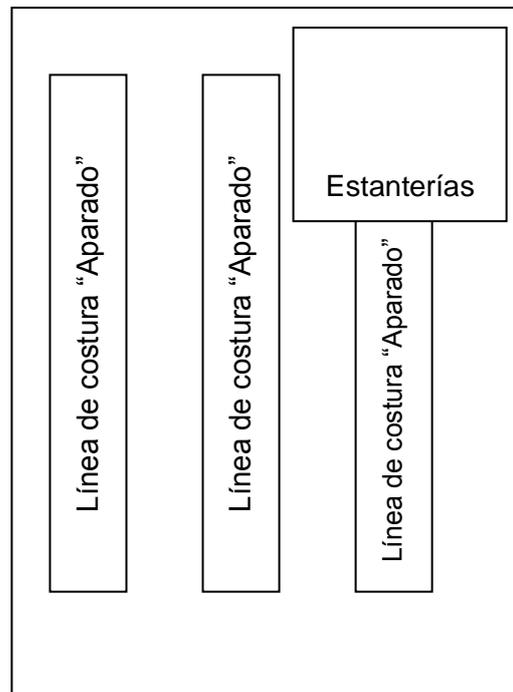


Galpón 2

Planta Baja



Primer Piso



1.12. Conclusión del Capítulo

En esta primera unidad hemos tenido la oportunidad de conocer cuáles fueron los inicios de la empresa, sus primeros esfuerzos para poder conseguir clientes y los desafíos que ofrece la industria del calzado en la Argentina. Nos hemos enfocado en el crecimiento exponencial de la empresa en los últimos quince años, lo que les ha permitido poder posicionarse como una de las empresas mejor considerada en la industria del calzado en el país. Esto nos ha permitido detectar las fortalezas y debilidades que posee la empresa para así poder aplicar los conocimientos técnicos aprendidos en la universidad a las oportunidades que encontramos en nuestro análisis.

A su vez, los propietarios nos han brindado un detalle de los procesos productivos de la planta, lo cual nos era desconocido y es de suma importancia para nuestro análisis de costos y de la estructura financiera.

CAPÍTULO II

SOCIEDADES COMERCIALES

2.1. Introducción del Capítulo

En esta unidad analizaremos la estructura societaria de “De La Colina Hnos. SRL”, para lo cual comenzaremos con un análisis conceptual del tipo societario, enunciando sus principales características, requisitos tipificantes y no tipificantes, la constitución y composición de las mismas, sus derechos como socios y obligaciones.

Luego desarrollaremos cuáles son las obligaciones fiscales que debe asumir una Sociedad de Responsabilidad Limitada según las exigencias a nivel nacional, provincial y municipal. El presente capítulo finaliza con la explicación y exposición de los Estados Contables Básicos exigidos por la ley, los cuales serán necesarios para realizar los análisis financieros propuestos en este trabajo de grado.

2.2. Concepto de Sociedad Comercial

Según la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550 art. 1° “Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas”.

En nuestro análisis los hermanos De la Colina, Horacio y María Cristina de la Colina se obligaron a realizar aportes para iniciar una sociedad destinada a la fabricación de calzados.

2.2.1. Tipos Societarios

Se dividen en tres grandes categorías:

- 1) Sociedades personalistas o de interés, que atienden a la participación y responsabilidad de los socios en la sociedad, incluyendo a:
 - A) Sociedad Colectiva.
 - B) Sociedad en Comandita Simple.
 - C) Sociedad de Capital e Industria.
- 2) Sociedades por cuotas, que es una sociedad mixta entre la sociedad personalista y la sociedad por acciones, incluye a:
 - A) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- 3) Sociedad por acciones, que son:
 - A) Sociedad Anónima.
 - B) Sociedad en Comandita por Acciones.
 - C) Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria.
 - D) Sociedad de Economía Mixta.
 - E) Sociedad del Estado.

Los hermanos De la Colina crearon una Sociedad de Responsabilidad Limitada llamada De La Colina Hnos. SRL.

2.2.2. Sociedad de Responsabilidad Limitada

Sociedad mercantil que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportes sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden y al portador, siendo sólo cedibles en los casos y con los requisitos legalmente preestablecidos; cuyo capital se divide en cuotas que no se representan en títulos valores.

2.2.2.1. Características

- Garantía por los aportes, los socios limitan su responsabilidad al capital que suscriben, pero garantizan solidaria e ilimitadamente su integración.
- El capital social se divide en cuotas de igual valor \$10 o sus múltiplos.
- El número de socios no excederá de 50.
- No posee Razón Social.
- La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", su abreviatura o la sigla S.R.L., si se omite, el gerente responde solidaria e ilimitadamente.
- El capital se compone de obligaciones de dar y los aportes deben ser hechos en propiedad. Estos pueden ser en efectivo (dinero) o en especie y deben ser sometidos a valuación objetiva.

- Se constituye contra un instrumento público o privado.

2.2.2.2. Constitución de la S.R.L.

- El instrumento de constitución, en las S.R.L. es denominado contrato social. Este documento debe contener todos los requisitos necesarios que se requieren observar en el acto constitutivo de todas las sociedades comerciales típicas.
- El contrato social debe hacerse por instrumento público o privado y deberá ser inscripto en el término de 15 días de otorgado en el Registro Público de Comercio del domicilio social.
- En la provincia de Córdoba, en virtud de lo dispuesto por ley, la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas tiene las facultades de juez de registro y las funciones del R.P.C.
- Las sociedades de responsabilidad limitada solicitan inscripción al juez civil y comercial quien verifica el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales y ordena la inscripción en el R.P.C.
- Si se otorga por instrumento privado deberá realizarse previo a la inscripción, la certificación notarial de la firma ante el juez que la disponga, o las firmas deberán ser autenticadas por escribano público o autoridad competente.
- Las S.R.L. están obligadas a publicitar sus actos atinentes a la constitución o a la modificación del contrato constitutivo por un día en el

diario de publicaciones legales (Boletín Oficial), circunstancia previa al trámite de inscripción en el R.P.C.

- La inscripción de la sociedad en el R.P.C. produce efectos constitutivos, al otorgarle el carácter de sociedad regular. Esto no subsana, los vicios o defectos del instrumento constitutivo.

2.2.2.3. Contenido del Instrumento Constitutivo

El Art. 11 de la Ley de Sociedades Comerciales enumera los requisitos que debe contener el instrumento constitutivo de cualquier sociedad. Los designa como tipificantes, que son aquellas exigencias propias de cada uno de los tipos sociales en especial y no tipificantes, son comunes a todos los tipos societarios.

- **Requisitos No Tipificantes:**
 - Datos personales de los otorgantes;
 - Nombre y apellido;
 - Edad;
 - Nacionalidad;
 - Estado civil;
 - Profesión;
 - Domicilio;
 - Documento Nacional de Identidad de cada socio;

- Nombre de la sociedad: razón social o denominación;
- Domicilio de la sociedad;
- Objeto de la sociedad: la designación de su objeto debe ser preciso y determinado, además físicamente posible y lícito;
- Capital social: deberá ser expresado en moneda argentina y mencionar el aporte de cada socio;
- Plazo de duración: debe ser determinado;
- Organización del Gobierno, Administración y Fiscalización Social: debe regularse en el contrato social el funcionamiento de los órganos que tendrán a su cargo las funciones societarias: gobierno, administración, representación y fiscalización;
- Reglas para la atribución de los resultados: se deben establecer las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas. En caso de silencio, serán en proporción de los aportes. Si se prevé solo la forma de distribución de utilidades se aplicará para soportar las pérdidas y viceversa;
- Derechos y obligaciones de los socios: en el contrato deberá constar, las cláusulas necesarias para que puedan establecerse con precisión los derechos y obligaciones de los socios entre sí y respecto de terceros;
- Funcionamiento, disolución y liquidación: el contrato puede contener las cláusulas atinentes a funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad;

- **Requisitos Tipificantes:**

- Capital social: dividido en cuotas.
- Administración: a cargo de uno o más gerentes.
- Limitación de la responsabilidad de sus socios.

2.3. Los Socios

Socio es la persona física o jurídica que, cumpliendo las exigencias de la Ley de Sociedades Comerciales, según el tipo de que se trate adquiere derechos y contrae obligaciones patrimoniales y políticos, que le confieren el estado de integrante de una sociedad.

El acto jurídico que le otorga la condición de socio es la suscripción (compromiso de aporte), cuotas en el acto constitutivo.

2.3.1. Aportes

El aporte se constituye en el elemento decisivo y fundamental, en la constitución de la sociedad o aumento de capital, para determinar la condición de socio.

Pueden ser:

- Aportes en dinero: debe integrarse en un 25%, como mínimo y completarse en el plazo de 2 años. El cumplimiento se acreditará, al tiempo de ordenarse la inscripción en el R.P.C. con el comprobante de su depósito en un banco oficial.

- Aportes en especie: deben integrarse totalmente y se valorarán en la forma prevista en el contrato o en su defecto, según los precios de plaza o por unos o más peritos que designará el juez de la inscripción. Los aportes de la S.R.L., deben consistir en bienes determinados susceptibles de ejecución forzada dados en propiedad.
- Aportes de bienes registrables: cuando para la transferencia del aporte se requiere la inscripción en un registro.
- Aportes de derechos: los derechos pueden aportarse cuando, debidamente instrumentados, se refieran a bienes susceptibles de ser aportados y no sean litigiosos.
- Aportes de créditos: los créditos son derechos de los que es titular el aportante, que son contra terceros para percibir sumas de dinero u otros bienes o servicios.
- Aportes de títulos: se pueden aportar títulos cotizables o no.
- Aportes de bienes gravados: solo pueden ser aportados con deducción del valor del gravamen.
- Aporte de fondo de comercio: conjunto de bienes materiales e inmateriales y las obligaciones que los gravan, organizados para la producción o intercambio de bienes o servicios, para la obtención de beneficios.

Los socios garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes.

2.4. Órganos de la S.R.L.

Los órganos a través de los cuales se expresa la S.R.L. son:

- el órgano de gobierno;
- el órgano de representación y administración que es la gerencia;
- y el órgano de fiscalización.

A continuación presentaremos las principales características de los órganos mencionados.

2.4.1. Órgano de Gobierno

En la Sociedad de Responsabilidad Limitada es el contrato social el encargado de establecer los mecanismos aptos para confeccionar la voluntad social, por lo que la ley asume un rol subsidiario al acuerdo constitutivo.

Es característico (no tipificante) el hecho de que la S.R.L. presenta diversos sistemas de gobierno adaptables a la dimensión de la empresa. Al no alcanzar el capital exigido por el segundo párrafo del artículo 299 de L.S.C. no es obligatoria la constitución de asamblea para la consideración de los Estados contables.

El contrato social establece las siguientes formas válidas de deliberar:

- a) Decisiones adoptadas por los socios reunidos previa deliberación y votación.
- b) Las adoptadas por el voto que garantice procedimiento de autenticidad.
- c) Declaración escrita.

- d) Asamblea obligatoria si se trata de aprobar Estados Contables de Capital superiores a \$10.000.000.

2.4.2. Órgano de Administración

La ley establece un órgano típico “La Gerencia”, puede ser ejercida por uno o más gerentes socios o terceros, designados en el contrato social o después por tiempo determinado o indeterminado.

La remoción del administrador es libremente revocable, salvo la necesidad de contar con justa causa, cuando la designación del gerente hubiera sido condición expresa de constitución de la sociedad. Los socios que estén disconformes con la remoción poseen derecho de receso.

La forma de responder puede ser individual o solidaria, según organización de la gerencia y reglamentación contractual.

No pueden los gerentes participar en actos en competencia con la S.R.L. salvo condición expresa y unánime.

2.4.3. Órgano de Fiscalización

En principio este órgano es optativo, y será regido por lo dispuesto en el contrato o ejercido libremente por los socios, quienes pueden examinar los libros y papeles sociales y recabar del administrador los informes que estimen pertinentes.

En caso de alcanzar el capital social la cifra del artículo 299 inc. 2 se deberá constituir obligatoriamente el consejo de vigilancia o sindicatura.

2.5. Inscripción en el Registro Público de Comercio

La inscripción de una S.R.L. se realiza en los Tribunales de Justicia, en el Juzgado en lo Civil y Comercial con Competencia en Sociedades y Quiebras; le corresponde al Juez del registro el control de legalidad y de requisitos fiscales relacionados con las inscripciones en el R.P.C. (art. 6° L.S.)

Los socios acompañarán el contrato social constitutivo, firmado por todos los integrantes, junto con un escrito en el que solicitarán su inscripción ante el Registro Público de Comercio. El tribunal, previa corroboración del pago de aporte y tasa de justicia, verificará que el instrumento contenga todos los requisitos exigidos por el artículo 11 de la Ley de Sociedades a efectos de solicitar su modificación por acta (social), en caso de errores u omisiones. Luego, si el contrato no consta en instrumento público, se requerirá a los otorgantes que se ratifiquen por ante el tribunal (art. 5 L.S.) a la S.R.L. se le ordenará publicar edictos por un día en el diario de publicaciones legales, que deberá contener los datos que determine el Art. 10 inc. a) acreditada la publicación (con el recorte del diario), se requerirá acreditación de la integración del 25% del capital, mediante constancia de depósito bancario. Finalmente, el juez dictará resolución ordenando la inscripción y regulando los honorarios del abogado interviniente. El contrato debe ir impreso en hojas de protocolo.

2.6. “De La Colina Hnos S.R.L.”

Denominación social: “De La Colina Hnos.” S.R.L.

Socios: Horacio De la Colina y Maria Cristina De la Colina.

Domicilio social: Pje. San Pablo 2045.

Objeto social: Manufactura de calzados.

Plazo de duración: 50 años.

Órganos: Administración, Gobierno.

Capital social: \$ 280.000 (280 cuotas sociales de \$ 1000 c/una).

Aportes de los socios: según inventario.

En el anexo 1 se presenta un modelo de contrato de la empresa De la Colina Hnos. S.R.L.

2.7. Impuestos, Tasas y Contribuciones

La palabra impuesto tiene su origen en el término latino impositus. El concepto hace referencia al tributo que se establece y se pide según sea la capacidad financiera de aquellos que no están exentos de abonarlo.

El impuesto tiene la particularidad de no basarse en una contraprestación determinada o directa por parte de quien lo reclama. Su objetivo es financiar los gastos del acreedor, que generalmente es el Estado.

La capacidad contributiva supone que quienes más poseen, mayores impuestos deben abonar. Sin embargo, esto no siempre se cumple, ya que muchas veces se priorizan otras causas: el incremento de la recaudación, la disuasión de compra de un cierto producto, el fomento de determinadas actividades económicas, etc.

Entre los elementos de un impuesto, aparecen el hecho imponible (la situación que motiva la obligación tributaria de acuerdo a la ley), el sujeto pasivo (la persona, ya sea natural o jurídica, que tiene la obligación de pagarlo), la base imponible (la cuantificación y la valoración del hecho imponible), el tipo de gravamen (la proporción que se debe aplicar en función a la base imponible para establecer el cálculo del gravamen), la cuota tributaria (la cantidad

correspondiente al gravamen) y la deuda tributaria (el resultado de reducir la cuota con deducciones o de incrementarse con recargos).

La primera clasificación del impuesto establece que existe un impuesto directo cuando se evalúa la situación económica, como sucede con el patrimonio o las rentas, y uno indirecto cuando lo que se grava y se condiciona es el consumo o los gastos efectuados en un determinado período. Esta clasificación se realiza teniendo en cuenta sobre quién recae el impuesto y es la más utilizada.

Existe una segunda clasificación de los impuestos, en proporcionales (la cuota se establece en un porcentaje fijo, como el IVA o el Impuesto al territorio), regresivos (a medida que aumenta el valor sujeto a un impuesto, se establece una tasa que va disminuyendo) y progresivos (la tasa varía creciendo o disminuyendo en relación al aumento o disminución del monto imponible, el impuesto a la herencia o el global complementario, por ejemplo).

Las tasas son contribuciones económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el estado. La tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por la utilización de un servicio, por tanto, si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar. Es común confundir tasa con impuesto, lo que no es así. Mientras el impuesto es de obligatorio pago por todos los contribuyentes, la tasa la pagan sólo para aquellas personas que hagan uso de un servicio, por tanto, no es obligatorio. Otra característica de la tasa, es que existe una retribución por su pago, es decir, se paga la tasa y a cambio se recibe un servicio, una contraprestación, algo que no sucede en los impuestos o las contribuciones, que además de ser obligatorio pagarlos, no existe ninguna contraprestación especial.

2.7.1. Régimen Nacional

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada deben inscribirse ante la Administración Federal de Ingresos Públicos. Los pasos para la solicitud de la inscripción son los siguientes:

1. La sociedad debe obtener La Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), definida como una clave única que se utiliza en el sistema tributario argentino para poder identificar inequívocamente a las personas físicas o jurídica autónomas, susceptible de tributar. Es asignada por la Administración Federal de Ingresos Públicos, para poder confeccionar el registro o censo de las mismas, para efectos administrativo-tributarios. Una vez obtenida la misma, la sociedad debe ingresar su número de CUIT y datos personales en el aplicativo SIAP.
2. Ingresar en el aplicativo “Módulo de Inscripción de Personas Jurídicas”.
3. Completar los siguientes datos de la sociedad:
 - Datos identificatorios: denominación social y otros datos y domicilio legal.
 - Integrantes: autoridades y socios.
 - Datos comerciales: datos de interés fiscal, actividades y domicilio fiscal.
4. Generar el archivo para la transferencia electrónica de datos accediendo al ícono del diskette.
5. Imprimir el formulario de declaración jurada F. 420/J (anexo III) por duplicado.
6. El contribuyente debe ingresar con su número de CUIT y clave fiscal a la página web de la AFIP, www.afip.gov.ar a la opción “Presentación de declaraciones juradas y pagos”.

7. Completar el compromiso de “veracidad” de los datos.
 8. En la pantalla de “Presentación de declaraciones Juradas y Pagos” se debe buscar el archivo que contiene la declaración jurada generada con el aplicativo.
 9. Obtenido el archivo, presentar la declaración jurada.
 10. Imprimir 2 copias del acuse de recibo que contiene el número verificador y el de transacción.
 11. Consultar el estado del trámite accediendo a la “e – Ventanilla” de la página web de la AFIP con la CUIT y la clave fiscal del contribuyente.
 12. El estado del trámite puede ser “Aprobado” o “Rechazado”, la consulta se efectúa con el número de transacción que surge del acuse de recibo.
- Trámite rechazado: Descargar el archivo con el detalle de los errores. Una vez subsanados los errores, se debe comenzar con el proceso nuevamente desde el punto 1º.
- Trámite aprobado: En el caso que el trámite no registre errores, el titular o la persona debidamente autorizada con formulario poder 3283 (anexo V), deberá concurrir en el plazo de 30 días a la Agencia de la AFIP que le corresponde según el domicilio fiscal de la sociedad, con los elementos que a continuación se detallan:
- Formulario 420/J.
 - Acuse de recibo de la presentación de la declaración jurada.

- Comprobante de aprobación del trámite.

- La documentación respaldatoria que a continuación se detalla según el tipo societario:
 - ✓ Sociedades constituidas regularmente: Fotocopia del estatuto o contrato social y, en su caso, del acta de directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad, donde se fije el domicilio legal y fotocopia de la constancia de inscripción ante los respectivos órganos de contralor.

 - ✓ Sociedades en formación: Fotocopia del estatuto o contrato social y, en su caso, del acta del directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad, donde se fije el domicilio legal. Fotocopia del documento de identidad de todos los responsables de la sociedad (directores o consejeros y fundadores, según documentación de constitución).

En cuanto a los impuestos hay que separar los que debe pagar la sociedad (persona jurídica) de lo que deben pagar los socios (personas físicas). Los impuestos a los que deberá inscribirse la sociedad son: Impuesto a las Ganancias, IVA y Bienes Personales Responsable Sustituto. Los socios, por su parte, tienen que inscribirse en autónomos, si participan en tareas de dirección, administración o conducción, o si su participación es igual o mayor a 100 dividido la cantidad de socios.

