



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

---

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional”**

**Alumna: Mantega Sandra Elizabeth**

**Docente Tutor: Cra. Carbonell Inés**



## INDICE

Dedicatoria.....	4
Agradecimientos.....	5
Formulario C.....	6
Resumen.....	8
Palabras Clave.....	9
Introducción.....	10
CAPITULO 1" Presentación de la empresa y situación actual".....	12
Antecedentes.....	13
Estrategia empresarial.....	14
Visión.....	14
Misión.....	15
Recursos Humanos.....	15
Descripción de Actividades.....	16
Análisis DAFO.....	19
Las 5 fuerzas de Porter.....	28
CAPITULO 2 " Plan de cuentas y estructura contable".....	30
Sistema de información contable.....	31
Estructura de un sistema contable.....	33
Las cuentas.....	36
Plan de cuentas.....	36



CAPITULO 3 "Análisis del manejo de los recursos y estructura de costos".....	45
Análisis del manejo de los recursos.....	46
Los costos: conceptos básicos.....	50
Costeo por órdenes (o lotes) de fabricación.....	53
Costeo por procesos.....	53
Costeo por absorción.....	53
Costeo variable.....	54
Costeo histórico y costeo predeterminado.....	54
Pasos para la asignación de costos.....	55
Punto de equilibrio.....	62
Margen de Seguridad.....	72
CAPITULO 4 "Análisis financiero".....	75
Industria del calzado.....	76
Análisis financiero.....	77
Los indicadores Financieros.....	79
Análisis Vertical.....	79
Índices o razones de Liquides.....	82
Índices o razones de actividad.....	84
Índices o razones de solvencia y endeudamiento.....	88
Índices o razones de rentabilidad.....	91
CAPITULO 5 " Beneficios del Asesoramiento Profesional.....	94
Principales tareas realizadas.....	95
Análisis recomendados.....	100
Conclusiones Finales.....	106
Bibliografía.....	109



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

## ***DEDICATORIA***

*Este trabajo está dedicado a mi familia, especialmente a mis hijos Ignacio y Alfonsina.*



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Al Instituto Universitario Aeronáutico por la actitud de servicio a la enseñanza y por darme la oportunidad de obtener los conocimientos necesarios para el ejercicio de la profesión.*

*A la contadora Inés Carbonell por el apoyo y ayuda constante en la revisión del presente trabajo.*

*A mi familia que ha sido un soporte esencial e importante en la elaboración de este proyecto final de grado.*



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

# **EMPRESA DE CALZADOS ASESORAMIENTO PROFESIONAL**

---



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

## FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Cba, 12 de Diciembre 2017

### INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

#### Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional

Integrantes: Mantega Sandra Elizabeth. Contador Público.

Profesor Tutor del PG: Cra. Carbonell Inés

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

**Presidente:** Flores, Lourdes

**1er Vocal:** Malaman, Rossana

**2do Vocal y Tutor** Carbonell, Inés

.....

#### Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

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



## RESUMEN

---

Esta investigación se basó en la empresa de zapatos "SeFerre" y se realizó con la finalidad de realizar un asesoramiento integral contable al dueño de la empresa unipersonal, cuya actividad de comercio a la fecha no dispone de una organización contable ni tampoco con asesoramiento de costos y ni financiero.

La actividad principal de dicha empresa es la producción y venta al por mayor de calzado femenino de cuero, este es un producto muy demandado por las mujeres por lo que podría a llegar a ser un rubro muy rentable y lucrativo si es manejado adecuadamente.

En la búsqueda por conocer la fábrica y su funcionamiento, al realizar el análisis a SeFerre se experimentó que maneja diariamente una serie de información y de procedimientos, tanto internos como externos, que no tienen una estructura sólida de contabilidad para optimizar sus recursos y hacer más eficiente y eficaz su gestión, además al no utilizar herramientas contables repercute negativamente a nivel administrativo y operativo, como así también funcional.

Como no cuenta con un asesoramiento contable profesional esto impacta desfavorablemente en la correcta toma de decisiones y lo ha llevado a tener serios problemas económicos y financieros peligrando la continuidad de la empresa.