2.7.1.1. Impuesto a las Ganancias

De acuerdo con la legislación argentina, los residentes tributan por sus ganancias de fuente argentina y de fuente extranjera, pudiendo computar contra el impuesto argentino las sumas efectivamente abonadas por impuestos

análogos en el extranjero. Los no residentes tributan solo por sus ganancias de fuente argentina.

Las principales formas jurídicas que adoptan los entes económicos que actúan en Argentina son: personas físicas, explotaciones unipersonales, sociedades de personas, S.R.L., S.A. y sucursales o subsidiarias de empresas extranjeras. Es un impuesto que grava las rentas de personas y de empresas, pero que tiene características diferentes para unas y para otras.

Además las sociedades tienen tratamiento diferente según se trate de sociedades de capital o de sociedades de personas.

Las ganancias se agrupan en categorías, de acuerdo a sus características:

a) Primera categoría:

Son las que derivan de la renta del suelo locación de inmuebles, mejoras introducidas por los inquilinos, valor locativo del inmueble utilizado como lugar de veraneo o cedido gratuitamente, gastos que pagan el inquilino, etc.

Se deducen todos los gastos necesarios para mantener esa fuente de ingresos, como por ejemplo impuestos, amortizaciones, gastos de mantenimiento, etc. definidos de la siguiente manera:

- Deducción de gastos reales según comprobantes.
- Deducción de gastos presuntos, que resultan de aplicar el 5% sobre la renta bruta del inmueble.

Una vez realizada la opción, debe aplicarse el mismo sistema a todos los inmuebles del contribuyente y no podrá ser cambiada por el término de cinco años, a partir del año en que se hizo la opción.

b) Segunda categoría:

Las rentas de la segunda categoría comprenden, en principio, a aquellos ingresos derivados del producto de capitales o derechos no explotados directamente por el propietario.

Esta categoría incluye los ingresos en los cuales el contribuyente se encuentra más alejado de todo esfuerzo personal para su obtención, cobrando preponderancia casi excluyente el factor capital. Su criterio de imputación es el de percibido.

Ganancias Alcanzadas:

- a) Renta de títulos, cédulas, bonos y toda suma que sea el producto de la colocación del capital.
- b) Beneficios de la locación de cosas muebles y los derechos, las regalías y los subsidios periódicos.
- c) Rentas vitalicias y ganancias o participaciones en seguros sobre la vida.
- d) Beneficios y rescates de planes de seguro de retiro privados.
- e) Sumas percibidas por obligaciones de no hacer o por el abandono o no ejercicio de una actividad.
- f) El interés accionario que distribuyan las cooperativas, excepto las de consumo.
- g) Ingresos por transferencia definitiva de derechos de llave, marcas, patentes de invención, regalías y similares.
- h) Dividendos y utilidades que distribuyan las sociedades anónimas y las sociedades en comandita por acciones.

- i) Resultados por derechos y obligaciones emergentes de instrumentos y/o contratos derivados.

- j) Resultados provenientes de la compraventa, cambio, permuta o disposición de acciones.

Cabe destacar que las referidas rentas deberán considerarse de la tercera categoría si son obtenidas por los sujetos mencionados en el artículo 49, es decir, las sociedades de capital y cualquier otro tipo de sociedades o empresas.

c) Tercera categoría:

- Las obtenidas por las sociedades anónimas, en comandita por acciones, asociaciones civiles y fundaciones, sociedades de economía mixta, etc.

- Las obtenidas por cualquier otra clase de sociedades constituidas en el país y por empresas unipersonales ubicadas en el mismo.

- Las que obtienen los comisionistas, rematadores, y demás auxiliares de comercio no incluidos expresamente en la 4ª categoría.

- Las derivadas de loteos con fines de urbanización, las que provienen de la edificación y enajenación de inmuebles bajo el régimen de la ley 13.512.

- Las demás ganancias no incluidas en otras categorías.

d) Cuarta categoría:

Es la renta del trabajo personal y proviene de:

- Desempeño de cargos públicos.
- Trabajo en relación de dependencia.
- Jubilaciones, pensiones, retiros o subsidios de todo tipo que tengan su origen en el trabajo personal y de los consejeros de las sociedades cooperativas.
- Servicios personales prestados por los socios de las sociedades cooperativas que trabajen personalmente en ellas.
- Ejercicio de profesiones liberales y oficios y funciones de albacea, síndico, director de sociedad anónima, etc.
- La actividad de corredores, viajantes de comercio y despachantes de aduana.

Se considera ganancia a:

- 1) Beneficios periódicos, de fuente permanente.
- 2) Beneficios obtenidos por las sociedades de capital y de todo tipo de sociedad o empresas unipersonales, se cumplan o no los requisitos mencionados con anterioridad.
- 3) Los beneficios que se obtienen por la enajenación de bienes muebles amortizables, sin tener en cuenta el sujeto que los obtiene.

La idea básica es la de gravar los beneficios periódicos de fuente permanente. Pero esto no se cumple cuando se trata de beneficios de todo tipo de sociedades y de empresas unipersonales. Las empresas resumen su actividad

en un balance anual en el que entran beneficios periódicos y otros que no lo son.

En cuanto a la liquidación del impuesto podemos sintetizarla de la siguiente manera:

- ✓ Para las personas físicas que trabajen en relación de dependencia la tasa del impuesto es progresiva y escalonada, de manera que para cada escalón de ganancias, se paga una tasa cada vez más alta. Gozan de un mínimo no imponible y de cargas de familia por sus familiares directos en determinadas condiciones. Una vez deducidos los mínimos no imponibles aplicables, se calcula el impuesto según la escala correspondiente.
- ✓ Para las empresas unipersonales o personas físicas, tributan en una escala que va del 9 al 35% según el resultado. La ganancia sujeta al impuesto surge de la diferencia entre los ingresos menos los gastos y deducciones permitidas por ley.
- ✓ Para las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) y las Sociedades Anónimas, del resultado obtenido del balance contable del período se realizan los ajustes para adecuarlo a la ley del impuesto, ya que existen deducciones no admitidas a diferentes criterios de valuación. Esto puede llegar a determinar un resultado diferente entre los contables y los impositivos. Sobre el resultado impositivo (balance fiscal) se aplica una tasa directa del 35%, sin que exista ningún tipo de escala como en el caso de las unipersonales.
- ✓ En el impuesto a la ganancia mínima presunta, la tasa es del 1% sobre el activo afectado a la actividad de que se trate. Es a cuenta del impuesto a las ganancias y se aplica tanto para sociedades, como para personas que desarrollen actividad empresarial individual.

- ✓ Para el caso de las Sociedades de Hecho como tales no tributan este impuesto, sus resultados impositivos se reparten en forma proporcional entre sus componentes, siendo el pago del tributo en forma personal por cada socio.

Toda persona física con residencia en el país deberá presentar una declaración jurada anual. Todo anticipo a dicho impuesto será considerado como pago a cuenta del impuesto. Toda suma pagada en el exterior por gravámenes similares puede ser considerada como pago a cuenta del presente impuesto.

2.7.1.2. Impuesto al Valor Agregado

El IVA es un impuesto que se aplica sobre los bienes y prestaciones de servicios y sobre las importaciones definitivas de bienes, en todo el territorio de la nación. Cada actor en la cadena de valor añadido paga a su antecesor en la cadena el IVA correspondiente al precio facturado por este, y a su vez percibe de su sucesor en la cadena el monto correspondiente al impuesto asociado al precio que facturó. Cada actor (excepto el consumidor final) es responsable ante la autoridad tributaria por liquidar y pagar la diferencia entre el IVA pagado (crédito fiscal) y el IVA cobrado (débito fiscal).

El organismo que lo recauda es la D.G.I (Dirección general impositiva) que depende de la A.F.I.P (Administración general de ingresos Públicos).

El IVA es un impuesto indirecto, generalizado en toda la economía, es un impuesto real, ya que no tiene en cuenta las condiciones del sujeto pasivo y es un impuesto neutral, puesto que grava las ventas en todas las etapas con alícuotas uniformes (excepciones: provisión de agua, gas, teléfono y otros servicios). Además, tiene la posibilidad de computar como crédito fiscal el impuesto abonado en las compras.

El productor y/o comerciante no incluye en sus costos el IVA y, como en definitiva quien proporciona los fondos del impuesto es el consumidor final, se dice que el IVA es neutral para los sujetos pasivos del gravamen.

Otra de las características es su fácil recaudación, ya que el fisco puede efectuar controles cruzados entre los débitos y créditos fiscales.

Como desventaja, se plantea su regresividad: la incidencia del gravamen termina siendo mayor en los sectores de bajos ingresos que en los de altos ingresos. Las clases de menores ingresos, en realidad, contribuyen en mayor proporción en términos relativos.

Otra desventaja del IVA es que su recaudación se complica en la etapa minorista, porque son mayores los niveles de evasión (los consumidores no reclaman las facturas).

La ley establece para todo el territorio de la Nación un impuesto que se aplicará sobre:

1. Las ventas de cosas muebles situadas o colocadas en el territorio del país:

Para que la venta de una cosa mueble se encuentre gravada por el IVA deben darse dos circunstancias o elementos en forma simultánea:

- ✓ Elemento territorial: que la cosa mueble se encuentre situada o colocada en el país.
- ✓ Elemento subjetivo: que la venta sea realizada por alguno de los sujetos indicados en el art. 4 incs. a), b), d), e) y f) de la ley 23349.

2. Sujeto activo: Es el estado nacional, que es quien recibe el dinero proveniente del IVA.

3. Sujetos pasivos:

- ✓ Hagan habitualidad en la venta de cosas muebles, realicen actos de comercio accidentales con las mismas o sean herederos o legatarios de responsables inscriptos; en este último caso cuando enajenen bienes que en cabeza del causante hubieran sido objeto del gravamen.
- ✓ Realicen en nombre propio, pero por cuenta de terceros, ventas o compras.
- ✓ Importen definitivamente cosas muebles a su nombre, por su cuenta o por cuenta de terceros.
- ✓ Sean empresas constructoras que realicen las obras por sí o por terceros sobre inmueble propio cualquiera sea la forma jurídica que hayan adoptado para organizarse, incluidas las empresas unipersonales. A los fines de este inciso, se entenderá que revisten el carácter de empresas constructoras las que, directamente o a través de terceros, efectúen las referidas obras con el propósito de obtener un lucro con su ejecución o con la posterior venta, total o parcial, del inmueble.
- ✓ Presten servicios gravados.
- ✓ Sean locadores, en el caso de locaciones gravadas.
- ✓ Sean prestatarios de servicios realizados en el exterior cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el país.

2.7.1.3. Impuesto a los Bienes Personales

Este impuesto grava los bienes particulares de una persona, como por ejemplo los inmuebles, automóviles, colocaciones financieras, acciones o

participaciones en sociedades, sean autónomos o monotributistas. Se deberá abonar el impuesto cuando la sumatoria de sus bienes personales supere el monto fijado por la ley, es decir \$305.000 al 31 de diciembre de cada año calendario, por lo tanto es un impuesto que se determina anualmente.

Para finalizar con las obligaciones exigidas por el régimen nacional, debemos aclarar que en todos los casos en que una persona física o jurídica emplee personal en relación de dependencia, estará obligado a realizar los aportes y contribuciones correspondientes al SIJP, los mismos se determinan e ingresan mensualmente tomando como base las remuneraciones abonadas.

2.7.2. Régimen Provincial

El impuesto provincial es el denominado Ingresos Brutos, por el cual se abona una alícuota sobre los ingresos devengados en forma mensual. Si se tiene actividad en solo una jurisdicción se tratará de contribuyentes “locales”, si se posee actividad en más de una jurisdicción corresponderá la inscripción en el denominado “Convenio Multilateral”, tal es el caso de nuestra empresa en análisis, que como se presento en el primer capítulo, sus puntos de ventas están distribuidos en varias provincias del país.

Las actividades a que se refiere el presente Convenio son aquéllas que se ejercen por un mismo contribuyente en una, varias o todas sus etapas en dos o más jurisdicciones, pero cuyos ingresos brutos, por provenir de un proceso único, económicamente inseparable, deben atribuirse conjuntamente a todas ellas ya sea que las actividades las ejerza el contribuyente por sí o por terceras personas, incluyendo las efectuadas por intermediarios, corredores, comisionistas, mandatarios, viajantes o consignatarios, etcétera, con o sin relación de dependencia. Así se encuentran comprendidas en él, los casos en que se configure alguna de las siguientes situaciones:

- a) Que la industrialización tenga lugar en una o varias jurisdicciones y la comercialización en otra u otras, ya sea parcial o totalmente;
- b) Que todas las etapas de la industrialización o comercialización se efectúen en una o varias jurisdicciones y la dirección y administración se ejerza en otra u otras;
- c) Que el asiento principal de las actividades esté en una jurisdicción y se efectúen ventas o compras en otra u otras;

Cuando se hayan realizado gastos de cualquier naturaleza, aunque no sean computables a los efectos del artículo 3 de la Ley de Convenio Multilateral, pero vinculados con las actividades que efectúe el contribuyente en más de una jurisdicción, tales actividades estarán comprendidas en las disposiciones de este Convenio, cualquiera sea el medio utilizado para formalizar la operación que origina el ingreso (correspondencia, telégrafo, teletipo, teléfono, etcétera).

Salvo lo previsto para casos especiales, los ingresos brutos totales del contribuyente, originados por las actividades objeto del presente Convenio, se distribuirán entre todas las jurisdicciones en la siguiente forma:

- a) El cincuenta por ciento (50%) en proporción a los gastos efectivamente soportados en cada jurisdicción.
- b) El cincuenta por ciento (50%) restante en proporción a los ingresos brutos provenientes de cada jurisdicción, en los casos de operaciones realizadas por intermedio de sucursales, agencia u otros establecimientos permanentes similares, corredores, comisionistas, mandatarios, viajantes o consignatarios, etcétera, con o sin relación de dependencia. A los efectos del presente inciso, los ingresos provenientes de las operaciones a que hace referencia el último párrafo del artículo 1º, deberán ser atribuidos a la jurisdicción correspondiente al domicilio del adquirente de los bienes, obras o servicios.

Así, se computarán como gastos los sueldos, jornales y toda otra remuneración, combustibles y fuerza motriz, reparaciones y conservación, alquileres, primas de seguros y en general todo gasto de compra, administración, producción, comercialización, etc. También se incluirán las amortizaciones ordinarias admitidas por la ley del impuesto a las ganancias.

No se computarán como gastos:

- a) El costo de la materia prima adquirida a terceros destinados a la elaboración en las actividades industriales, como tampoco el costo de las mercaderías en las actividades comerciales. Se entenderá como materia prima, no solamente la materia prima principal, sino todo bien de cualquier naturaleza que fuere que se incorpore físicamente o se agregue al producto terminado;
- b) El costo de las obras o servicios que se contraten para su comercialización;
- c) Los gastos de propaganda y publicidad;
- d) Los tributos nacionales, provinciales y municipales (impuestos, tasas, contribuciones, recargos cambiarios, derechos, etcétera);
- e) Los intereses;
- f) Los honorarios y sueldos a directores, síndicos y socios de sociedades, en los importes que excedan del uno por ciento (1%) de la utilidad del balance comercial.

Se entenderá que un gasto es efectivamente soportado en una jurisdicción, cuando tenga una relación directa con la actividad que en la misma se desarrolle (por ejemplo: de dirección, de administración, de fabricación, etc.), aún cuando la erogación que él representa se efectúe en otra. Así, los sueldos,

jornales y otras remuneraciones se consideran soportados en la jurisdicción en que se prestan los servicios a que dichos gastos se refieren.

Los gastos de transporte se atribuirán por partes iguales a las jurisdicciones entre las que se realice el hecho imponible.

A los efectos de la distribución entre las distintas jurisdicciones del monto imponible total, se consideran los ingresos y gastos que surjan del último balance cerrado en el año calendario inmediato anterior.

De no practicarse balances comerciales, se atenderá a los ingresos y gastos determinados en el año calendario inmediato anterior.

El período fiscal de liquidación del impuesto es siempre año calendario, incluso en aquellos casos en que los contribuyentes lleven libros que le permitan confeccionarse balances y las fechas de cierre no coincidan con el 31 de diciembre, sin embargo, este impuesto no se paga una vez al año, sino que se realizan anticipos mensuales a cuenta del mismo, junto con las correspondientes declaraciones juradas.

2.7.3. Régimen Municipal

El representante legal o un apoderado de la sociedad debe inscribir la misma en Comercio e Industria, para lo cual necesita presentar la siguiente documentación:

- fotocopia del D.N.I. 1° y 2° hoja.

- fotocopia de la constitución de la sociedad.

- formulario y nota declarando el domicilio comercial y fiscal de la sociedad.

- Abonar una tasa de inscripción.

Según la actividad a desarrollar por la S.R.L. estará encuadrada en una categoría, que se determina según el capital inicial.

Mensualmente se deberá presentar la DDJJ de Comercio e Industria, y sobre la base imponible declarada en la misma, se abonará de acuerdo a la alícuota correspondiente a la actividad que realiza, teniendo determinado un monto mínimo de impuesto.

A su vez, Con el Formulario de Inscripción presentado en Comercio e Industria, debe asistir a la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo, a Ambiente y a Bromatología, en caso de que corresponda, donde según la actividad a desarrollar, se solicitarán determinadas autorizaciones.

2.8. Estados Contables

Los Estados Contables son informes que utilizan las instituciones para informar de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

El objetivo de los estados contables es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha determinada y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas.

La información a ser brindada en los estados contables debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

- ✓ Su situación patrimonial a la fecha de los estados;
- ✓ Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso;
- ✓ La evolución de su patrimonio durante el período;
- ✓ La evolución de su situación financiera por el mismo período;
- ✓ Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos de los inversores.

La información contenida en los estados contables debe reunir, para ser útil a sus usuarios, las siguientes características:

- Pertinencia
- Confiabilidad
- Aproximación a la realidad
- Esencialidad
- Neutralidad
- Integridad
- Verificabilidad
- Sistemática

- Comparabilidad
- Claridad

Los estados contables obligatorios para la Argentina, son los siguientes:

1. Estado de Situación Patrimonial.
2. Estado de Resultados.
3. Estado de Evolución del Patrimonio Neto.
4. Estado de Flujo de Efectivo.
5. Las Notas a los Estados Contables (en nuestro país se denominan "Información Complementaria", compuesta por Notas y Anexos).

Los estados contables se presentan acompañados de notas y cuadros, que "revelan" o aclaran puntos de interés que, por motivos técnicos o prácticos, no son reflejados en el cuerpo principal. Son la base de otros informes, cuadros y gráficos que permiten calcular la rentabilidad, solvencia, liquidez, valor en bolsa y otros parámetros que son fundamentales a la hora de manejar las finanzas de una institución.

A continuación presentaremos un breve resumen sobre los estados contables obligatorios antes mencionados, lo cual nos permitirá comprender mejor el contenido de cada uno de ellos.

2.8.1. Estado de Situación Patrimonial

El estado de situación patrimonial, también llamado balance general o balance de situación, es un informe financiero contable que refleja la situación de una empresa en un momento determinado.

El mismo se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

El patrimonio neto es el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse.

La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

$$\text{“Patrimonio neto} = \text{Activo} - \text{Pasivo”}$$

Que dicho de manera sencilla es:

$$\text{“Lo que se posee} = \text{Lo que se tiene} - \text{Lo que se debe”}$$

2.8.2. Estado de Resultados

En contabilidad el estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un período determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del período contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

2.8.3. Estado de Evolución del Patrimonio Neto

En contabilidad el estado de evolución de patrimonio neto, también denominado Estado de cambio en el patrimonio neto, es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de cómo este varía a lo largo del ejercicio contable como consecuencia de:

- Transacciones con los propietarios (Aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios).

- El resultado del período.

El resultado del período se denomina ganancia o superávit cuando aumenta el patrimonio y pérdida o déficit en el caso contrario.

2.8.4. Estado de Flujo de Efectivo

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas, los usuarios

deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

Existen dos métodos para exponer este estado, el método directo y el indirecto:

- El método directo expone las principales clases de entrada y salida bruta en efectivo y sus equivalentes, que aumentaron o disminuyeron a estos.
- El método indirecto parte del resultado del ejercicio y a través de ciertos procedimientos se convierte el resultado devengado en resultado percibido.

El resultado que se obtiene puede ser positivo o negativo. La importancia de este estado es que nos muestra si la empresa genera o consume fondos en su actividad productiva. Además permite ver si la empresa realiza inversiones en activos de largo plazo como bienes de uso o inversiones permanentes en otras sociedades.

Finalmente el estado muestra la cifra de fondos generados o consumidos por la financiación en las cuales se informa sobre el importe de fondos recibidos de prestadores de capitales externos o los mismos accionistas y los montos devueltos por vía de reducción de pasivos o dividendos.

Este estado es seguido y analizado con mucha atención por los analistas que estudian a las empresas ya que de él surge una explicación de las corrientes de generación y uso de los fondos, lo cual permite conjeturar sobre el futuro de la misma.

Determinados marcos normativos han establecido variaciones simplificadoras respecto del formato estándar, con información de muy escasa relevancia. Sin embargo, en la mayoría de los países se utilizan modelos similares al establecido en las normas internacionales. La diferencia radica

fundamentalmente de la definición de "fondos". En el caso del Estado de Flujo de Efectivo, la definición de fondos se restringe al efectivo y sus equivalentes. En otros casos, los fondos pueden abarcar otros activos de corto plazo e incluso ampliarse a la totalidad de activos y pasivos de corto plazo. Ejemplo de variaciones son:

- Estado de Variaciones en el Capital Corriente, donde Capital Corriente es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Era una opción en Argentina hasta la incorporación de la Resolución Técnica 19.
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos, donde Fondos incluye Efectivo, Inversiones de Corto Plazo y Créditos por Venta de corto plazo. Era una opción en Argentina hasta la incorporación de la Resolución Técnica 19 pero de nula o escasa aplicación.

Además de lo anterior estos modelos difieren en el formato, ya que en lugar de las tres clasificaciones mencionadas, las distinciones se hacen de acuerdo al signo de los movimientos de fondos (entradas o salidas).

2.8.5. Presentación de Estados Contables

A continuación presentaremos los dos Estados Contables Básicos y necesarios para poder realizar los análisis de costos y financieros propuestos en este trabajo de grado, el Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultados de "De La Colina Hnos. S.R.L.". Aclaremos que la información a presentar es representativa de la actividad de la empresa en análisis, quienes muy amablemente nos han proporcionado datos importantes de los volúmenes de ventas, sus costos y su patrimonio con el objeto de cumplir con los fines establecidos, con lo cual algunos datos han sido modificados para salvaguardar información relevante y confidencial que los propietarios de la empresa consideran importante.

ESTADO PATRIMONIAL "De La Colina Hnos. S.R.L" 2012			
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<i>Activo Corriente</i>		<i>Pasivo Corriente</i>	
-Caja y Banco	\$ 123.780,00	-Deudas Comerciales	\$ 755.250,00
-Créditos por Ventas	\$ 1.200.488,00	-Deudas Fiscales	\$ 48.000,00
-Bienes de Cambio	\$ 462.420,00	<i>Total Pasivo Corriente</i>	\$ 803.250,00
<i>Total Activo Corriente</i>	\$ 1.786.688,00		
<i>Activo No Corriente</i>		<i>Pasivo No Corriente</i>	
-Inversiones	\$ 43.500,00	-Deudas Bancarias	\$ 158.600,00
-Bienes de Uso	\$ 1.017.162,00	<i>Total Pasivo NO Corriente</i>	\$ 158.600,00
<i>Total Activo No Corriente</i>	\$ 1.060.662,00		
		<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>\$ 961.850,00</u>
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>\$ 2.847.350,00</u>	<u>PATRIMONIO NETO</u>	<u>\$ 1.885.500,0</u>

ESTADO DE RESULTADOS "De La Colina Hnos. S.R.L" 2011 - 2012		
	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Ventas	\$ 13.248.000,00	\$ 18.975.000,00
CMV	-\$ 9.936.000,00	-\$ 14.284.800,00
Utilidad Bruta	\$ 3.312.000,00	\$ 4.690.200,00
Gastos de Administración	-\$ 310.500,00	-\$ 414.000,00
Gastos de Estructura	-\$ 734.655,00	-\$ 864.300,00
Otros Gastos	-\$ 362.270,00	-\$ 426.200,00
Amortización	-\$ 397.440,00	-\$ 515.700,00
Resultado antes del Impuesto	\$ 1.507.135,00	\$ 2.470.000,00
Impuesto a las Ganancias	-\$ 527.497,25	-\$ 864.500,00
<u>Resultado Neto</u>	<u>\$ 979.637,75</u>	<u>\$ 1.605.500,00</u>

2.9. Conclusión del Capítulo

En este capítulo hemos analizado las distintas formas societarias regidas por la ley de sociedades comerciales, indicando principalmente los derechos y obligaciones que poseen los socios gerentes de la empresa en análisis. Esto nos ha permitido conocer distintos aspectos de una sociedad de responsabilidad limitada, como por ejemplo, como se constituyen, y cuáles son los requisitos fundamentales para su constitución, como debe estar integrada, etc.

Además, se realizó un análisis de las obligaciones tributarias de la empresa a nivel nacional, provincial y municipal, detallando cuales son los impuestos que corresponden abonar a cada organismo. También hemos efectuado un análisis teórico de los principales estados contables exigidos para el tipo societario, culminando con la presentación de los mismos, ya que serán necesarios para poder realizar los análisis propuestos para el presente trabajo de grado.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA DE COSTOS

3.1. Introducción del Capítulo

A nivel general, la gestión de los negocios de las empresas modernas, cada vez necesitan con más frecuencia conocimientos en materia de la determinación de los costos, tanto de producción como de distribución, a los efectos de tomar una serie de decisiones en materia de costos, precios, márgenes de contribución por línea de productos combinando bases de datos con metodologías de costeo de producto.

En el presente capítulo nos enfocaremos en el análisis de los costos de producción, es decir, la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, los cuales, en la actualidad no reciben ningún tipo de tratamiento, simplemente se registran para los fines contables e impositivos, pero sobre los mismos no se realiza ningún tipo de análisis. Por ese motivo, proponemos profesionalizar la gestión de los costos de producción mediante los métodos de análisis aprendidos durante la carrera de Contador Público. A su vez, determinaremos los costos estándar de producción del año 2013, con el fin de que la empresa pueda plantearse objetivos de mejora y entender cuáles son los factores que inciden sobre el costo.

De este modo la empresa dispondrá de herramientas de gestión que les permitirá poder evaluarse y tomar las decisiones en forma anticipada.

3.2. Definición de Costo

El costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión.

El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa empleada en su producción, el precio de la mano de obra indirecta empleada para el funcionamiento de la empresa y el costo de amortización de la maquinaria y de los edificios.

Muchos empresarios suelen establecer sus precios de venta en base a los precios de los competidores, sin antes determinar si éstos alcanzan a cubrir sus propios costos. Por eso, una gran cantidad de negocios no prosperan ya que no obtienen la rentabilidad necesaria para su funcionamiento. Esto refleja que el cálculo de los costos es indispensable para una correcta gestión empresarial.

El análisis de los costos empresariales permite conocer qué, dónde, cuándo, en qué medida, cómo y porqué pasó, lo que posibilita una mejor administración del futuro.

En otras palabras, el costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.). Cuando no se alcanza el objetivo deseado, se dice que una empresa tiene pérdidas.

Podemos decir que se define al costo como un esfuerzo o sacrificio:

Costo: Esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado

Se entiende que la expresión objetivo determinado abarca todas las circunstancias o funciones que generan costos, por ejemplo; de producción, de administración, económico, etc.

3.3. Elementos del Costo

Los costos son una resultante de la integración de sus tres elementos:

- **Materiales:** insumo físico aplicado a la producción de un bien o servicio, pudiendo conservar o no, sus propiedades originales;

- Mano de Obra: esfuerzo humano destinado a la producción de un bien o servicio;
- Costos Indirectos de Fabricación: otras partidas o insumos que, además de los indicados, demanda la producción de un bien o servicio.

Por otra parte de las asociaciones que pueden hacerse con estos elementos, y las de otras funciones, surgen las siguientes fórmulas o esquemas de costos:

- Costo Primo: o primer costo, compuesto por la suma de materiales más la mano de obra, porque fueron los primeros elementos que utilizó el hombre en los orígenes de la civilización, no existían máquinas, fábricas, etc. Trabajaba solamente con sus manos, algunas herramientas y la materia prima que obtenía de la naturaleza.
- Costo de Conversión: integrado por los elementos que tienen por finalidad transformar la materia prima, es decir la mano de obra más los costos indirectos de fabricación.
- Costo de Producción: erogaciones o esfuerzos consumidos para la producción de un bien o prestación de un servicio, es decir materiales más la mano de obra más los costos indirectos de fabricación.

Estas fórmulas pueden esquematizarse de la siguiente manera:

MAT.PRIMA	M.O.D.	C.I.F.	C.D.	UTILIDAD	BONIF.
COSTO PRIMO					
	COSTO CONVERSION				
COSTO DE PRODUCCION					
COSTO TOTAL					
PRECIO NETO					
PRECIO BRUTO					

Otra distinción es la siguiente:

- Gastos: partidas o conceptos que demandan un proceso de producción y venta. Se considera un resultado negativo del período al cual corresponden, por ejemplo gastos de comercialización o de administración, los cuales no se activan.
- Costos: partidas o conceptos consumidos por la producción de un bien o prestación de un servicio. Son activables hasta el período de su venta, en el que se transforman en un resultado negativo, que comparado con el ingreso que genera la venta determina la utilidad bruta. A esta utilidad bruta se le deducen los gastos de administración, comercialización y financiación obteniendo así la utilidad neta.

Esta separación se fundamenta en el concepto de que los devengamientos activables son un costo y los que no reúnen dicha condición constituyen un gasto.

Según los esquemas y fórmulas de costos mencionados, hemos conocido el llamado Costo de Conversión. Hemos expresado que es el trabajo humano y de otros factores que, aplicados sobre la materia prima, permite obtener el

producto terminado, es decir que, estos “otros factores”, es el tercer elemento del costo, al cual denominaremos Costos Indirectos de Fabricación. Este tercer elemento agrupa una serie de conceptos, totalmente heterogéneos entre sí y que son indirectos con respecto al producto (recordemos que la materia prima y la mano de obra son directos en relación al producto). Su única característica común, es que todos son heterogéneos entre sí. Entre éstos Costos de Indirectos de Fabricación, tenemos la materia prima indirecta o insumos; la mano de obra indirecta y una serie de gastos, sin cuya intervención, es imposible la terminación del producto. Este tercer elemento del costo, fue reconocido después de la primera Guerra Mundial (recordemos que solamente se tomaba como costo la materia prima y la mano de obra), al existir un gran proceso de industrialización, tomando mayor importancia con el aumento de la tecnología y reemplazando, en muchos casos, al trabajo humano por máquinas cada vez más sofisticadas. El problema de la contabilidad y de las técnicas de costos, en este tercer elemento, radica en cómo asignar éstos costos al producto terminado.

A continuación presentaremos un análisis de cada uno de los elementos del costo a fin de poder identificarlos en nuestra empresa analizada:

3.3.1. Materia Prima

La materia prima que interviene directamente en la elaboración de un producto se denomina material directo, y es el primer elemento de costo.

Debe tenerse en cuenta que no toda la materia prima que se usa se clasifica como material directo, por cuanto hay algunos materiales, que no intervienen directamente en el proceso y se consideran costos indirectos de fabricación.

La materia prima, como dijimos anteriormente es el primer elemento del costo y constituye el objeto sobre el cual es aplicando el costo de conversión obteniéndose así el producto final. Su importancia está dada por su incidencia dentro del costo del producto. Esta incidencia variará según la industria que se

trate, o sea es mayor en empresas industriales y menor en empresas prestadoras de servicio, por ejemplo la energía eléctrica. El estudio de este elemento, comprende su organización y control, el ciclo en la contabilidad de costos, su valuación de acuerdo a las Normas Contables Profesionales; el tratamiento a dar a materiales defectuosos, desechados y desperdicios y, por último, la gestión de stocks en relación a los costos de almacenamiento y adquisición.

3.3.1.1. Clasificación de la Materia Prima

La materia prima, que se incorpora al proceso productivo, tiene una primera clasificación importante, en relación a su vinculación con el producto terminado. Esto es, la materia prima puede ser:

- a) Directa: que es aquella que se identifica con el producto final, es decir que su identificación es física y económicamente posible (por ejemplo el cristal de un anteojito, la madera de una puerta, el plástico gabinete de un televisor, azúcar para dulces, etc.).
- b) Indirecta: en donde no se establece una identificación directa entre el material usado y el producto terminado. Entre éstos podemos citar a los suministros de fábrica y a aquellos materiales directos que, por razones de orden práctico y su escasa significación, conviene tratarlos como indirectos por ejemplo los clavos, cola en la madera, líquido para pulido, el paño para limpiar el gabinete del televisor, etc. Esta materia prima indirecta, va a imputarse al tercer elemento del costo, es decir los costos indirectos de fabricación.

Dijimos que la identificación debe ser posible:

- Físicamente: cuando se da precisamente dicha condición, por ejemplo la madera de la mesa.

- Económicamente: se da la condición física pero por su significatividad o costo no resulta conveniente la identificación, por ejemplo los clavos de una silla.

Los materiales directos son los que se tienen en cuenta en este elemento.

En cuanto a su variabilidad, el costo de la materia prima se considera un elemento totalmente variable, es decir, varía con los cambios en el volumen producido.

Otras consideraciones a tener en cuenta son:

- ✓ Contingencia: el mantenimiento de materias primas, aun bajo las mejores condiciones de cuidado, está sometido a riesgos, algunos previsibles otros no, que inciden en sus existencias y costos.
- ✓ Mermas: son las pérdidas en las cantidades del material por evaporización, disminución de humedad, de peso, etc., por el solo transcurso del tiempo. En cambio, cuando son anormales se calculan por separado y a través de una cuenta especial, se cancelan como una partida, para dejar reflejada la existencia de un hecho anormal.
- ✓ Roturas: constituyen una pérdida y así se la expone en el cuadro de resultados. Es conveniente que se contabilicen a medida que las mismas tienen lugar, sin esperar el final del ejercicio.
- ✓ Robos o Pérdidas: reciben igual tratamiento que las roturas.
- ✓ Sobrantes: cuando el sobrante de un material no alcanza para ser utilizado en otro artículo, se transforma en un regazo que debe incidir en el costo del producto. Si el mismo puede ser vendido, al ingreso por dicho concepto se lo considera una ganancia.

3.3.1.2. Identificación de la Materia Prima de la Empresa

De acuerdo a los costos del período 2012, el consumo de materiales directos para producir 126.500 pares de calzados se detalla de la siguiente manera:

MATERIA PRIMA	CONSUMO x PAR 2012	COSTOS 2012
-Cuero	0,20	\$ 2.024.000,00
-Forro	0,10	\$ 506.000,00
-Cordones	0,01	\$ 126.500,00
-Ojalillos/Hebillas	0,01	\$ 1.012.000,00
-Suela	2,00	\$ 2.530.000,00
-Plantillas	0,03	\$ 316.250,00
-Caja	1,00	\$ 442.750,00
TOTAL MATERIA PRIMA		\$ 6.957.500,00

Con esta información podemos determinar que el costo unitario de los materiales directos fue \$ 55 por par de zapatos.

3.3.2. Mano de Obra

El costo de mano de obra directa, segundo elemento de costo, es el pago que se puede asignar en forma directa al producto, tal como el salario de los obreros que intervienen directamente en la elaboración de los artículos, así como sus prestaciones sociales. No debe clasificarse como mano de obra directa, por ejemplo, el salario de los supervisores, obreros de mantenimiento, celadores y aseadores, todos ellos considerados como costos indirectos de fabricación.

La suma de los dos primeros elementos, o sea los materiales directos y la mano de obra directa, se conoce generalmente en los medios industriales como costo primo.

La mano de obra es el segundo elemento del costo y constituye la aplicación del trabajo humano sobre la materia prima, para transformarla física o químicamente, con el fin de obtener un producto final.

Antiguamente, el artesano consideraba como costo, solamente al costo de la materia prima, ya que el trabajo humano era realizado en la unidad familiar. Posteriormente, y especialmente en la Revolución Industrial, al contratar mano de obra (obreros) para la producción, se empezó a computar lo pagado a estos obreros, como costo de la mano de obra. En esta primera etapa, este segundo elemento del costo, revestía gran importancia, junto con la materia prima, en relación a su participación dentro del costo del producto, dado que el nivel de automatización de la producción era incipiente. A medida que la tecnología avanza, la importancia relativa de la mano de obra, dentro del costo del producto, va perdiendo relevancia, previéndose, prácticamente en el futuro, costo de materia prima y de costos indirectos de fabricación en la composición del costo del producto.

3.3.2.1. Clasificación de la Mano de Obra

La primera clasificación que tendremos en cuenta, es en relación a su identificación o no con el producto terminado. Desde ese punto de vista, diremos que la mano de obra se puede clasificar en:

- Mano de Obra Directa
- Mano de Obra Indirecta

La Mano de Obra Directa es aquella que podemos relacionar directamente con el producto final, como por ejemplo el operario de una línea de producción; el operador del torno trabajando una pieza; el operario que pinta el producto, etc. En todos estos casos, hablamos de mano de obra directa. También, la mano de obra puede ser asignada directamente a un departamento o centro, pero puede ser indirecta respecto del producto. En fin, a la mano de obra directa, en adelante, la denominaremos simplemente mano de obra.

Por otra parte, aquella mano de obra que no tiene una relación directa con el producto, la llamaremos mano de obra indirecta y la acumularemos dentro del concepto costos indirectos de fabricación, junto con la materia prima indirecta.

En cuanto a su grado de variabilidad, la mano de obra es, desde un punto de vista teórico, eminentemente variable ya que, a mayor producción, mayor costo de mano de obra. En cuanto a la mano de obra indirecta, la consideramos como un costo semi variable, ya que variará por "saltos", como por ejemplo, la remuneración (y sus cargas sociales) del supervisor: por ejemplo para supervisar 10 operarios es necesario 1 supervisor, pero, para 11 en adelante y hasta 20, necesitamos 2 supervisores y así.

Ahora bien, desde el punto de vista de la legislación laboral argentina, la cual otorga una especie de "estabilidad" al obrero en su trabajo, la mano de obra, se puede considerar que tiende a ser un costo fijo, más que variable. Esta es una postura adoptada por el IAPUCO (Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos) en razón del sistema salarial argentino, que remunera en función del tiempo trabajado y no en función de la producción.

Sin embargo, dada la vinculación directa de la mano de obra con el nivel de producción, para nuestro análisis consideraremos el costo de la mano de obra directa como un costo variable.

3.3.2.2. Identificación de la Mano de Obra Directa de la Empresa

Conforme al proceso productivo de la empresa en análisis detallado en el primer capítulo, se identifican 37 operarios calificados como mano de obra directa, según el siguiente detalle:

MANO DE OBRA DIRECTA		
OPERACIÓN	CANTIDAD PERSONAS	COSTOS 2012
-Cortado	4	\$ 581.216,22
-Aparado	17	\$ 2.470.168,92
-Ensamble	13	\$ 1.888.952,70
-Inyección Goma	3	\$ 435.912,16
TOTAL MOD	37	\$ 5.376.250,00

De esta manera podemos determinar que el costo unitario de la mano de obra directa fue \$ 42,50 por par de zapatos.