El principal objetivo de este proyecto es proporcionar asesoramiento contable, financiero y de costos. Por tales motivos se realizó una investigación a la empresa para poder presentar a la misma y con toda la información obtenida se propone la creación de un plan de cuentas para poder crear registros contables, analizar sus costos, su rentabilidad y su manejo de los recursos entre otras tareas que hacen a la profesión y así poder asesorarlo sobre cuál es el mejor camino que debe seguir para continuar con la marcha del negocio de manera óptima y que cuente con las herramientas necesarias para tal fin.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - **Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.**

## PALABRAS CLAVE

---

- ZAPATOS
- ASESORAMIENTO PROFESIONAL CONTABLE
- PLAN DE CUENTAS
- ANALISIS DE COSTOS
- ANALISIS FINANCIERO



## INTRODUCCIÓN

---

***Los zapatos se ajustan perfectamente a nuestros pies, los cubren, los protegen y se convierten en una extensión del cuerpo. Los hay altos, bajitos, alargados, chatos, redondos, cerrados y abiertos. Sus estilos, tonos y diseños son infinitos...y hoy son un objeto de culto femenino.***

*En otras épocas los zapatos eran vistos como un complemento de menor importancia que, sin duda, no inspiraba los sentimientos que generan ahora. Sin embargo, poco a poco el diseño se fue ocupando de ellos hasta llegar a la revolución del siglo XX, que deja a un lado el pudor y hace que los zapatos adquieran un aspecto sofisticado que resalta la sensualidad femenina.*

*Hoy, las mujeres se valen de los zapatos para reafirmar quiénes son. Aquellos modelos que eligen y usan hablan de la personalidad y marcan un estilo propio.*

*Algunos psicólogos dicen que es posible determinar la personalidad de la mujer según el tipo de zapatos que usa. Los tacones altos de aguja hablan de mujeres que quieren reafirmar la confianza en sí mismas. Los que tienen plataforma sugieren sensualidad y el gusto por ser el centro de las miradas.*

*Las bailarinas y las sandalias bajitas son usadas por mujeres a las que les gusta el bajo perfil. Marcan un tono de distinción y complementan looks naturales, son perfectas para las que prefieren la sobriedad.*

*En las mujeres funciona muy bien aquello de que los zapatos se cambian cada día o que hay un par justo para cada ocasión. Por esta razón son felices cuando compran zapatos y siempre, siempre hay lugar para un par más en su armario. Los zapatos reflejan los estados de ánimo y son los aliados perfectos para reinventarse.*

*Los zapatos son las joyas del siglo XXI, por eso no hay reglas en cuanto a precio, colores, diseño, altura y cantidad se refiere. Con respecto a los zapatos, se vale todo. A muchas no les importa gastar una fortuna en ellos porque son caprichos del deseo y, en la actualidad, son considerados 'gotitas de felicidad'*



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

*Sean costosos o no, la variedad que ofrece hoy el universo de los zapatos, es una de las experiencias más fascinantes para las mujeres. De forma instantánea se transforman y dan un toque de distinción a su aspecto. Los zapatos son los cómplices y los aliados más cercanos. Una obsesión que ellas no están dispuestas a olvidar<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> [www.cromos.com](http://www.cromos.com).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

# **CAPÍTULO 1**

## **Presentación de la empresa y situación actual**



## ANTECEDENTES

---

En año 2012 el Sr. Gonzalo decide comenzar a producir su propia marca de zapatos “SeFerre” y de esta forma fundar su propia empresa de fabricación y venta al por mayor de calzados femeninos aprovechando su experiencia en el rubro, ya que trabajo en relación de dependencia en una fabrica de zapatos durante más de 10 años, en la cual se desempeño en la mayoría de sus áreas permitiéndole conocer en profundidad el negocio.

Inicia su actividad en su domicilio particular situado en barrio Poeta Lugones, al norte de la ciudad de Córdoba. Lo primero que realizó fue el diseño de muestras de calzados femeninos para la temporada de verano y salio a ofrecer su producto a diversos locales de la ciudad de Córdoba, logrando así una venta de 300 pares. En ese entonces contaba solo con 3 clientes.

De esta forma se puso en marcha la producción, luego de analizar los proveedores de cuero, bases y avios con los que contaba se realizo la compra de materia prima y se contrato el servicio tercerizado de corte, aparado y armado del producto.

En el año 2013, el dueño salio a ofrecer su producto al interior de Córdoba y del país para aumentar la cartera de clientes, logrando de esta forma proveer a clientes de la localidad de Las Varillas y Mendoza.