3.3.3. Costos Indirectos de Fabricación

Los Costos Indirectos de fabricación, o también denominados con su sigla CIF, son todos aquellos que no son ni materiales directos ni mano de obra directa, como tampoco gastos de administración y de ventas. Hacen parte de este tercer elemento de costo, los materiales indirectos, la mano de obra indirecta (los salarios de los empleados de oficinas de fábrica, supervisores, mantenimiento, superintendencia, horas extras, tiempo ocioso), el lucro cesante, el arrendamiento de la fábrica, los repuestos de maquinaria, los impuestos sobre la propiedad raíz, los servicios (agua, luz, teléfono, calefacción, gas, etc.), la depreciación de edificios, la depreciación de maquinaria, las herramientas gastadas, el seguro de edificios, los costos de

fletes relacionados con el manejo de los materiales y las prestaciones sociales de todos aquellos trabajadores y empleados que no intervienen en forma directa en la elaboración del producto, con excepción de las que son propias de los salarios de administración y de ventas.

Tal como dijimos anteriormente, la suma de los costos por concepto de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación se conoce como costos de conversión, o sea los necesarios para convertir los materiales en partes específicas del producto, de un proceso de producción a otro, hasta llegar al producto final.

En cuanto a la clasificación de los costos indirectos de fabricación, los costos indirectos de fabricación pueden subdividirse según el objeto de gasto en tres categorías:

- materiales indirectos,
- mano de obra indirecta,
- costos indirectos generales de fabricación.

Además de los materiales indirectos y la mano de obra indirecta, las cargas fabriles incluyen el costo de la adquisición y mantenimiento de las instalaciones para la producción y varios otros costos de fábrica. Incluidos dentro de esta categoría tenemos la depreciación de la planta y la amortización de las instalaciones, la renta, calefacción, luz, fuerza motriz, impuestos inmobiliarios, seguros, teléfonos, viajes, etc. Todos los costos indirectos de fabricación son directos con respecto a la fábrica o planta. La clasificación de los costos según el departamento que tiene el control principal sobre su incurrencia es útil para el control administrativo de las operaciones. La clasificación según el objeto del gasto puede ser útil para analizar el costo de producción de un producto en sus distintos elementos.

3.3.3.1. Clasificación de los CIF

Los Costos Indirectos de Fabricación se clasifican según:

a) Su Variabilidad:

- i. Variables
- ii. Fijos

b) Los Departamentos:

- i. Productivos: en los que se realiza la producción, es decir, operan sobre el producto durante todas las etapas de su elaboración, por ejemplo departamentos de corte, ensamblado y pinturas, etc.,
- ii. Servicios: sirven de apoyo logístico a los departamentos de producción, dado que sin auxilio no podrían funcionar, por ejemplo departamento de mantenimiento, seguridad, usinas propias, etc.

c) Su Aplicación:

- i. Sobreaplicados,
- ii. Subaplicados.

d) El Tiempo:

- i. Reales (históricos): los que se determinan una vez transcurrido el ejercicio y en base a los costos incurridos,
- ii. Predeterminados: se calculan antes del ejercicio y en función a los presupuestados.

e) El Prorrateo:

- i. Primario
- ii. Secundario
- iii. Terciario

3.3.3.2. Prorrateos y Bases de Distribución

Es tan extensa la variedad de cuentas que comprende este elemento, que además de los costos indirectos más comunes ya señalados, incorpora otros muy particulares, tales como lubricantes, artículos de limpieza, comedor, mercadería defectuosa, seguridad, servicios de emergencia, de salud y contra incendios, capacitación, etc.

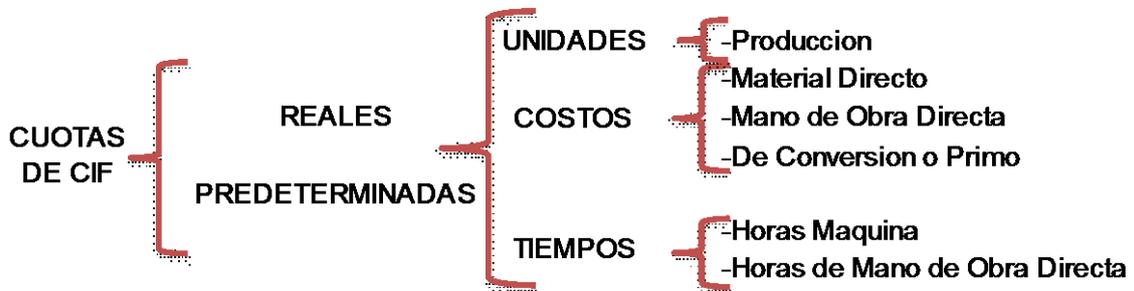
Su ciclo contable comienza con el pago o devengamiento de los rubros que lo integran y que se imputan a cada cuenta en particular. Ejemplo de esto serían los alquileres, energía, depreciaciones, impuestos, mermas, seguros, etc.

Luego, se asignan conforme a alguna proporción a los departamentos de producción y de servicios (prorrateo primario). Posteriormente, estos costos acumulados en los departamentos de servicios redistribuidos entre los primeros (prorrateo secundario).

Finalmente, y ya con los costos indirectos concentrados exclusivamente en los departamentos de producción, son trasladados a los productos mediante el prorrateo terciario o final.

Para cada uno de los prorrateos, es necesario seleccionar bases de distribución representativas de la causa que origina el consumo de los costos indirectos por parte de los departamentos y productos.

Para el prorrateo terciario (asignación de los departamentos productivos a los artículos fabricados) se utilizan cuotas reales o predeterminadas, que se sintetizan en el siguiente esquema:



En cambio, en los prorrateos primarios y secundarios se utilizan otras bases que se seleccionan en orden a la representatividad del motivo y magnitud de la cuenta de costos indirectos a distribuir, por ejemplo los alquileres de la fábrica, se prorratean en función de la superficie cubierta por cada departamento, o el costo del departamento del servicio comedor del personal se distribuye por el número de empleados, etc.

3.3.3.3. Costeo Basado en las Actividades (Método A.B.C.)

Parte del supuesto que las causas que generan los costos son las actividades y no los productos, y que estos consumen a aquellas, constituyéndose las mismas en el factor vinculante con la producción.

Desagrega todo el proceso fabril en el conjunto de operaciones que lo conforman y asigna los costos indirectos a cada una de éstas.



Luego, en función de las actividades que consumen los productos se trasladan dichos costos, es decir, mediante un escalón intermedio entre costos indirectos y los de producción:



Establecidas las actividades y los costos, lo fundamental es determinar las causas que lo originan para luego ubicar las bases de medición de su uso y en función de las mismas, proceder a su distribución. Estos factores causales se denominan inductores de costos (cost-drivers) que deben ser auténticamente representativos del motivo que ocasionan los costos de las actividades.

Entonces, en función de dichos inductores se establecen el costo unitario que agrega cada actividad al proceso productivo.

Para su cálculo es necesario definir el número de unidades de medición de cada actividad, y el uso que de las mismas hace a cada producto en particular.

Este análisis por las actividades generadoras de costos indirectos permite calcular costos unitarios con un mejor grado de aproximación, dada la gran gama en que los mismos se desagregan. Así se asigna mayor cantidad de costos indirectos a los productos que necesitan y consumen más actividades.

3.3.3.4. Identificación de los Costos Indirectos de Fabricación de la Empresa

Dentro de los costos indirectos de fabricación identificados para nuestra empresa en análisis, podemos clasificarlos a nivel general en mano de obra indirecta, energía, materiales de consumo, mantenimiento, perdida y rechazo de mano de obra y la amortización de la inversión de la última temporada (modelista, moldes y matrices), y podemos detallar el costo de la siguiente manera:

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	COSTOS 2012
-Mano de Obra Indirecta	\$ 262.600,00
-1 Encargado	\$ 169.000,00
-1 Sub Encargado	\$ 93.600,00
-Pérdida y Rechazo de MO	\$ 347.875,00
-Energía	\$ 336.000,00
-Limpieza	\$ 65.000,00
-Mantenimiento	\$ 151.800,00
-Adhesivo, PVC y Fana	\$ 265.650,00
-Hilo	\$ 31.625,00
-Guardapolvo	\$ 15.600,00
-Calzado	\$ 19.500,00
-Amortización Inversión	\$ 455.400,00
TOTAL CIF	\$ 1.951.050,00

De acuerdo a la entrevista con uno de los socios, el modo seleccionado por la empresa para prorratear los costos indirectos de fabricación es a través del volumen de producción del período, ya que actualmente no cuenta con una estructura de ingeniería que le permita analizar estos costos por cada uno de los procesos. De esta manera podemos determinar que el costo unitario de los costos indirectos de fabricación fue \$ 15,42 por par de zapatos.

3.3.4. Costos de Distribución

La colocación de los productos en el mercado, agudizado por el esfuerzo de la competencia para cubrir y conseguir nuevos mercados, es una de las grandes preocupaciones que hicieron que las empresas rescataron la importancia de la función de la comercialización. Esto las llevo a:

- la búsqueda de nuevos canales de distribución,
- el uso intensivo de publicidad,
- programas de capacitación de vendedores que aumentaron estos costos en forma significativa, neutralizando a veces las economías alcanzadas en los de producción.

También se vieron obligadas a mejorar prepuestos y gestión de ventas y fundamentalmente a introducir el análisis y control de las partidas posteriores a la fabricación, es decir, a las ventas.

Estos costos, también llamados de “no fabricación”, en una acepción amplia incluyen los costos de distribución constituidos por la suma de los de administración, comercialización y financiación.



Finalmente, para diseñar un sistema de costo de distribución se debe respetarla siguiente secuencia:

- los costos se agrupan y clasifican de acuerdo a las diferentes funciones de ventas de bienes o servicios,
- se centralizan en un solo concepto las erogaciones correspondientes a una misma función para contar con el costo separados de cada una,
- los costos o gastos comunes a varias líneas o secciones, es decir, no atribuibles directamente a una determinada función, se distribuyen de la manera más razonable posible (también en función de ciertas bases),

- una vez calculado el costo de cada una de las funciones que hacen a la generación de ingresos, se comparan con sus ventas y de esta manera, se conoce el resultado de cada segmento.

3.3.4.1. Identificación de los Costos de Distribución de la Empresa

Considerando que los costos de distribución están considerados como los de “no fabricación”, hemos identificado todos aquellos costos que si bien son necesarios para el normal funcionamiento de la actividad de la empresa, no están ligados a la producción específicamente. Podemos ver su composición en el siguiente detalle:

COSTOS DE DISTRIBUCION	COSTOS 2012
-2 Administrativos	\$ 325.000,00
-Servicios Contables	\$ 126.000,00
-Servicios Jurídicos	\$ 48.000,00
-3 Vendedores	\$ 448.500,00
-Viajes	\$ 180.000,00
-Teléfono	\$ 50.400,00
-Fletes	\$ 100.400,00
-Otros Gastos	\$ 426.200,00
TOTAL CD	\$ 1.704.500,00

Cabe aclarar que estos costos no serán tenidos en cuenta en los análisis del costo del producto debido a su naturaleza.

3.4. Variabilidad de los Costos

Otra de las consideraciones importantes a tener en cuenta para la toma de decisiones, es la clasificación por tipo de variabilidad: variables y fijos.

Conocer el comportamiento de los costos es crucial en una industria moderna y cómo reaccionan ante cambios de volúmenes de producción o entrega. Esto nos permite medir el impacto monetario de una modificación de los niveles normales ó previstos de producción, anticipar los resultados y comprender por qué motivo los costos reales difieren de los presupuestados.

Los costos se deben repartir sobre el nivel de producción normal el cual depende de los siguientes factores productivos:

- Tiempo de trabajo. Cantidad de días ó turnos.
- Horas de trabajo por turno.
- Producción horaria normal.

El volumen normal solo cambia cuando hay cambios en la estructura fabril, como por ejemplo en la Mano de Obra, o modificaciones tecnológicas, y es determinante en el impacto sobre los costos de producción. Algunas de las ventajas de operar con el volumen normal de producción son:

- ✓ Evita los cambios en el costo del producto por absorber los costos de ociosidad.
- ✓ Permita conocer el impacto de la ociosidad.
- ✓ Permite conocer la capacidad entre fabricar y vender.
- ✓ Permite calcular precios de venta con una buena aproximación.
- ✓ Permite relacionar las ventas con la producción.

- ✓ Los volúmenes reales normalmente no coinciden con los normales.

Se conceptúan variables aquellas partidas cuyos insumos mensuales guardan una vinculación directamente proporcional con el nivel real de actividad. En otras palabras, son los que se erogaron al producir y comercializar una unidad de producto.

Acorde con esa definición, para conocer cuáles son las partidas variables se tiene en cuenta el comportamiento de los costos en relación a los cambios en el volumen físico. De este modo, el volumen es la variable independiente (la causa), y el costo, la variable dependiente (el efecto).

Cada unidad que se produce origina un incremento en los costos totales en una cantidad igual al valor del costo variable unitario de la unidad producida. Las características principales de los costos variables son:

- Existen solo si hay actividad
- Tienen relación causa efecto. Es por esto que no se subabsorben ni se sobreabsorben con el volumen de producción.

A continuación, mencionaremos las partidas variables en general. Ellas son:

- En el sector fabril: materia prima; mano de obra directa; cargas sociales sobre mano de obra directa; fuerza motriz, si es provista por empresas de electricidad; costos de retrabajos.
- En el sector comercial: impuestos a la facturación; comisiones, si se pagan en relación al monto de entregas; materiales de embalaje; flete.

Respecto a las regalías, el área donde corresponde ubicarla y su tipo de variabilidad depende de la forma en que se liquiden. Si se pagan en relación al volumen producido, es un factor variable de fabricación.

Si se abonan por unidad vendida, o representan un porcentaje del monto de entregas, es una subcuenta de comercialización proporcional. Cuando se tributa un importe constante constituye un gasto de estructura que se suele incluir en el costo de producción porque se juzga que es la actividad fabril, más que la comercial, la que genera la erogación.

En lo que atañe a la partida "publicidad" (no institucional) hay discrepancias de opiniones acerca de si se debe considerar un gasto variable o fijo. Es más atinado catalogarla como una carga de estructura, dada la incertidumbre que existe en comprobar si el volumen adicional de entregas, que evidentemente origina, guarda una adecuada vinculación proporcional con el monto de la inversión.

Es procedente aclarar que no todos los contadores están de acuerdo con la segregación de los costos que se termina de enunciar. Algunos juzgan que las partidas que no son netamente variables ni claramente fijas no deben encasillarse como gastos de estructura, sino que hay que asignarlas a una u otra clasificación según el criterio de su importancia.

Toda partida que sea proporcional al volumen de producción o al monto de entregas, como por ejemplo, si se trata de un gasto comercial en más de un 70%, o de un 75%, o de un 80%, se conceptúa 100% variable. Otros, en cambio, prefieren calcular lo que llaman "proporción justa" que corresponde a una y otra categoría. Una partida, con este procedimiento, podría tener el 65% de su monto adjudicado a gastos de estructura y el 35% ser costo proporcional. Sin embargo, estas políticas se emplean sólo excepcionalmente. La mayoría de las empresas prefiere agrupar sus erogaciones en la forma que se ha planteado en líneas anteriores.

Los factores del costo que no tienen vinculación en los conceptos enunciados se catalogan como fijos. Analizando sus partidas, éstas se pueden agrupar en tres categorías:

- Costos que se mantienen invariables ante cualquier contingencia de volumen, salvo que se produzca una ampliación o supresión de las facilidades fabriles, comerciales o financieras (costos de edificios, seguros de máquinas, sueldos de funcionarios, etc.),
- Costos que se conservan estáticos dentro del rango normal de actividad de los centros a los cuales se les imputan. Si ese grado se altera mucho, ellos se modifican en escalones, por ejemplo los sueldos de supervisión, jornales indirectos, gastos de administración de ventas, etc.,
- Costos que guardan alguna proporcionalidad con el nivel de producción o de entregas, como por ejemplo los repuestos, mantenimiento, lubricantes, vapor, etc.

Debido a las distintas conductas de los rubros no incluidos en la jerarquía de variables es que la expresión "costos fijos" suele ser reemplazada por la denominación "gastos de estructura" o "costos de estructura". Ésta es más realista que aquella en cuanto a los conceptos que reúne.

En cuanto a la absorción de los costos fijos, las industrias están sometidas a variables como:

- ✓ Volumen de pedidos
- ✓ Mix productivo (horas)
- ✓ Calidad
- ✓ Entorno

El administrador deberá tener ideas muy claras de los costos fijos no absorbidos y asegurarse que vayan a pérdida por falta de volumen cuando esta es la causa.

Cuando el nivel de actividad baja no deben absorberse los costos fijos sobre un nivel de actividad menor. Lo que debe hacerse es reducirlos para ese nivel de actividad sin sacrificar ganancias.

La importancia del control de los costos fijos radica en que estos son los más peligrosos ya que debemos pagarlos si ó si, algunos autores ponen en evidencia que cuando más grande son los costos fijos más vulnerable es la industria. Cuando hay recesión bajan las ventas, se produce menos, la producción se vuelve ineficiente y los costos unitarios aumentan.

En costos para toma de decisiones es esencial respetar el comportamiento de los gastos de comercialización variables, es decir, algunas partidas guardan armonía con el volumen físico; otros con el monto de entregas. Tienen esta última característica los impuestos a la facturación y las comisiones de vendedores (si se basan en un porcentaje sobre las entregas). Los materiales de embalaje y los fletes se alteran en relación al volumen físico.

Esta separación de los costos entre fijos y variable, por su comportamiento frente al volumen de producción, nos permite proyectar información del estado de resultado para distintas magnitudes de ventas, analizando las variaciones del costo total del producto y lo obligan al analista de costos a no aceptar que los hechos ocurren y enterarse de lo sucedido recién al fin del período.

3.4.1. Determinación de los Costos Fijos y Variables de la Empresa

En el rubro del calzado, la principal variable que afecta a los costos es el volumen de producción, el cual tiene distintos comportamientos según las estaciones del año. De acuerdo a esto, y a la información proporcionada por la empresa, por determinar que los componentes del costo del producto poseen la siguiente variabilidad:

Volumen 2012: 126.500 Pares							
Horas de Producción: 68.080 hs							
Tiempo Ciclo de Producción: 0,54 hs							
Elemento del Costo	% Variabilidad	\$ VAR	\$ FIJO	\$ TOTAL	\$ Var/ Unidad	\$ Fijo/ Unidad	\$ Total/ Unidad
MATERIA PRIMA	100%	\$ 6.957.500,00	\$ 0,00	\$ 6.957.500,00	\$ 55,00	\$ 0,00	\$ 55,00
-Cuero	100%	\$ 2.024.000,00	\$ 0,00	\$ 2.024.000,00	\$ 16,00	\$ 0,00	\$ 16,00
-Forro	100%	\$ 506.000,00	\$ 0,00	\$ 506.000,00	\$ 4,00	\$ 0,00	\$ 4,00
-Cordones	100%	\$ 126.500,00	\$ 0,00	\$ 126.500,00	\$ 1,00	\$ 0,00	\$ 1,00
-Ojalillos/Hebillas	100%	\$ 1.012.000,00	\$ 0,00	\$ 1.012.000,00	\$ 8,00	\$ 0,00	\$ 8,00
-Suela	100%	\$ 2.530.000,00	\$ 0,00	\$ 2.530.000,00	\$ 20,00	\$ 0,00	\$ 20,00
-Plantillas	100%	\$ 316.250,00	\$ 0,00	\$ 316.250,00	\$ 2,50	\$ 0,00	\$ 2,50
-Caja	100%	\$ 442.750,00	\$ 0,00	\$ 442.750,00	\$ 3,50	\$ 0,00	\$ 3,50
M.O.D.	100%	\$ 5.376.250,00	\$ 0,00	\$ 5.376.250,00	\$ 42,50	\$ 0,00	\$ 42,50
-Cortado	100%	\$ 581.216,22	\$ 0,00	\$ 581.216,22	\$ 4,59	\$ 0,00	\$ 4,59
-Aparado	100%	\$ 2.470.168,92	\$ 0,00	\$ 2.470.168,92	\$ 19,53	\$ 0,00	\$ 19,53
-Ensamble	100%	\$ 1.888.952,70	\$ 0,00	\$ 1.888.952,70	\$ 14,93	\$ 0,00	\$ 14,93
-Inyección Goma	100%	\$ 435.912,16	\$ 0,00	\$ 435.912,16	\$ 3,45	\$ 0,00	\$ 3,45
C.I.F.	41%	\$ 847.560,00	\$ 1.103.490,00	\$ 1.951.050,00	\$ 6,70	\$ 8,72	\$ 15,42
-Mano de Obra Indirecta	0%	\$ 0,00	\$ 262.600,00	\$ 262.600,00	\$ 0,00	\$ 2,08	\$ 2,08
-Pérdida y Rechazo de MO	100%	\$ 347.875,00	\$ 0,00	\$ 347.875,00	\$ 2,75	\$ 0,00	\$ 2,75
-Energía	45%	\$ 151.200,00	\$ 184.800,00	\$ 336.000,00	\$ 1,20	\$ 1,46	\$ 2,66
-Limpieza	15%	\$ 9.750,00	\$ 55.250,00	\$ 65.000,00	\$ 0,08	\$ 0,44	\$ 0,51
-Mantenimiento	25%	\$ 37.950,00	\$ 113.850,00	\$ 151.800,00	\$ 0,30	\$ 0,90	\$ 1,20
-Adhesivo, PVC y Fana	100%	\$ 265.650,00	\$ 0,00	\$ 265.650,00	\$ 2,10	\$ 0,00	\$ 2,10
-Hilo	100%	\$ 31.625,00	\$ 0,00	\$ 31.625,00	\$ 0,25	\$ 0,00	\$ 0,25
-Guardapolvo	10%	\$ 1.560,00	\$ 14.040,00	\$ 15.600,00	\$ 0,01	\$ 0,11	\$ 0,12
-Calzado	10%	\$ 1.950,00	\$ 17.550,00	\$ 19.500,00	\$ 0,02	\$ 0,14	\$ 0,15
-Amortización Inversión	0%	\$ 0,00	\$ 455.400,00	\$ 455.400,00	\$ 0,00	\$ 3,60	\$ 3,60
TOTAL COSTO PRODUCTO	92%	\$ 13.181.310,00	\$ 1.103.490,00	\$ 14.284.800,00	\$ 104,20	\$ 8,72	\$ 112,92

3.5. El Equilibrio de la Empresa

Siguiendo esta línea de pensamiento, y de acuerdo a los objetivos del presente trabajo de grado, desarrollaremos el estudio analítico del grupo de costo, volumen, utilidad, desarrollando el “Punto de Equilibrio”.

El mismo se trata de un instrumento para el análisis y decisiones de distintas situaciones de la empresa, entre ellas: volumen de producción y ventas necesarias para no ganar ni perder, planeamiento de resultados, fijación de precios, de niveles de costos fijos y variables, etc.

Esto se verifica en el volumen de venta que, luego de deducido sus costos variables queda un excedente suficiente para cubrir los fijos. Es decir se alcanza la siguiente igualación:

VENTAS		COSTOS
UTILIDAD		0

Entonces, teniendo en cuenta que:

CT		CF		Cv	.	Px
----	---	----	---	----	---	----

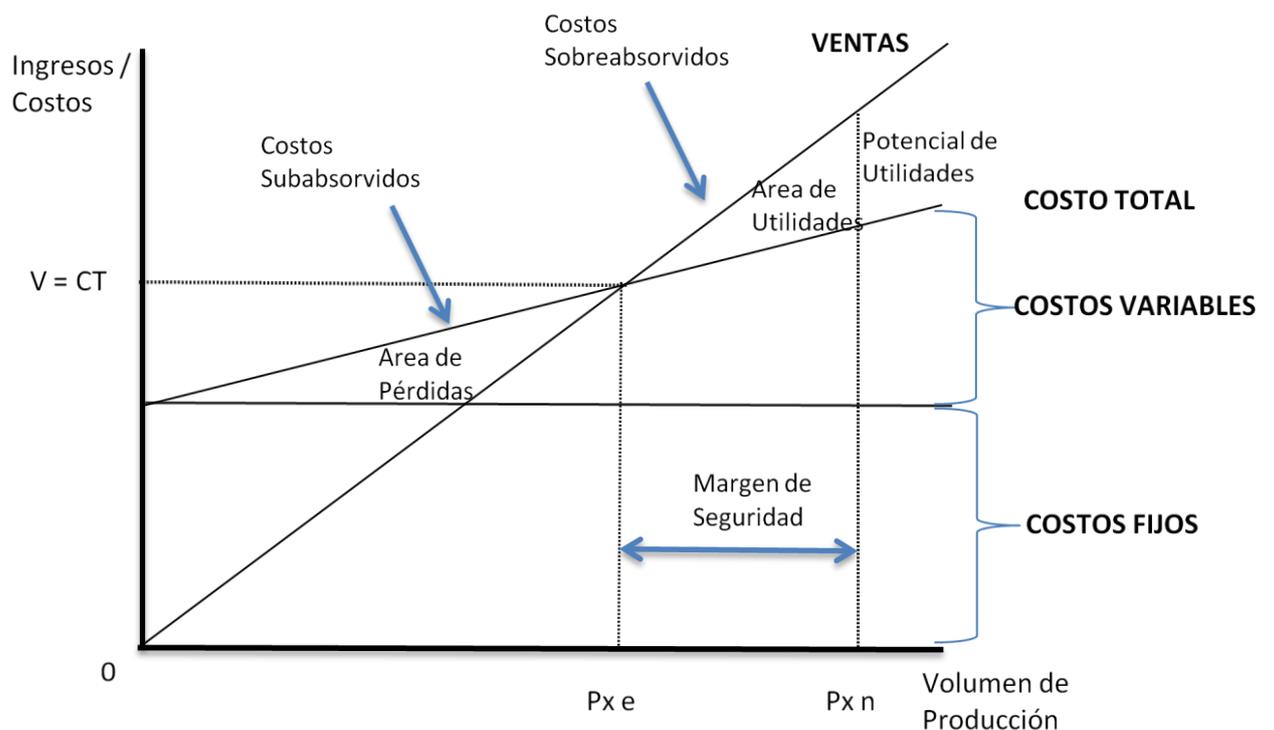
Donde:

- CT: Costo Total
- CF: Costo Fijo

- Cv: Costo Variable Unitario
- Px: Nivel de Producción

Esta igualdad se grafica representando en el eje de las ordenadas cantidades de pesos y en el eje de la abscisas unidades de producción. Por su ya conocido comportamiento los costos se graficarán:

- Fijos: paralelos a la abscisa,
- Variables: a partir del origen, crecientes y sobre la curva de costos fijos,
- Total: una tercera curva que surge de sumar las dos anteriores y tiene una pendiente paralela igual a la de los costos variables,
- Venta: también nace en el origen y es creciente



- V = Ventas
- P_u = Precio de venta unitario
- C_f = Costo Fijo
- P_x = Producción
- P_{xe} = Producción de equilibrio
- CVT = Costo Variable Total
- C_v = Costo Variable Unitario
- CT = Costo Total
- P_{xn} = Producción normal
- MS = Margen de seguridad

En el gráfico, el punto de equilibrio se ubica en la intersección de las curvas de ingreso y costo total, determinando la cantidad de producción (P_{xe}) donde:



Podemos observar que a la derecha de P_{xe} las ventas superan los costos: aparecen los beneficios (Área de Utilidades), mientras que a la izquierda estos exceden a los ingresos constituyendo esa diferencia una pérdida (Área de Perdidas).

3.5.1. Punto de Equilibrio Económico Físico

Ya ubicado conceptualmente y representado gráficamente, podemos definir el punto de equilibrio como “El nivel de actividad (producción y ventas) en el cual la empresa recupera la totalidad de sus costos (fijos mas variables)”.

De la citada definición podemos deducir su fórmula matemática a partir de la igualdad:



$$V = CT$$

$$V = CF + CVT; \text{ donde } CVT = Cvu \times Pxe \text{ y } V = Pu \times Pxe$$

$$(Pu \times Pxe) = CF + (Cvu \times Pxe)$$

$$(Pu \times Pxe) - (Cvu \times Pxe) = CF$$

$$Pxe \times (Pu - Cvu) = CF$$

$$Pxe = \frac{CF}{Pu - Cvu} \quad \text{o} \quad Pxe = \frac{CF}{C.Mg.u}$$

C.Mg.u= Contribución Marginal Unitaria

Pxe= Producción de equilibrio (punto de equilibrio económico-físico), y representa las cantidades (kilos, cajas, docenas, etc.) que se deben fabricar y vender para cubrir los costos fijos y variables.

Con esta información, estamos en condiciones de determinar la producción de equilibrio de nuestra empresa en análisis, teniendo en cuenta que:

$$CF = \$ 1.103.490,00$$

$$Pu = \$ 150,00$$

$$Cvu = \$ 104,20$$

$$Pxe = \frac{1.103.490,00}{150 - 104,20}$$

$$Pxe = 24.094 \text{ pares de zapatos anuales}$$

La producción del 2012 fue 126.500 pares, es decir que supera ampliamente la producción de equilibrio.

3.5.2. Punto de Equilibrio Monetario

Otra forma de calcular el punto de equilibrio es en términos de unidades monetarias, es decir, cantidad de pesos de ventas para nivelar ingresos y costos, en vez de unidades físicas como el ya desarrollado precedentemente.

Para determinarlo partimos de la fórmula de equilibrio físico:

$$P_{xe} = \frac{CF}{P_u - C_{vu}}; \text{ multiplicamos ambos miembros por } P_u$$

$$P_{xe} \cdot P_u = \frac{CF}{P_u - C_{vu}} \cdot P_u; \text{ en el segundo miembro dividimos numerados y denominador por } P_u$$

$$P_{xe} \cdot P_u = \frac{CF}{1 - \frac{C_v}{P_u}}; \text{ siendo } P_{xe} \cdot P_u = \text{Venta (cantidad x precio)}$$

Continuando con el análisis de De la Colina Hnos. SRL;

$$P_{xe} \cdot P_u = \frac{1.103.490,00}{1 - \frac{104,2}{150}}$$

$$P_{xe} \cdot P_u = \$ 3.614.050,22$$

Es decir que, teniendo en cuenta que las ventas del 2012 fueron \$ 18.975.000, la empresa se encuentra en una buena posición financiera la cual le permite cumplir con sus costos fijos de producción.

3.6. Sistemas de Costos

En este apartado nos enfocaremos en los sistemas de costos como procedimiento administrativo-contable para revelar la información que suministran las actividades de la empresa y así poder establecer métodos de análisis que nos permitan evaluar la gestión de la empresa.

Podemos ver que un sistema de contabilidad de costos también tiene como misión satisfacer las exigencias de la empresa (destinatario) en materia de información, planeamiento y decisiones.

Para su diseño partimos de la realidad que nos señala la existencia de muchos tipos de industrias y formas de fabricación en administración debe conocer en profundidad. Además de tener presente que dentro de un mismo ramo o sector, se elige un método o sistema de registración en función del uso que la dirección haga de la información. Y para agregar más variedad a esta realidad, existen empresas con técnicas avanzadas de producción y otras que aun se administran de manera primitiva.

Analizándolas dentro de esa diversidad observable, podemos agruparlas en dos grandes núcleos, conformados a partir de los factores comunes que justifican esta separación.

Con este criterio estudiamos los dos tipos citados y que:

- Sintetizan actividades,

- Analizan actividades.

Las que sintetizan: son las que a partir de uno o varios procesos paralelos o secuenciales, confluyen en una o varias líneas de producto. La manera las empresas que tienen este tipo de comportamiento es en base a dos sistemas:

- a) Órdenes de Fabricación: de aplicación en empresas que generalmente operan por pedidos, productos heterogéneos, por lotes, etc. Por ejemplo imprentas o empresas constructoras, etc.
- b) Costos por procesos: para industrias cuya producción consiste en un conjunto de operaciones similares y sucesivas, generalmente estándar, productos homogéneos y para elevados volúmenes de producción. Por ejemplo una fábrica de mosaicos, clavos, chapas, tuercas, bulones, etc.

Estos métodos tienen distintos momentos de cálculo, y según sean los mismos se clasifican en:

- Históricos: cuando los datos se conocen o determinan ex-post, es decir, una vez transcurrido el ejercicio y ejecutadas las operaciones.
- Predeterminados: los costos se calculan ex-antes, o sea, previo al período de contabilización y fabricación.

Profundizando el análisis, estudiamos que dentro estos costos predeterminados existen dos sistemas:

- a) Costos estimados: para ordenes o procesos,
- b) Costos estándar: generalmente para producción en proceso.

Los sistemas indicados integran el llamado costeo por absorción integral o tradicional, porque el costo de producción es igual a la suma de sus tanto sean fijos como variables:



Finalmente, vera que las industrias que analizan actividades son las que fundamentalmente presentan condicionamientos técnicos dados por la naturaleza de la materia prima que durante su transformación, a partir de un proceso común, genera varios productos. Por ellos de los denomina costos conjuntos o conexos y tienen una problemática muy particular, tanto para el cálculo de sus costos como para las decisiones.

A fin de continuar con los objetivos propuestos en este trabajo de grado, y de acuerdo a las características de los procesos productivos de la empresa en análisis, es decir la fabricación de calzados, nos enfocaremos fundamentalmente en el estudio de los costos estándar, determinando el costo de producción estándar para el año 2013, pudiendo así poder realizar comparaciones y análisis de las variaciones con respecto a los costos históricos (reales) de períodos anteriores. Esto le permitirá a la empresa tener herramientas de análisis de costos necesarias para la toma de decisiones y así poder anticiparse a los distintos fenómenos macroeconómicos que puedan afectar a la gestión de la compañía.

3.6.1. Costos Estándar

A partir de este tema comenzamos a profundizar el estudio de los costos abarcando ya otros objetivos:

EL PLANEAMIENTO Y EL CONTROL

El sistema de costos estándar da una unidad de medida y esto permite medir la eficiencia de la gestión industrial. El sistema de costos estándar consiste en establecer previamente a la fabricación los costos unitarios de los productos en cada centro de trabajo según los métodos más eficientes de producción con relación a un volumen dado de producción.

El costo estándar es el costo que la empresa considera necesario incurrir para elaborar un producto, operando con la mayor eficiencia posible. Es un costo meta, un costo objetivo, un patrón de medida.

Algunas de las ventajas son:

✓ Previamente

- Permite fijar el precio de venta,
- Cuál es la manera más económica cuando no tengo toda la producción.

✓ Método más eficiente:

- Los costos estándares son costos veraces, se basan en patrones de eficiencia alcanzables,
- Eliminan los desperdicios por sobre los estimados ya sea de:

❖ MO

❖ Materiales

❖ Costos Indirectos de Fabricación

- Los costos estándar no son el ideal sino la mejor forma conocida hasta ese momento para esa producción.

✓ Se relacionan a un volumen

- Los costos fijos en relación a diferentes volúmenes de producción dan distintos costos unitarios de producción.

$$\text{CR}(\text{costo real}) = \text{Costo std unit.} * \text{Volumen Producido}$$

- ✓ Detectar costos no pertenecientes al producto o a ineficiencias ajenas al proceso,
- ✓ Controlar los desvíos y tomar decisiones,
- ✓ Medio para motivar la gestión de desperdicios y el aumento de la productividad.

Como desventaja podemos nombrar el tiempo y esfuerzo, ya que es necesario hacer un estudio de tiempos y movimientos, conocer las relaciones insumo-productos, cada una de las fases del proceso en detalle, las características técnicas de cada producto, los estándares de precio y cantidad, etc.

Estos costos se calculan antes del proceso de las operaciones fabriles, determinan de una manera técnica y hasta casi científica, el costo unitario de un producto, basado en eficientes métodos y sistemas, y en función a un volumen dado de actividad.

Es decir, se establecen bajo rígidos principios de calidad, cumpliendo el rol de costos objetivos, informando el administrador sobre el grado de cumplimiento de la planta de estos costos meta o target.

Esta misión lo convierte en unidad de medida de la eficiencia fabril; así como el metro, kilo, litro, millas, etc., son unidades de medida de cantidades.

Para su diseño es necesario el trabajo conjunto de ingenieros industriales y especialistas en costos porque se nutre de dos componentes:

- ✓ Uno físico (cantidades),
- ✓ Y otro monetario (recursos financieros).

Hay que tener presente que no deben ser considerados como una fuente directa de procedimientos orientados a bajar o mejorar procesos. Esta importante etapa, debe cumplirse durante su cálculo e implementación.

Por otra parte, debe la evaluación de una gestión necesita una base o patrón de comparación. Relacionar costos de un mes con el anterior, o de otro período, suministra información inadecuada porque los datos del o mes o período con el cual se compara seguramente tienen incorporadas ineficiencias propias de dicho período. Además, el cambio de los métodos de fabricación agrega otro factor que invalida la comparación. Entonces, los costos estándar no solo sirven de referencia sino también como una guía de trabajo.

En este sistema por su ajustada forma de cálculo, se parte del principio que el verdadero costo es el estándar y las diferencias con el real, son fruto de haber trabajado mal, constituyendo un pérdida, que se expone en el cuadro de resultados, separados del costo de venta, para informar con precisión las ineficiencias fabriles y sus causa. De esta manera se cuenta con información para asignar responsabilidades y corregir desvíos.

Los aspectos a tener en cuenta ante el cierre de un período son:

- La comparación entre los costos reales y los costos unitarios de cada mes por el volumen producido permite medir la eficiencia fabril,
- El control debe hacerse no solo por cifras totales sino por subcuentas ya que se debe evitar la compensación de errores,

- La importancia del sistema no es conocer la magnitud de las desviaciones, sino que por el contrario lo que se quiere saber es si se han cumplido las metas. Es este el punto que debe conocer y trabajar el ingeniero,
- El sistema no está pensado para producir economías “si no que la finalidad es medir” ; comparar lo real con lo esperado,
- No quita que con la apertura que da no se trabaje en forma permanente en la búsqueda de reducciones de los costos.

3.6.2. Determinación del Costo Estándar 2013

A la hora de establecer el costo estándar de producción 2013 para De la Colina Hnos. S.R.L., debemos tener presente cuales van a ser las variables que van a afectar a nuestro costo:

- El volumen de producción estimado,
- La inflación anual de cada uno de los rubros,
- Las eficiencias que se esperan lograr en el consumo de los materiales directos, un mejor aprovechamiento del recurso mano de obra y las eficiencias pretendidas en algunos en determinados costos indirectos de fabricación.

Del análisis realizado con el encargado de producción y los socios de la empresa, y teniendo en cuenta la experiencia que poseen los mismos la cual han adquirido con años de dedicación al rubro del calzado, el objetivo que se ha propuesto la empresa para el año 2013 en cuanto a los costos de producción, es lograr ciertas eficiencias en la utilización de los recursos de modo que le permitan mejorar los precios de venta y obtener ventajas competitivas. Estas eficiencias las podremos identificar detalladamente en el siguiente tema, análisis de las variaciones de costos, y de esta manera, la

empresa dispondrá de una herramienta que le permita medir los objetivos que se han propuestos e identificar las posibles desviaciones.