En el corriente año, cuenta con clientes en el centro de la ciudad Córdoba, en Nueva Córdoba, en el Dinosaurio Mall Alto Verde, en el Espinosa Mall de Villa Allende, en el cerro de las Rosas, en General Dehesa, Hernando, en Mendoza, en Santa Fe y en Salta. La producción vendida para la última temporada primavera/verano fue de 900 pares aproximadamente.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

A medida que fue creciendo la demanda de sus productos comenzaron a hacerse más evidentes sus problemas financieros haciendo peligrar la continuidad de la empresa. En la última temporada de otoño/invierno las ventas reales disminuyeron en 547 pares debido a una fuerte crisis financiera de la empresa que no le permitió cumplir con los pedidos a tiempo. El pedido por parte de los clientes fue en total de 729 pares, quedando sin entregar 189 pares.

Para la actual temporada de primavera/verano se espera una venta de 1000 pares aproximadamente y es imperioso por esta creciente expansión contar con herramientas contables que le permitan crear registros para tener un mayor control, optimizando la gestión, disminuyendo sus costos, y aumentando su rentabilidad económica y financiera.

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

---

La estrategia empresarial es la orientación general que se le imprime a la empresa con respecto a su entorno, incluyendo los objetivos generales a largo plazo, las políticas o cursos de acción y la asignación de recursos. Esta estrategia determinará los negocios en los que está o desea estar, la misión del negocio y la clase de organización que quiere ser nuestra empresa.

## MISIÓN

---

*Propósito que persigue una organización. Responde a la pregunta ¿Cuál es la razón por la que estamos en este negocio?*

Producir y comercializar calzado femenino de moda con diseño exclusivo y alto confort, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindándole calidad en el producto a un precio razonable.



## VISIÓN

---

Es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

La visión de SeFerre es ser la empresa líder en diseño, fabricación y comercialización de calzado femenino en el mercado, brindando a nuestros clientes un producto de excelente calidad y precio en un período establecido para mantener una relación permanente con él, solucionar sus necesidades de innovación, moda y tendencia, convirtiéndonos en su mejor alternativa.

## RECURSOS HUMANOS

---

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Es muy importante para la empresa que los trabajadores sean personas capacitadas ya que con personas preparadas y dispuestas se pueden aprovechar bien los recursos materiales y satisfacer adecuadamente los requerimientos de los clientes.

La empresa no tiene empleados en relación de dependencia pero si se contratan servicios en forma tercerizada para los diferentes procesos de producción.

- Cortado: 2 trabajadores
- Aparado: 3 trabajadores
- Armado: 3 trabajadores
- Terminación y Empaque: 1 trabajador
- Distribución: 1 trabajador



## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

---

El proceso comienza con el desarrollo productivo en donde se elabora el prototipo de calzado creando un estilo nuevo acorde a la época estacionaria (verano o invierno) y a las tendencias de moda, el dueño es quien diseña el producto y para ello recaba información de los estilos en ferias, revistas, viajes, internet y otros medios. En esta fase del proceso se realizan el diseño del calzado, pruebas de uso, se escalan plantas, cortes y se elabora la ficha técnica con la fotografía del producto terminado.

En la ficha técnica se detalla el artículo del producto, color, horma, patrón, talla, nombre, materiales necesarios para su elaboración, etc.

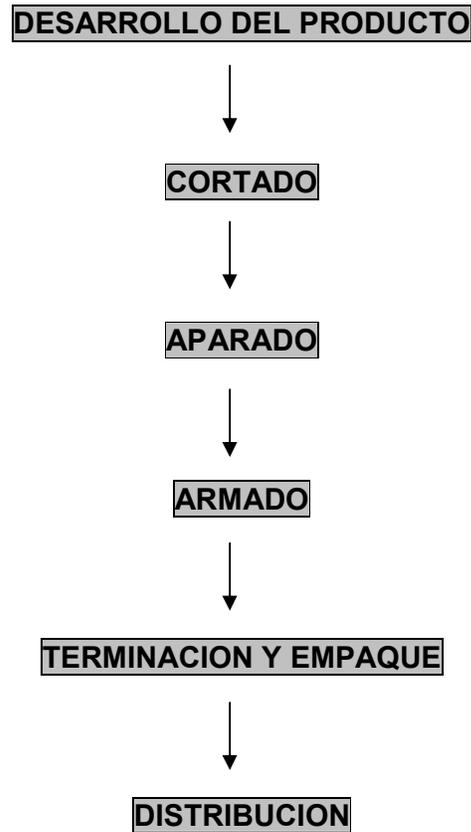
Luego de que se realizan las muestras de los productos para la temporada se procede a visitar a los clientes para que realicen los pedidos de los productos que son de su agrado.