De acuerdo a lo comentado, podemos establecer el siguiente costo estándar para el año 2013:

Volumen 2013: 150.650 Pares							
Horas de Producción: 82.800 hs							
Tiempo Ciclo de Producción: 0,55 hs							
Elemento del Costo	% Variabilidad	\$ VAR	\$ FIJO	\$ TOTAL	\$ Var/Unidad	\$ Fijo/Unidad	\$ Total/Unidad
MATERIA PRIMA	100%	\$ 9.854.890,27	\$ 0,00	\$ 9.854.890,27	\$ 65,42	\$ 0,00	\$ 65,42
-Cuero	100%	\$ 2.668.312,80	\$ 0,00	\$ 2.668.312,80	\$ 17,71	\$ 0,00	\$ 17,71
-Forro	100%	\$ 753.250,00	\$ 0,00	\$ 753.250,00	\$ 5,00	\$ 0,00	\$ 5,00
-Cordones	100%	\$ 183.310,92	\$ 0,00	\$ 183.310,92	\$ 1,22	\$ 0,00	\$ 1,22
-Ojalillos/Hebillas	100%	\$ 1.627.020,00	\$ 0,00	\$ 1.627.020,00	\$ 10,80	\$ 0,00	\$ 10,80
-Suela	100%	\$ 3.525.210,00	\$ 0,00	\$ 3.525.210,00	\$ 23,40	\$ 0,00	\$ 23,40
-Plantillas	100%	\$ 438.692,80	\$ 0,00	\$ 438.692,80	\$ 2,91	\$ 0,00	\$ 2,91
-Caja	100%	\$ 659.093,75	\$ 0,00	\$ 659.093,75	\$ 4,38	\$ 0,00	\$ 4,38
M.O.D.	100%	\$ 8.369.513,44	\$ 0,00	\$ 8.369.513,44	\$ 55,56	\$ 0,00	\$ 55,56
-Cortado	100%	\$ 743.956,76	\$ 0,00	\$ 743.956,76	\$ 4,94	\$ 0,00	\$ 4,94
-Aparado	100%	\$ 3.533.794,58	\$ 0,00	\$ 3.533.794,58	\$ 23,46	\$ 0,00	\$ 23,46
-Ensamble	100%	\$ 2.975.827,00	\$ 0,00	\$ 2.975.827,00	\$ 19,75	\$ 0,00	\$ 19,75
-Inyección Goma	100%	\$ 1.115.935,11	\$ 0,00	\$ 1.115.935,11	\$ 7,41	\$ 0,00	\$ 7,41
C.I.F.	43%	\$ 1.266.971,73	\$ 1.434.857,00	\$ 2.701.828,73	\$ 8,41	\$ 9,52	\$ 17,93
-Mano de Obra Indirecta	0%	\$ 0,00	\$ 336.128,00	\$ 336.128,00	\$ 0,00	\$ 2,23	\$ 2,23
-Pérdida y Rechazo de MO	100%	\$ 424.253,03	\$ 0,00	\$ 424.253,03	\$ 2,82	\$ 0,00	\$ 2,82
-Energía	45%	\$ 178.416,00	\$ 218.064,00	\$ 396.480,00	\$ 1,18	\$ 1,45	\$ 2,63
-Limpieza	15%	\$ 11.700,00	\$ 66.300,00	\$ 78.000,00	\$ 0,08	\$ 0,44	\$ 0,52
-Mantenimiento	31%	\$ 67.424,50	\$ 148.005,00	\$ 215.429,50	\$ 0,45	\$ 0,98	\$ 1,43
-Adhesivo, PVC y Fana	100%	\$ 415.794,00	\$ 0,00	\$ 415.794,00	\$ 2,76	\$ 0,00	\$ 2,76
-Hilo	100%	\$ 45.195,00	\$ 0,00	\$ 45.195,00	\$ 0,30	\$ 0,00	\$ 0,30
-Guardapolvo	10%	\$ 1.872,00	\$ 16.848,00	\$ 18.720,00	\$ 0,01	\$ 0,11	\$ 0,12
-Calzado	10%	\$ 2.340,00	\$ 21.060,00	\$ 23.400,00	\$ 0,02	\$ 0,14	\$ 0,16
-Amortización Inversión	16%	\$ 119.977,20	\$ 628.452,00	\$ 748.429,20	\$ 0,80	\$ 4,17	\$ 4,97
TOTAL COSTO PRODUCTO	93%	\$ 19.491.375,44	\$ 1.434.857,00	\$ 20.926.232,44	\$ 129,38	\$ 9,52	\$ 138,91

3.6.3. Análisis de las Variaciones de Costos

Las variaciones son las diferencias o desvíos entre el costo estándar y el real.

En un sistema estándar se calculan por elemento e informan sobre aspectos o factores vinculados con cada uno de ellos, conforme al siguiente esquema:

ELEMENTO	METODOS	VARIACION
Materiales	Dos Variaciones	Precio Cantidad
Mano de Obra	Dos Variaciones	Salario Tiempo
Costos Indirectos de Fabricación	Tres Variaciones	Presupuesto Capacidad Eficiencia

El objetivo será, ya establecido el costo estándar 2013, poder realizar comparaciones, por ejemplo con el período 2012, esto le permitirá comprender la evolución del costo del producto, teniendo en cuenta aspectos como la inflación, fenómenos extraordinarios que hayan afectado a la producción y determinar si hubo eficiencias o ineficiencias de los recursos. A su vez, una vez finalizado el período actual, la empresa podrá evaluar al cumplimiento o no de los costos estándar establecidos, analizar las causas y establecer bases para plantearse objetivos de costos para los años posteriores facilitándoles la toma de decisiones.

3.6.3.1. Variación de Materiales

Las variaciones que pueden afectar a los Materiales son:

➤ *Variación Precio*

Indica la diferencia entre el precio pagado por la compra de un material y el previsto o estándar.

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$VP = (Pr - Pe) * Qr$$

VP= Variación Precio

Pr= Precio Real

Pe= Precio Estándar

Qr= Cantidad Real

La fórmula genérica sería:

$$VP = (P_1 - P_0) * Q_1$$

De esta manera podemos comparar los costos estándar del 2013 con los costos reales del 2012 de nuestra empresa en análisis:

Variación Precio 2012 vs 2013					
Elemento	Q ₁ 2013	P ₀ 2012	P ₁ 2013	VP = (P ₁ - P ₀) * Q ₁	% Variación
-Cuero	27.117,00	\$ 80,00	\$ 98,40	\$ 498.952,80	23%
-Forro	15.065,00	\$ 40,00	\$ 50,00	\$ 150.650,00	25%
-Cordones	1.958,45	\$ 72,00	\$ 93,60	\$ 42.302,52	30%
-Ojalillos/Hebillas	843,64	\$ 1.428,57	\$ 1.928,57	\$ 421.820,00	35%
-Suela	271.170,00	\$ 10,00	\$ 13,00	\$ 813.510,00	30%
-Plantillas	3.916,90	\$ 87,50	\$ 112,00	\$ 95.964,05	28%
-Caja	150.650,00	\$ 3,50	\$ 4,38	\$ 131.818,75	25%
VARIACION PRECIO				\$ 2.155.018,12	28%

Donde;

Q₁ 2013: Cantidad de materiales que se estiman consumir en el 2013.

P₀ 2012: Precio unitario de cada uno de los materiales respectivamente, incurridos en el período 2012.

P₁ 2013: Precio unitario de cada uno de los materiales respectivamente, estimados para el período 2013.

A través de este cuadro podemos determinar que la variación total que deberá afrontar la empresa inflación del precio de los materiales será \$ 2.155.018,12 representando en promedio un 28% respecto del 2012.

➤ *Variación Cantidad*

Refleja la diferencia entre las cantidades reales aplicadas a la producción y las establecidas en el estándar. Se calcula de la siguiente manera:

$$VC = (Q_r - Q_e) * P_e$$

VP= Variación Cantidad

Qr= Cantidad Real

Qe= Cantidad Estándar

Pe= Precio Estándar

La fórmula genérica sería:

$$VC = (Q_1 - Q_0) * P_0$$

De esta manera, podemos determinar cuánto será la variación de costo por el mayor volumen de producción:

Variación Cantidad 2012 vs 2013				
Elemento	Q ₀ 2012	Q ₁ 2013	P ₀ 2012	VC = (Q ₁ - Q ₀) * P ₀
-Cuero	25.300,00	27.117,00	\$ 80,00	\$ 145.360,00
-Forro	12.650,00	15.065,00	\$ 40,00	\$ 96.600,00
-Cordones	1.756,94	1.958,45	\$ 72,00	\$ 14.508,40
-Ojalillos/Hebillas	708,40	843,64	\$ 1.428,57	\$ 193.200,00
-Suela	253.000,00	271.170,00	\$ 10,00	\$ 181.700,00
-Plantillas	3.614,29	3.916,90	\$ 87,50	\$ 26.478,75
-Caja	126.500,00	150.650,00	\$ 3,50	\$ 84.525,00
VARIACION CANTIDAD				\$ 742.372,15

Donde;

Q₀ 2012: Cantidad de materiales consumidos en el 2012.

Q₁ 2013: Cantidad de materiales que se estiman consumir en el 2013.

P₀ 2012: Precio unitario de cada uno de los materiales respectivamente, incurridos en el período 2012.

Es decir que el aumento de producción de 24.150 pares de zapatos respecto al 2012, origina una variación en el costo de \$ 742.372,15.

De esta manera, podemos concluir que la variación total en el costo de los materiales directos del 2013 respecto al 2012, se explica de la siguiente manera:

Costos Estándar 2013 Materiales Directos	\$ 9.854.890,27
Costos 2012 Materiales Directos	\$ 6.957.500,00
Variación Total de Materiales Directos	\$ 2.897.390,27
-Variación Precio	\$ 2.155.018,12
-Variación Cantidad	\$ 742.372,15

3.6.3.2. Variación de la Mano de Obra

El costo de la mano de obra puede verse afectado por las siguientes variables:

➤ Variación Salario

Mide la diferencia entre el importe del jornal abonado según liquidación y el previsto en el estándar. Se calcula:

$$VS = (Sr - Se) * Tr$$

VS= Variación Salario

Sr= Salario Real

Se= Salario Estándar

Tr= Tiempo Estándar

La fórmula genérica sería:

$$VS = (S_1 - S_0) * T_1$$

Aplicando esta fórmula a nuestra empresa en análisis, obtenemos lo siguiente:

Variación Salario 2012 vs 2013					
Elemento	T ₁ 2013	S ₀ 2012	S ₁ 2013	VS = (S ₁ - S ₀) * T ₁	% Variación
MOD	82.800,00	\$ 78,97	\$ 101,08	\$ 1.830.831,01	28%
VARIACION SALARIO				\$ 1.830.831,01	28%

Donde;

T₁ 2013: Cantidad de horas que se estiman consumir en la producción durante el período 2013.

S₀ 2012: Costo horario promedio de la mano de obra directa, abonado en el período 2012.

S₁ 2013: Costo horario promedio de la mano de obra directa, estimado para el período 2013.

Este cuadro podemos establecer que el costo de la mano de obra directa aumentará en total \$ 1.830.831,01, lo que representa un incremento del 28% producto de las negociaciones de los sindicatos respectivos.

➤ Variación Tiempo

Establece la diferencia entre las horas trabajadas, y las estándar según la producción realizada. Se calcula de la siguiente manera:

$$VT = (Tr - Te) * Se$$

VT= Variación Tiempo

Tr= Tiempo Real

Te= Tiempo Estándar

Se= Salario Estándar

La fórmula genérica sería:

$$VT = (T_1 - T_0) * S_0$$

Analizando nuestra empresa obtenemos lo siguiente:

Variación Tiempo 2012 vs 2013				
Elemento	T ₀ 2012	T ₁ 2013	S ₀ 2012	VT = (T ₁ - T ₀) * S ₀
MOD	68.080,00	82.800,00	\$ 78,97	\$ 1.162.432,43
VARIACION TIEMPO				\$ 1.162.432,43

Donde;

T_0 2012: Cantidad de horas consumidas en la producción durante el período 2012.

T_1 2013: Cantidad de horas que se estiman consumir en la producción durante el período 2013.

S_0 2012: Costo horario promedio de la mano de obra directa, abonado en el período 2012.

Es decir que, por variación en el tiempo de producción, el costo de la mano de obra directa incrementará \$ 1.162.432,43. El mismo se debe a que la empresa para poder afrontar un aumento en la producción, deberá incorporar 2 operarios en la sección de aparado, 3 operarios en la sección de ensamble y 3 operarios en la producción de inyección de goma.

Entonces, podemos concluir que la variación total en el costo de la mano de obra directa del 2013 respecto al 2012, se explica de la siguiente manera:

Costos Estándar 2013 Mano de Obra Directa	\$ 8.369.513,44
Costos 2012 Mano de Obra Directa	\$ 5.376.250,00
Variación Total de Mano de Obra Directa	\$ 2.993.263,44
-Variación Salario	\$ 1.830.831,01
-Variación Tiempo	\$ 1.162.432,43

3.6.3.3. Variación de los Costos Indirectos de Fabricación

Existen dos métodos para su cálculo:

- De dos variaciones,
- De tres variaciones.

Nosotros desarrollaremos este último por ser más analítico y el que más información suministra a la dirección:

- Variacion Presupuesto (1-2)		± XXXXXXXX
-C.I.F reales	XXXXXXXX (1)	
-Presupuesto ajustado a nivel real de las operaciones (P.A.N.R.):		
C.I.F fijos	xxxxxxxx	
C.I.F variables (cuota estandar vble. * hs. Reales)	xxxxxxxx XXXXXXXX (2)	
- Variacion Capacidad (2-3)		± YYYYYYYY
-C.I.F aplicados: horas reales * cuota c.i.f. estandar	XXXXXXXX (3)	
- Variacion Eficiencia (3-4)		± ZZZZZZZZ
-C.I.F aplicados: horas estandar * cuota c.i.f. estandar	XXXXXXXX (4)	
VARIACION TOTAL C.I.F.		VVVVVVVV

Conceptualmente podemos interpretar cada una de las variaciones de la siguiente forma:

- Variación Presupuesto: Diferencia entre los C.I.F. reales y los presupuestados ajustados a nivel de las operaciones, es decir de actividad, porque los fijos, por su naturaleza, no se modifican;
- Variación Capacidad: Mide la sub o sobreutilización de la capacidad de planta;
- Variación Eficiencia: Costo de las horas utilizadas en exceso o defecto de acuerdo a la producción y como consecuencia de haber consumido distintas cantidades de horas a las previstas en el tiempo estándar.

Analizando los costos estándar C.I.F. 2013 de De la Colina Hnos con los C.I.F. del 2012, obtenemos el siguiente análisis:

- Variación Presupuesto (1-2)		\$ 588.971,82
-C.I.F 2013 (1)	\$ 2.701.828,73	
-Presupuesto ajustado a nivel real de las operaciones (P.A.N.R.) (2):		
C.I.F fijos 2012	\$ 1.103.490,00	
C.I.F variables (cuota 2012 vble. * Vol. 2013)	\$ 1.009.366,91	\$ 2.112.856,91
- Variación Capacidad (2-3)		\$ -210.666,27
-C.I.F aplicados: Vol. 2013 * cuota c.i.f. 2012 (3)	\$ 2.323.523,18	
- Variación Eficiencia (3-4)		\$ 372.473,18
-C.I.F aplicados: Vol. 2012 * cuota c.i.f. 2013 (4)	\$ 1.951.050,00	
VARIACION TOTAL C.I.F.		\$ 750.778,73

Es decir que la variación total en los costos indirectos de fabricación del 2013 respecto al 2012, se explican de la siguiente manera:

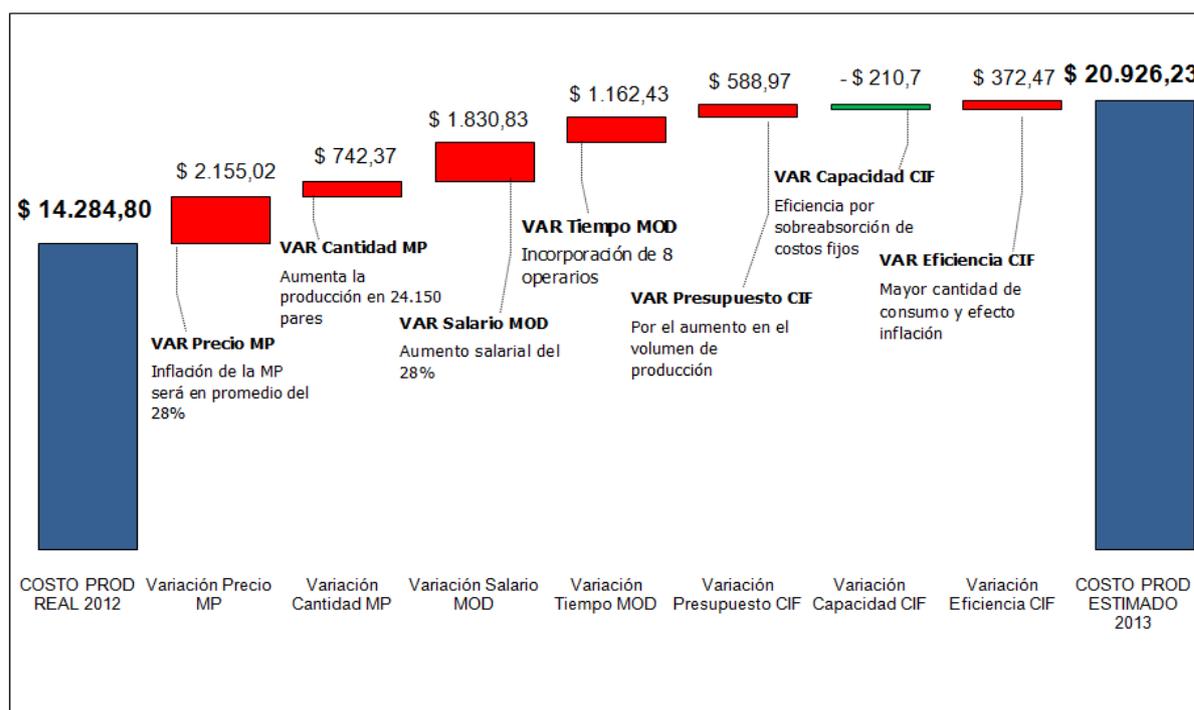
Costos Estándar 2013 C.I.F.	\$ 2.701.828,73
Costos 2012 C.I.F.	\$ 1.951.050,00
Variación Total de los C.I.F.	\$ 750.778,73
-Variación Presupuesto	\$ 588.971,82
-Variación Capacidad	\$ -210.666,27
-Variación Eficiencia	\$ 750.778,73

La variación presupuesto nos indica que solo por el hecho de aumentar el volumen de producción, la empresa debe afrontar un incremento en el costo de los C.I.F. en \$ 588.971,82. La variación capacidad nos muestra una eficiencia de \$ 210.666,27, originada por un mejor aprovechamiento de la capacidad de la planta, es decir una sobreabsorción de los costos fijos. Por último, la variación eficiencia nos indica que un incremento en el costo de \$ 750.788,73 producido por dos factores, uno es la mayor cantidad de consumo de los C.I.F. producto de un mayor nivel de actividad y por el efecto inflación de los costos, la cual representa en promedio un 26% respecto a los costos C.I.F. del 2012.

En resumen, podemos explicar el aumento en el costo de producción, que pasó de \$ 14.284.800,00 para producir 126.500 pares en el 2012, a \$ 20.926.232,44 de acuerdo a los 150.650 pares que se estiman producir durante el 2013, de la siguiente manera:

En miles de pesos

COSTO PROD REAL 2012	Variación Precio MP	Variación Cantidad MP	Variación Salario MOD	Variación Tiempo MOD	Variación Presupuesto CIF	Variación Capacidad CIF	Variación Eficiencia CIF	COSTO PROD ESTIMADO 2013
\$ 14.284,80	\$ 2.155,02	\$ 742,37	\$ 1.830,83	\$ 1.162,43	\$ 588,97	\$ -210,67	\$ 372,47	\$ 20.926,23



Este gráfico de variantes nos permite visualizar rápidamente cuales son las principales variaciones en el costo de producción, adjuntando al mismo una breve explicación de los motivos que las originan, de modo que, quienes deban tomar decisiones dispongan de la información lo más clara y sencilla posible.

3.7. Conclusión del Capítulo

Con el análisis que hemos detallado, la empresa posee un presupuesto de los costos de producción para el año 2013 de acuerdo al volumen de producción propuesto por los propietarios, a su vez, hemos explicado cada una de las variaciones en el costo de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

En resumen podemos decir que con los volúmenes de producción actuales y los previstos, la empresa se encuentra muy por encima del punto equilibrio tanto físico como financiero, permitiéndoles obtener una ventaja competitiva por sobre la competencia a través de precios bajos.

Esto les facilitará tomar decisiones en forma anticipada, como por ejemplo tener en cuenta cuáles serán las inversiones que deben realizar o en que rubros debe lograr eficiencias, siempre con el objetivo de lograr incrementar la participación en el mercado.

Una vez finalizado el año 2013, con esta misma herramienta de análisis de variaciones, la empresa podrá analizar todas las desviaciones respecto a lo presupuestado, identificar errores de presupuestación y tomar las decisiones necesarias para afrontar el nuevo período.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

4.1. Introducción del Capítulo

El análisis financiero es una herramienta que permite realizar comparaciones en lo que respecta a distintos tipos de negocios y facilita la toma de decisiones de inversión, financiación, planes de acción, control de operaciones y reparto de dividendos entre otros.

El objetivo propuesto en este capítulo es poder llegar a una conclusión general acerca de la condición financiera de De la Colina Hnos. S.R.L., analizando la estructura patrimonial de la empresa a través de distintos ratios, como el de liquidez, deuda, rentabilidad y actividad, tanto para los ejercicios 2011 como para el 2012. También analizaremos herramientas financieras que la empresa tiene a disposición para seguir creciendo mediante deudas a corto y largo plazo, siempre considerando su liquidez actual y con proyección a futuros ejercicios contables.

4.2. Análisis Financiero

El objetivo del análisis financiero es servir de herramienta para generar mayor rentabilidad del capital de la empresa, evalúa las repercusiones financieras, coordina aportes financieros, evalúa la efectividad de la administración financiera de un proyecto, evalúa incentivos locales para determinar la conveniencia de asumir un cambio en la empresa con relación al ingreso incremental que deja el mismo.

Su estructura básica se divide en 4 ítems:

4.2.1. Preparar las Cuentas

La información básica para hacer el análisis económico financiero de una empresa son los estados financieros, para llegar al final del análisis no basta con esta información sino que muchas veces se requiere información externa de la empresa. Preparar cuentas es simplificarlas en cifras fundamentales que

son necesarias para estudiar la situación de la empresa, liquidez, rentabilidad y riesgo.

4.2.2. Efectuar un Análisis Patrimonial

Aquí se estudia el patrimonio de la empresa, desde el punto de vista del activo (estructura económica) como desde el punto de vista de su financiación (estructura financiera). Lo que se estudia tanto en la estructura económica y financiera son dos cosas: la composición de la empresa; qué peso tiene cada partida del activo sobre el total y qué peso tiene cada partida del pasivo sobre el total. También debe observarse su evolución, cómo ha ido cambiando a lo largo de varios años la estructura patrimonial.

4.2.3. Realizar el Análisis de Pasivos

Cuando se dice análisis de pasivos dentro del contexto de análisis financiero, nos referimos a la capacidad de la empresa para devolver sus deudas, tanto a corto, como a largo plazo.

4.2.4. Hacer el Análisis Económico

La razón de ser de la empresa es la obtención de beneficios, la empresa existe para generar rentabilidad que implique creación de valor para el accionista, el análisis económico es el estudio de si la empresa está obteniendo una rentabilidad suficiente. El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. Los datos cuantitativos más importantes utilizados por los analistas son los datos financieros que se obtienen del sistema contable de las empresas, que ayudan a la toma de decisiones. Su importancia radica, en que son objetivos y concretos y poseen un atributo de mensurabilidad.

Interpretación: es la transformación de la información de los estados financieros a una forma que permita utilizarla para conocer la situación financiera y económica de una empresa para facilitar la toma de decisiones. Para una mayor comprensión se define el concepto de contabilidad que es el único sistema viable para el registro clasificación y resumen sistemáticos de las actividades mercantiles.

Entre las limitaciones de los datos contables podemos mencionar: expresión monetaria, simplificaciones y rigideces inherentes a la estructura contable, uso del criterio personal, naturaleza y necesidad de estimación, saldos a precio de adquisición, inestabilidad en la unidad monetaria. La importancia relativa del análisis de estados financieros en el esfuerzo total de decisión es que son un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas.

La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa. Es el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al responsable de préstamo o el inversor en bonos. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Los principales entornos en cuanto a la evaluación financiera de la empresa:

- La rentabilidad
- El endeudamiento
- La solvencia

- La rotación

- La liquidez inmediata

La capacidad productiva y sus técnicas de interpretación son 2:

ANÁLISIS Y COMPARACIÓN

4.3. Objetivo de los Estados Financieros

Es proporcionar información útil a inversores y otorgantes de crédito para predecir, comparar y evaluar los flujos de tesorería. Proporcionar a los usuarios información para predecir, comparar y evaluar la capacidad de generación de beneficios de una empresa.

La estructura conceptual del FASB (Financial Accounting Standards Board) cree que las medidas proporcionadas por la contabilidad y los informes financieros son esencialmente cuestión de criterio y opinión personal. Asimismo define que la relevancia y la fiabilidad son dos cualidades primarias que hacen de la información contable un instrumento útil para la toma de decisiones, la oportunidad es un aspecto importante, asimismo el valor productivo y de la retroalimentación, la comparabilidad, la relación coste-beneficio.

4.4. Los Estados Financieros

Deben contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación, la situación financiera de la entidad, los cambios en su situación financiera y las modificaciones en su capital contable, así como todos aquellos datos importantes y significativos para la gerencia y demás usuarios con la finalidad de que los lectores puedan juzgar adecuadamente lo que los estados financieros muestran, es conveniente que éstos se presenten en forma comparativa.

El producto final del proceso contable es presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones, ahora la información financiera que dichos usuarios requieren se centra primordialmente en la:

- 1) Evaluación de la situación financiera,

- 2) Evaluación de la rentabilidad,

- 3) Evaluación de la liquidez

La contabilidad considera 3 informes básicos que debe presentar todo negocio. El estado de situación financiera o Balance General cuyo fin es presentar la situación financiera de un negocio; el Estado de Resultados que pretende informar con relación a la contabilidad del mismo negocio y el estado de flujo de efectivo cuyo objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio.

4.5. Análisis de Grandes Masas

La tarea de un administrador transcurre en escenarios que demandan continuas y eficaces decisiones las que se refieren a variables controlables o no controlables de corto o largo plazo. Bajo este horizonte de trabajo volvemos nuestra mirada hacia el espacio de tiempo que comprometen las decisiones y que, repetimos, se refieren al:

- Corto Plazo: Decisiones menores a los 12 meses

- Largo Plazo: Decisiones mayores a los 12 meses

El análisis de grandes masas es un análisis de la estructura patrimonial y financiera, la cual es separada en bloques o "masas", clasificando los bienes y derechos que conforman el activo en:

- Capital de Trabajo

- Inmovilizaciones

4.5.1. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se compone de la suma de los siguientes rubros: disponibilidades, créditos, bienes de cambio e inversiones, los cuales son realizables dentro del año.

Capital de Trabajo = Disponibilidades + Creditos + Bienes de Cambio + Inversiones

En la empresa que estamos analizando el capital de trabajo está dado por:

\$ 1.786.688 = \$ 123.780 + \$ 1.200.488 + \$ 462.420

El total del capital de trabajo es de \$1.786.688 para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012.

4.5.2. Fondo de Maniobra

Se define como fondo de maniobra a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. El fondo de maniobra resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella.

En concreto, podemos establecer que todo fondo de maniobra se sustenta o conforma a partir de la unión de varios elementos fundamentales. Entre los mismos, los que le otorgan sentido y forma, se encuentran los valores negociables, el inventario, el efectivo y finalmente lo que se da en llamar cuentas por cobrar.

Asimismo es importante resaltar el hecho de que la principal fuente del fondo de maniobra son las ventas que se realizan a los clientes. Mientras, podemos

determinar que el uso fundamental que se le da a ese mencionado capital es el de acometer los desembolsos de lo que es el costo de las mercancías que se han vendido y también el hacer frente a los distintos gastos que trae consigo las operaciones que se hayan acometido. No obstante, entre otros usos están también la reducción de deuda, la compra de activos no corrientes o la recompra de acciones de capital en circulación.

Cuando el activo corriente supera al pasivo corriente, se está frente a un fondo de maniobra positivo. Esto quiere decir que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato. En el otro sentido, el fondo de maniobra negativo refleja un desequilibrio patrimonial, lo que no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que haya suspendido sus pagos.

El fondo de maniobra negativo implica una necesidad de aumentar el activo corriente. Esto puede realizarse a través de la venta de parte del activo inmovilizado o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo. Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

En nuestro trabajo el fondo de maniobra es igual a:

$$\$ 983.438 = \$ 1.786.688 - \$ 803.250$$

La empresa De la Colina Hnos SRL posee un fondo de maniobra de \$983.438 al 31 de diciembre de 2012. El poseer un fondo de maniobra tan amplio, le permite afrontar sus compromisos económicos futuros con tranquilidad.

4.5.3. Inmovilizaciones

Las inmovilizaciones corresponden a los rubros del activo no corriente porque son inversiones en bienes cuyos plazos de realización normalmente superan el año y sus decisiones, en la mayoría de los casos, se refieren a proyectos de inversión.

Efectivamente por ser de largo plazo sus implicancias en esta masa, tienen relevancia por el escaso dinamismo de sus rubros y la elevada magnitud que alcanzan. Además exigen un análisis riguroso para que la empresa no quede fuertemente condicionada por decisiones desacertadas en este rubro.

Inmovilizaciones = Activo No Corriente

En la empresa que estamos analizando, tenemos un capital inmovilizado de \$1.061.162

\$ 1.061.162 = \$ 43.500 + \$ 1.017.662

4.5.4. Deudas a Corto Plazo

Las deudas a corto plazo comprenden los pasivos corrientes, es decir los exigibles dentro del año. Se incluyen por ejemplo los proveedores, préstamos bancarios, deudas fiscales, etc.

$$\text{Deudas a Corto Plazo} = \text{Pasivo Corriente}$$

En nuestro análisis de la empresa de calzados De la Colina Hnos SRL las deudas de corto plazo son:

$$\text{\$ 803.250} = \text{\$ 755.250} + \text{\$ 48.000}$$

4.5.5. Capitales Permanentes

Los capitales permanentes son los capitales permanentes o mayores a un año más el patrimonio neto. O sea, en esta maza se incorpora la totalidad de fondos a largo plazo que dispone el administrador financiero, independientemente de si sus titulares son los dueños o terceros.

$$\text{Capitales Permanentes} = \text{Pasivo No Corriente} + \text{Patrimonio Neto}$$

En nuestra empresa los capitales permanentes es igual a \$2.044.100 al 31 de diciembre de 2012.

$$\mathbf{\$ 2.044.100 = \$ 158.600 + \$ 1.885.500}$$

4.6. Normas Financieras

En la gestión del administrador una de las tareas más importantes es la de mantener un adecuado equilibrio entre las situaciones económica y financiera de la empresa.

En las organizaciones pueden presentarse las siguientes situaciones:

- A)** Buena situación económica y mala situación financiera: Tiene lugar cuando la empresa genera un adecuado nivel de beneficios, medidos en su estado de resultados con su patrimonio neto. Pero no obstante esta buena performance en sus ganancias, se encuentra sin posibilidades suficientes para atender con fluidez los pagos, teniendo a veces serias dificultades para afrontarlos.

- B)** Buena situación financiera y mala situación económica: la empresa genera buenos niveles de ingresos, y en forma rápida; por lo que cuenta de manera permanente y holgada con recursos monetarios para atender sus obligaciones, pero no gana lo suficiente o quizás opera con pérdidas; es decir, su economía no está bien porque no obtiene utilidades o a veces son quebrantos.

Para que nuestra empresa obtenga un sano equilibrio entre su economía y finanzas desarrollaremos normas financieras que son criterios que, adecuadamente respetados, hacen que el ente tenga y mantenga una buena situación financiera.

Las normas financieras son tres:

- Equilibrio
- Seguridad
- Volumen

4.6.1. Equilibrio

Esta norma nos indica que debe existir una adecuación entre los plazos de devolución de los fondos que ingresan (propios o de terceros), y los usos y destinos de los mismos en la empresa (activos de corto o largo plazo de realización). Dicho en otros términos, significa que los tiempos de realización de los bienes que integran el patrimonio (activo), deben guardar una sincronizada relación con los correspondientes al de los fondos que se incorporan al ente para su adquisición.

La empresa que estamos analizando obedece la norma de equilibrio porque sus deudas a corto plazo son de \$803.250 teniendo la empresa un capital de trabajo de \$1.786.688 para poder devolver esos pasivos dentro de los próximos doce meses.

Podemos observar que los propietarios de la empresa son muy cuidadosos con esta norma financiera, teniendo un equilibrio en todas sus cuentas patrimoniales a corto o largo plazo.

4.6.2. Seguridad

Esta norma expresa que no obstante la condición que establece la de equilibrio, existe una restricción adicional, como consecuencia de que las deudas a corto plazo son exigibles en su totalidad dentro del año. Por lo explicado, si el capital de trabajo en su conjunto no es realizable al 100% en el año, no resultara suficiente para cubrir el monto de los compromisos a corto plazo dado que son exigibles en su totalidad dentro de los doce meses. Cuidando de poseer un fondo de maniobra positivo, obtenemos la tranquilidad que la norma de seguridad es respetada en su plenitud.

Como vimos en el apartado anterior, el fondo de maniobra de nuestra empresa en análisis es altamente positivo, es decir que dispone de fondos suficientes para afrontar los compromisos de los próximos doce meses.

4.6.3. Volumen

La tercera norma financiera es la de volumen, la cual consiste en que el fondo de maniobra debe poseer como mínimo dos requisitos: debe existir y debe ser suficiente.

Que exista significa que el mismo sea positivo, es decir, en los términos planteados en la norma de equilibrio: el capital de trabajo debe exceder a las deudas a corto plazo. El otro requisito que debe cumplir es: ser suficiente. Impone que su magnitud debe ser la adecuada y necesaria, es decir ni de mas, ni de menos, porque si bien un elevado fondo de maniobra otorga un mayor grado de cobertura frente a posibles desfases entre ingresos y egresos, cuando una magnitud es exagerada, significa que su capital de trabajo es superior al necesario.

Observamos que la empresa podría cubrir con el capital de trabajo disponible al 31 de diciembre de 2012 los pasivos no corrientes, los cuales son deudas bancarias por \$158.600 no realizables dentro de los próximos doce meses. Eso no es bueno para la gestión de la empresa por que existe dinero ocioso que se podría utilizar.

4.7. Uso de Razones Financieras

El análisis de razones evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa. El análisis de razones de los estados financieros de una empresa es importante para sus accionistas, sus acreedores y para la propia gerencia.

4.7.1. Tipos de Comparaciones de Razones

El análisis de razones no es sólo la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada; es más importante la interpretación del valor de la razón.

Existen dos tipos de comparaciones de razones:

4.7.1.1. Análisis de Corte Transversal

Implica la comparación de las razones financieras de diferentes empresas al mismo tiempo. Este tipo de análisis, denominado referencia (benchmarking), compara los valores de las razones de la empresa con los de un competidor importante o grupo de competidores, sobre todo para identificar áreas con oportunidad de ser mejoradas. Otro tipo de comparación importante es el que se realiza con los promedios. El análisis de razones dirige la atención sólo a las áreas potenciales de interés; no proporciona pruebas concluyentes de la existencia de un problema.

4.7.1.2. Análisis de Serie de Tiempo

Evalúa el rendimiento financiero de la empresa a través del tiempo, mediante el análisis de razones financieras, permite a la empresa determinar si progresa según lo planeado. Las tendencias de crecimiento se observan al comparar varios años, y el conocerlas ayuda a la empresa a prever las operaciones futuras. Al igual que en el análisis de corte transversal, es necesario evaluar cualquier cambio significativo de un año a otro para saber si constituye el síntoma de un problema serio.

4.7.1.3. Análisis Combinado

Es la estrategia de análisis que ofrece mayor información, combina los análisis de corte transversal y los de serie de tiempo. Permite evaluar la tendencia de comportamiento de una razón en relación con la tendencia de la industria. Nosotros en nuestra tesis efectuaremos un análisis combinado de los estados contables en los períodos 2011 y 2012.

4.8. Categorías de Razones Financieras

Las razones financieras se dividen por conveniencia en cuatro categorías básicas:

- Razones de Liquidez

- Razones de Actividad

- Razones de Deuda

- Razones de Rentabilidad

Razones	Miden	Importancia Corto Plazo	Importancia Largo Plazo
Liquidez		XXXXX	
Actividad	Riesgo	XXXXX	
Deuda			XXXXX
Rentabilidad	Rendimiento	XXXXX	

El dato importante es que las razones de deuda son útiles principalmente cuando el analista está seguro de que la empresa sobrevivirá con éxito el corto plazo.

4.8.1. Análisis de la Liquidez

Refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas.

4.8.2. Razón de Liquidez

Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, se expresa de la manera siguiente:

$$\text{Razón de Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Importante: Siempre que la razón circulante de una empresa sea 1 el capital de trabajo neto será 0.

En la empresa De la Colina Hnos SRL la razón de liquidez al 31 de diciembre de 2012 es:

$$2,22 = \$ 1.786.688 / \$ 803.250$$

Esta razón nos indica que la empresa se encuentra en condiciones favorables para afrontar sus futuros compromisos.

4.8.3. Liquidez Acida

Es similar a la razón de liquidez, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los activos corrientes, debido a dos factores que son:

Muchos tipos de inventarios no se venden con facilidad. El inventario se vende normalmente al crédito, lo que significa que se transforma en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez Acida} = \text{Activo Corriente} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Corriente}$$

La liquidez acida proporciona una mejor medida de la liquidez generalmente solo cuando el inventario de una empresa no tiene la posibilidad de convertirse

en efectivo con facilidad. Si el inventario es líquido, la razón de liquidez es una medida aceptable de la liquidez general.

$$1,65 = (\$ 1.786.688 - \$ 462.420) / \$ 803.250$$

La razón de liquidez acida de esta empresa es igual a 1.65 al 31 de diciembre de 2012. Podemos deducir que es un ratio muy elevado para afrontar sus compromisos futuros.

4.8.4. Liquidez Absoluta

El ratio de liquidez absoluta, también conocido como ratio de efectividad o prueba superácida, es un índice que junto con el índice de solvencia o el índice de prueba ácida entre otros, son idóneos para ayudarnos a medir la liquidez de la empresa en estudio. Este ratio considera únicamente los activos contenidos en caja y bancos, así como los valores negociables, ya que este índice sólo sopesa el efectivo o disponible, que es el dinero utilizado para pagar las deudas, sin considerar la variable tiempo ni la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. No considera las existencias ni tampoco las cuentas por cobrar (clientes) ya que es dinero que todavía no ha sido ingresado a la empresa.

Su fórmula será el resultado de dividir el total del activo circulante, sin olvidar la exclusión de las existencias y las cuentas a cobrar entre el pasivo corriente, obteniendo como resultado un porcentaje que nos indicará la situación de liquidez de la empresa en estudio.

$$\text{Liquidez Absoluta} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Cuentas por Cobrar}) / \text{Pasivo Corriente}$$

Ahora analizaremos la liquidez absoluta en la empresa De la Colina Hnos.SRL al 31 de diciembre de 2012:

$$0,1537 = (\$ 1.786.688 - \$ 462.420 - \$ 1.200.488) / \$ 803.250$$

El índice de liquidez absoluta que obtuvimos es igual a 0.15 al 31 de diciembre de 2012.