Una vez que se tiene las cantidades encargadas por los clientes para la temporada se realiza un análisis de los proveedores de materias primas y se realiza el pedido de las mismas. También se elabora un cuaderno de producción en el cual se detalla el artículo, modelo, talle, cantidad de pares, nombre del cliente, el estado en que esta el producto, etc. De este cuaderno surgen las órdenes de trabajo para cada uno de los sectores de cortado, aparado y armado.



Posteriormente se procede a fabricar el calzado de acuerdo a los pasos siguientes:

- **Cortado**: aquí se procede a cortar la materia prima (cueros) según el diseño (capellada, forro, plantilla, contrafuerte, refuerzos, etc.). En esta etapa se utiliza la maquina cortadora marca "atton" aunque la mayor parte del cortado se realiza a mano con cuchilla.
- **Aparado (costura)**: En esta etapa se pegan, arman y doblan las piezas que dejo listas el paso anterior y se cose con maquinas poste, doble, zigzag y recta y se colocan los avíos correspondientes según el modelo (hebillas, cierres, cintas, cordones, tachas, etc.) y los refuerzos que necesite (contrafuerte, puntera, etc.)
- **Armado**: En esta parte del proceso se ponen las capelladas en las hormas correspondientes, se combinan los cortes para el tirado de punta donde se arma y después se cierra pasando por el pegado a su respectiva base. Los productos ya pegados son introducidos en el horno de frío/calor para lograr un buen resultado. Se utiliza horno, maquina de camburear, maquina de armar de 5 pinzas, maquina de raspar aunque gran parte del trabajo es manual. Los productos son retirados de las hormas para realizarles los retoques si es que es necesario, y se los pasa a la mesa de terminación.
- **Terminación y Empaque**: En este lugar se le colocan los cordones, plantillas, etiquetas y se procede al cepillado y/o lustrado y se realiza el control de calidad. Luego de que el producto es aprobado se procede a su empaque para limpiarlo, colocarlo en su caja y etiquetarlo para ser distribuidas a los clientes.



Este es un proceso estándar de fabricación de calzado, los detalles que exige cada modelo son subprocesos adicionales de cada etapa, pero no varía del método anterior.



## ANÁLISIS DAFO

---

*"Un imperio no cae por fuerzas externas sino por debilidades internas".<sup>2</sup>*

Ambiente: El término ambiente se refiere a instituciones o fuerzas que están fuera de la organización y que pueden afectar el rendimiento de ésta.

El Análisis **DAFO** (en inglés, SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), también conocido como Análisis **FODA** es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades** y **Amenazas**.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

---

<sup>2</sup> Raúl Francisco Díaz Mortera



## **Análisis del Ambiente Externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a) Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

b) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

### **Oportunidades**

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?



### **Amenazas**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

### **Análisis del Ambiente Interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad del servicio, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la institución.

Para realizar el análisis interno deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.



### **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al servicio de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

### **Debilidades**

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?



### **DAFO de la empresa SeFerre**

#### *Oportunidades*

1. Apertura de las importaciones de insumos de calzados necesarios para su fabricación.
2. Aumento de la demanda de productos nacionales de menores costos debido a la caída de las importaciones del mismo nivel de precios.
3. Apertura de nuevos mercados por el tipo cambiario favorable para la exportación.
4. Incremento de la tasa de natalidad y esperanza de vida, con el consecuente aumento del número de potenciales usuarios.
5. Clientes experimentados que transfieren información sobre el usuario.
6. Alta posibilidad de mano de obra especializada en el sector local y bajos costos para el acceso a mano de obra debido a los elevados índices de desocupación
7. Baja diferenciación de productos.
8. Amplia cartera y concentración geográfica de proveedores.
9. Posibilidad de generar nuevos plazos informales de pagos ante los proveedores.
10. Gran acceso a la información de las nuevas tendencias del mercado.
11. Concentración de los locales dedicados a la venta de zapatos en casco céntrico de la ciudad y shoppings.
12. Posibilidad de captar nuevos clientes gracias a Internet y redes sociales.
13. Aumento del uso de Productos Complementarios.
14. Explotación de los estudios de investigación en mercados de exportación.
15. Aprovechamiento del desarrollo de nuevos productos de las grandes marcas.
16. Escasa fidelización de los clientes hacia las empresas del sector.
17. El calzado como un bien de primera calidad.
18. Uniformidad de estrategias empleadas por las empresas en el sector.
19. Generalizada falta de equipos o fuerzas de venta de las empresas competidoras en el sector.
20. Posibilidad de comprar insumos de última moda a un menor costo a proveedores de la provincia de Buenos Aires.