4.8.5. Análisis de Actividad

Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez.

4.8.6. Rotación de Inventarios

Mide la actividad del inventario de una empresa, es decir cuántas veces se vende el stock en el ejercicio contable.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$$

La rotación resultante sólo es significativa cuando se compara con la de otras empresas de la misma industria o con una rotación de inventarios anterior de la empresa.

La rotación de inventarios se puede convertir con facilidad en una duración promedio del inventario al dividir 360 (el número de días de un año) entre la rotación de inventarios. Este valor también se considera como el número promedio de días en que se vende el inventario.

$$30,89 = \$ 14.284.800 / \$ 462.420$$

La rotación de inventarios para nuestra empresa es de 27 veces el costo de mercadería vendida al 31 de diciembre de 2012.

4.8.7. Rotación de los Activos Totales

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \text{Ventas} / \text{Activos Totales}$$

La rotación de activos totales de la empresa De la Colina Hnos SRL es de 6.66 al 31 de diciembre de 2012.

$$6,66 = \$ 18.975.000 / \$ 2.847.350$$

4.8.8. Análisis de Rentabilidad

Es importante señalar que las razones financieras obedecen a ciertos patrones y no siempre se usara la misma fórmula para su cálculo. Por lo tanto, antes de tomar su valor en forma absoluta se debe analizar su significado y método de cálculo.

Los índices de rentabilidad de la empresa permiten analizar las inversiones que realiza para obtenerlas o el nivel de ventas que posee.

4.8.9. Resultado sobre Ventas

Corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada peso que se vende.

$$\text{Resultado Sobre Ventas} = \text{Rdo. del Ejercicio} / \text{Ventas}$$

Si aplicamos en nuestra empresa la formula prevista para el resultado del ejercicio sobre ventas obtenemos:

$$0,08 = \$ 1.605.500 / \$ 18.975.000$$

Esta fórmula nos indica que obtenemos un resultado sobre ventas de 0.08 sobre las ventas totales del ejercicio 2012 y comparando con el ejercicio 2011 obtenemos

$$0,07 = \$ 979.637,75 / \$ 13.248.000$$

Así podemos analizar que el ejercicio 2012 tiene un resultado sobre ventas mayor en 1.01% al período 2011.

4.8.10. Margen Bruto de Utilidad

Corresponde al porcentaje de utilidad bruta obtenida por sobre el costo de ventas. Permite determinar la capacidad que tiene la empresa para definir los precios de ventas de sus productos o servicios.

$$\text{Margen Bruto: Utilidad Bruta / Ventas}$$

Para el año 2011 obtenemos un margen bruto igual a:

$$0,25 = \$ 3.312.000 / \$ 13.248.000$$

AL 31 de diciembre de 2012 obtenemos un ratio de margen bruto de utilidad de:

$$0,24 = \$ 4.690.200 / \$ 18.975.000$$

Podemos deducir que el margen de utilidad de un año al otro no ha cambiado, manteniéndose constante en un 25% de margen de utilidad sobre las ventas.

4.8.11. Resultado sobre Patrimonio

Corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada peso que los dueños han invertido en la empresa, incluyendo las utilidades retenidas.

$$\text{Rdo. Sobre Patrimonio} = \text{Rdo. del Ejercicio} / \text{Patrimonio Promedio}$$

Para el año 2012 la empresa De la Colina Hnos SRL tuvo un resultado sobre el patrimonio de 0.85.

$$0,85 = \$ 1.605.500 / \$ 1.885.500$$

Deducimos que los dueños han ganado 85 centavos por cada peso que han invertido en la empresa para el ejercicio contable 2012.

4.8.12. Razón de Gastos de Administración sobre Ventas

Mide la proporción de gastos de administración sobre las ventas totales del ejercicio.

$$\text{Razón Gtos de Administración} = \text{Gtos de Administración} / \text{Ventas}$$

Si aplicamos esta razón a nuestro análisis obtenemos para el ejercicio contable 2011 una razón del 2,34% sobre el total de ventas.

$$0,02 = \$ 310.500 / \$ 13.248.000$$

Para el ejercicio 2012 obtenemos una razón del 2,18% sobre el total de ventas.

$$0,02 = \$ 414.000 / \$ 18.975.000$$

4.8.13. Razón de Gastos de Estructura sobre Ventas

Mide la proporción de gastos de estructura sobre las ventas totales del ejercicio.

$$\text{Razón Gtos de Estructuras} = \text{Gtos de Estructuras} / \text{Ventas}$$

Si aplicamos esta razón a nuestro análisis obtenemos para el ejercicio contable 2011 una razón del 6% sobre el total de ventas.

$$0,06 = \$ 734.655 / \$ 13.248.000$$

Para el ejercicio 2012 obtenemos una razón del 5% sobre el total de ventas.

$$0,05 = \$ 864.300 / \$ 18.975.000$$

Podemos analizar que la diferencia entre las razones en los gastos de estructura en un período y otro se refleja en un incremento por parte de la gerencia de ampliar las oficinas en 40 m² en un año y el otro.

4.8.14. Razón de Otros Gastos sobre Ventas

Mide la proporción de otros gastos sobre las ventas totales del ejercicio.

$$\text{Razón Otros Gastos} = \text{Otros Gastos} / \text{Ventas}$$

Si aplicamos esta razón a nuestro análisis obtenemos para el ejercicio contable 2011 una razón de 2,73% sobre el total de ventas.

$$0,03 = \$ 362.270 / \$ 13.248.000$$

Para el ejercicio 2012 obtenemos una razón del 2,24% sobre el total de ventas.

$$0,02 = \$ 426.200 / \$ 18.975.000$$

Si analizamos los dos períodos contables 2011-2012 podemos decir que no hubo grandes variaciones en otros gastos.

4.8.15. Análisis de Deuda

Miden la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la empresa. De la misma forma, muestran la capacidad de la empresa de responder de sus obligaciones con los acreedores. Los índices más utilizados son los siguientes.

4.8.15.1. Razón de Endeudamiento

Muestra que proporción de los activos han sido financiados con deuda. Desde el punto de vista de los acreedores, equivale a la porción de activos comprometidos con acreedores no dueños de la empresa:

$$\text{Razón de Endeudamiento: Pasivos / Activos}$$

Al aplicar la fórmula de razón de endeudamiento a nuestra empresa obtenemos:

$$0,34 = \$ 961.850 / \$ 2.847.350$$

Podemos deducir que hay 34% de activos que han sido financiados por deuda en el período contable 2012.

4.8.15.2. Razón Deuda Corto Plazo sobre Deuda Total

La razón de deuda Corto Plazo-Deuda Total muestra que proporción de los pasivos tiene vencimiento en el corto plazo.

$$\text{Razón Deuda Corto Plazo} = \text{Pasivos Corrientes} / \text{Pasivos}$$

Analizando este ratio en nuestros estados contables deducimos para el año 2012 tenemos un ratio de deuda a corto plazo de 83% sobre el total de pasivos para el ejercicio contable finalizado al 31 de diciembre de 2012.

$$0,83 = \$ 803.250 / \$ 961.850$$

4.9. Esquema Du Pont

El sistema Du Pont es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. El sistema Du Pont integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos y su capital de trabajo.

En principio, el sistema Du Pont reúne el margen neto de utilidades y la rotación de los activos totales de la empresa. Estas dos variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas y la rotación de los activos, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles. Para entender mejor el sistema DUPONT primero miremos el porqué utiliza estas dos variables:

4.9.1. Margen de Utilidad en Ventas

Existen productos que no tienen una alta rotación, que sólo se venden uno a la semana o incluso al mes. Las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta. Manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo.

4.9.2. Uso Eficiente de sus Activos Fijos

Caso contrario al anterior se da cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (uso eficiente de sus activos). Un producto que solo tenga una utilidad 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más

rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana o más.

Como todo indicador o variable empresarial, la rentabilidad también está sujeta a modificaciones o cambios periódicos fruto de la acción individual o en conjunto de varios factores que intervienen en su conformación. Para determinar el origen de los mismos, se la descompone en dos partes, para lo cual se incorpora un tercer elemento, además de la utilidad y el activo:

Ventas

Para la descomposición de la rentabilidad económica la multiplicamos y dividimos por la variable ventas,

Si analizamos la fórmula del esquema Du Pont obtenemos:

$$\text{Re} = \frac{\text{Ua/i}}{\text{A}}$$

Re= Rentabilidad Económica

Ua/i= Utilidad antes de intereses e impuestos

A= Activo

La multiplicamos y dividimos por ventas:

$$\text{Re} = \frac{\text{Ua/i}}{\text{A}} \times \frac{\text{V}}{\text{V}}$$

Re= Rentabilidad Económica

Ua/i= Utilidad antes de intereses e impuestos

A= Activo

V= Ventas

Ordenando el segundo miembro nos queda:

$$\text{Re} = \frac{\text{Ua/i}}{\text{V}} \times \frac{\text{V}}{\text{A}}$$

El cociente utilidad antes de intereses sobre ventas, es el margen de utilidad sobre ventas, nos indica la tasa de utilidad de cada peso sobre la venta del ejercicio. En tanto la razón ventas sobre activo nos indica el número de veces que se vende el activo en el ejercicio.

Aplicando la fórmula a nuestra empresa en análisis, obtenemos que:

	\$2.470.000		\$18.975.000
Re=	_____	X	_____
	\$18.975.000		\$2.847.350

Multiplicamos los coeficientes y obtenemos:

Re = 0,1301 X 6,6640

Y una rentabilidad económica de:

Re = 0,8669

Aplicando el esquema Du Pont a nuestro análisis obtenemos una rentabilidad económica de 0.8669 y una rotación del inventario en casi 7 veces al año. Es una rotación muy elevada de inventarios ya que la empresa es una empresa industrial y posee grandes volúmenes de ventas a nivel país.

4.10. Conclusión del Capítulo

Como conclusión del análisis realizado de la estructura financiera, podemos decir que esta empresa manufacturera de calzados posee índices de liquidez muy favorables, lo cual les permite afrontar sus deudas en el corto plazo. Sus propietarios podrían incrementar esas utilidades excedentes en un aumento de capital para generar mayores puestos de trabajo para nuestra querida ciudad de Córdoba, lo que producirá un incremento en sus utilidades a futuro. También observamos que el nivel de rotación es muy alto, lo que le permite que su stock se mantenga en constante cambio y actualizado de acuerdo a las modas de la temporada.

Podemos confirmar lo expresado a través del análisis de las normas financieras que hemos realizado, lo cual nos indica que las normas de equilibrio, seguridad y volumen son respetadas por la empresa.

Conclusión

La presente tesis tuvo como objetivo brindar asesoramiento profesional a nuestro cliente, una empresa situada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la fabricación del calzado, a la cual le presentamos un análisis económico-financiero, realizado para el año 2012, el cual nos arroja que la empresa se encuentra en una muy buena situación financiera, con altos índices de rentabilidad, como por ejemplo, la rentabilidad por cada peso de venta es de \$ 0.13 y la rotación del activo en un ejercicio contable es de casi 7 veces, obteniendo una rentabilidad económica de \$ 0.86 por cada peso de venta. A su vez, los índices de liquidez nos muestran que la empresa puede cumplir con sus compromisos en el corto plazo y posee capital para seguir invirtiendo y creciendo en el mercado.

Se realizó un análisis detallado de los costos de producción con el fin de poder obtener los costos estándar del año 2013. Esta herramienta le permite a la empresa poder presupuestar, plantearse objetivos, tomar decisiones en forma anticipada y evaluar cuales son las causas de las variaciones, como por ejemplo, las alteraciones económicas que se manifiestan en nuestro país como la inflación, lo cual, sumado a los costos asociados al incremento de producción y a las adecuaciones que debe realizar la empresa para poder cumplir con las ventas estimadas, permiten que la esta posea un detalle de los costos que deberá afrontar en el año 2013. Con las herramientas de gestión suministradas, una vez finalizado el período, la empresa podrá evaluar si fue posible cumplir con el presupuesto o cuales fueron los desfases que lo impidieron, a fin de poder enfocar los esfuerzos de mejora correctamente.

Para demostrar esto, primero se realizó un análisis del contexto en donde se desarrolla la empresa tanto interno como externo. A nivel interno se desarrollaron temas como la visión, misión, objetivos y aspectos que nos permitieron conocer el rubro y aprender como es el proceso productivo de una fábrica de calzados. A su vez, se analizaron las fortalezas que poseen como

empresa, sus debilidades y oportunidades que posee para lograr sus objetivos. También se desarrollo un análisis externo, como los proveedores, tipo de compradores, los competidores y todos aquellos factores que inciden en el normal desenvolvimiento de la actividad principal que posee la empresa De la Colina Hnos S.R.L.

Al estudiar la figura legal de la empresa, hemos podido conocer los derechos y obligaciones a los cuales están sujetos los dos socios, los requisitos y exigencias tributarias que deben afrontar.

En general, podemos decir que estamos en presencia de una empresa seria, que ha podido persistir a través del tiempo a pesar de las distintas situaciones desfavorables que se presentan en nuestro país a lo largo de los años. Creemos que las herramientas que les hemos brindado son fundamentales para poder adaptarse al crecimiento que está atravesando y favorecer la maximización de las utilidades mediante un buen análisis de la gestión.

Bibliografía

- Hugo, Giménez. Gestión de las Organizaciones. Editorial IUA. Edición Octubre 2005.
- Thompson / Strickland. Administración Estratégica. Editorial McGrawHill, 13° Edición.
- Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. Fundamentos de Administración de Proyectos, Ediciones Copygraph, 1999.
- Mustafá, Cristina Miriam. Finanzas. Editorial IUA, Edición corregida, Diciembre 2003.
- Vitteri, Liliana. Sistemas Contables II. Editorial IUA, Edición corregida Diciembre 2003.
- Hector, Traballini. Administración Financiera. Editorial IUA. Edición Febrero 2004.
- Hugo Carlos, Priotto. Contabilidad Superior I. Editorial IUA. Edición Setiembre 2003.
- Hugo Carlos, Priotto. Contabilidad Superior II. Editorial IUA. Edición Mayo 2008.
- Hector, Traballini. Sistemas Contables III Costos. Editorial IUA. Edición Febrero 2004.
- Heizer y Render. Dirección de la Producción 6 Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica 1997.
- Honrgren Foster y Data. Contabilidad de Costo. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Antonio D. Fourcade. Sociedades Parte General y Parte Especial. Editorial Advocatus.
- Rafael Kenis. Organización Industrial y de Servicios. Editorial IUA. Edición Diciembre 2005.
- Convenio Multilateral de 18/08/77.
- Ley de Impuesto a las Ganancias N° 20.628
- Ley de Impuesto a los Bienes Personales N° 23.966
- Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550

Anexos 1

Modelo de Contrato de “De La Colina Hnos. S.R.L.

En la Localidad de Córdoba, Provincia de Córdoba, a los 15 días del mes de Mayo de 2002, se reúnen en este acto los señores Horacio De La Colina, fecha de nacimiento 09 de Febrero de 1978, casado, con domicilio en Eugenio Galli 227 Barrio Las Palmas, Provincia de Córdoba, argentino, de profesión comerciante y Documento Nacional de Identidad N° 26.481.707 y María Cristina De La Colina, fecha de nacimiento 23 de Abril de 1969, casada, con domicilio en Pasaje San Pablo 2030 Barrio Alberdi, Provincia de Córdoba, nacionalidad argentina, de profesión comerciante y Documento Nacional de Identidad 19.564.099 y convienen constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada que se regirá por las disposiciones de la Ley de Sociedades Comerciales y en particular por las siguientes cláusulas:

Cláusula 1º. Denominación. Domicilio: La sociedad se denominará “De la Colina Hnos” **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, siendo su domicilio legal en Enrique Tornu 2225, Provincia de Córdoba, pudiendo establecer sucursales, delegaciones o agencias, dentro o fuera del país.

Cláusula 2º. Duración: Se establece una duración de 50 años a partir de su inscripción en el Registro Público de Comercio, pudiendo la misma prorrogarse por períodos de 10 años con el acuerdo de socios que representen más de las tres cuartas partes del capital social, debiendo solicitarse su inscripción antes del vencimiento del plazo de duración de la sociedad originaria.

Cláusula 3º. Objeto social: La sociedad tiene por objeto desarrollar la manufactura de zapatos, los cuales serán comercializados en las distintas provincias de la Republica Argentina. La producción de los productos se desarrollará en los predios de la empresa en barrio Alberdi.

Cláusula 4º. Capital social: El capital social se fija en la suma de \$ 280.000 (son pesos doscientos ochenta mil pesos argentinos), dividido en 280 cuotas de \$ 1000,00 (Son Pesos Mil.) de valor nominal cada una, que los socios suscriben e integran totalmente en este acto en bienes de capital y bienes de uso conforme se detalla en el inventario suscripto por los socios. La valuación de los bienes se ha realizado de acuerdo a los precios vigentes de plaza. El socio Horacio De la Colina suscribe ciento cuarenta cuotas y el socio María Cristina De la Colina suscribe ciento cuarenta cuotas de \$ 1000 (pesos mil) cada una respectivamente.

Cláusula 5º. Dirección y Administración: La administración, representación legal y uso de la firma social estarán a cargo de Horacio De la Colina, que actuará como gerente obligando a la sociedad con amplias facultades y poderes, en la medida que los actos tiendan al cumplimiento de los fines sociales, quedándole prohibido comprometer la firma social en actos extraños a su objeto.

Cláusula 6º. Cesión de cuotas: Las cuotas sociales no podrán ser cedidas sin que previamente el socio cedente haya comunicado fehacientemente las condiciones de la transferencia a la Gerencia, en cuyo caso los socios y la sociedad tendrán derecho de preferencia para la adquisición, derecho que deberá ser ejercido dentro de los Treinta días de la comunicación y en la proporción del capital social que detente pudiendo acrecer en caso que alguno de los socios no hicieran uso de tal derecho. No ejercida la preferencia acordada a los socios y a la sociedad, el socio cedente podrá realizar la transferencia a terceros, siempre que el cesionario cuente con la aceptación de por lo menos el cincuenta por ciento del capital social, incluida la cuota parte del cedente.

Cláusula 7º. Muerte de un socio: En caso de fallecimiento de cualquiera de los socios, sus herederos se incorporaran a la sociedad ocupando el lugar de su antecesor, previa unificación de la personería. En caso de optar los herederos por la venta de las cuotas sociales del socio fallecido, se procederá de acuerdo a lo establecido en la cláusula sexta.

Cláusula 8°. Retiro voluntario de los socios: En caso de retiro voluntario de un socio, los otros tendrán un derecho preferente para adquirir las cuotas del que se retira. El socio que se retira deberá comunicar por medio de telegrama colacionado la decisión con una anticipación de por lo menos 30 días. A falta de acuerdo en el valor y forma de pago de las cuotas sociales, el valor se determinará por medio de un balance general a la fecha de la cesión.

Cláusula 9°. Cierre del Ejercicio: El ejercicio social cierra el día 31 de Diciembre de cada año, a cuya fecha se confeccionarán los estados contables conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y técnicas en vigencia, que se pondrá a disposición de los socios con no menos de 15 días de anticipación a su consideración.

Cláusula 10°. Utilidades: De las utilidades líquidas y realizadas se destinará: a) el 5% al fondo de reserva legal, hasta alcanzar el 20% del capital social; b) el importe que se establezca para retribución de los gerentes y c) el destino del remanente, previa deducción de cualquier otra reserva que los socios dispusieran constituir, se pondrá a consideración de los socios al momento de la aprobación de los estados contables.

Cláusula 11°. Dividendos: Los dividendos deben ser pagados en proporción a los aportes de cada socio.

Cláusula 12°. Liquidación: Puede ser efectuada la liquidación de la Sociedad por los gerentes o por la persona que designen los socios. Una vez cancelado el pasivo, el saldo se adjudicará a los socios, en proporción a sus aportes.