### *Amenazas*

1. Sensación de incertidumbre mundial en los mercados cambiarios y financieros.
2. Caída de la actividad comercial causada por el agudo cuadro recesivo.
3. Disminución del nivel de consumo causado principalmente por la pérdida de poder adquisitivo del salario.
4. Aumento de los niveles de desempleo y la pobreza.
5. Incremento del índice de inflación haciendo que los insumos y materias prima aumenten su valor.
6. Demanda sensible a los precios.
7. Aumento del poder negociador de compradores.
8. Gran número y concentración de competidores en el sector local.
9. Falta de apoyo o política gubernamentales en el ámbito provincial para la reactivación de la industria.
10. Dificultad en la gestión de cobro en el sector.
11. Disminución en los volúmenes de compra de los clientes del sector ya que estos se abastecen con varios proveedores.
12. Ausencia de alternativas en formas y plazos de pago en el sector, tanto para clientes como para proveedores debido a la falta de confianza que genera la inestabilidad del mercado.
13. Ingreso de potenciales competidores debido a las Bajas Barreras de Entrada.
14. Altas Barreras de Salida.
15. Aumento en el uso de Productos Sustitutos.
16. Excesiva cantidad de modelos.
17. Alta concentración de competidores en un mismo segmento.
18. Los clientes tienen bajos costos para cambiar de proveedor.
19. Carencia de créditos bancarios para el sector.
20. Mayor selectividad en los gastos, tornando al consumidor más cauto y analítico.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

### *Fortalezas*

1. Experiencia y conocimiento del sector.
2. Ubicación geográfica de la empresa, que favorece la distribución de los productos.
3. Diversidad en la cartera de productos.
4. Regular cartera de clientes y buena relación con los mismos.
5. Diseño de producto con muy buena aceptación por su innovación y exclusividad.
6. Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado.
7. Capacidad del liderazgo del dueño.
8. Existencia de capacidad ociosa para cubrir un aumento de demanda.
9. Marca reconocida por los clientes del sector.
10. Bajo índice de endeudamiento con proveedores.
11. La empresa no posee deudas con entidades financieras o bancarias.
12. Bajo porcentaje de devoluciones por el alto control.
13. Conocimiento del funcionamiento de los locales comerciales del sector.
14. El producto que fabrica es competitivo con relación a los precios promedio del sector.
15. Cuenta con productos que son referentes dentro de la industria con los cuales logran alcanzar un grado significativo de fidelización.



### *Debilidades*

1. La maquina usada en la línea de producción es antigua y lenta.
2. Alta capacidad ociosa que provoca mayores costos.
3. Manejo ineficiente de los inventarios
4. Baja diferenciación de stock, dado por una mala gestión de compras.
5. Alta centralización en la toma de las decisiones.
6. Ausencia de áreas de ventas, tanto a nivel funcional como de personal de ventas.
7. Ausencia de área administrativa y contable lo que dificulta la correcta toma de decisiones.
8. Falta de asesoramiento profesional contable.
9. Falta de autofinanciamiento.
10. Falta de investigación y desarrollo de nuevos mercados en donde colocar los productos.
11. Marcas que apuntan a un solo segmento de mercado.
12. Carencia de una registración de marcas.
13. No cuentan con movilidad propia para el traslado de materia prima y la distribución de productos terminados.
14. Excesiva demora en los tiempos de ingreso y salidas de pedidos de los productos.

### MATRIZ DAFO

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividad en el diseño y calidad del producto</li> <li>• Personal calificado</li> <li>• experiencia y conocimiento del sector</li> <li>• Buena trayectoria, y reconocimiento público que lo pone en una situación de prestigio social.</li> <li>• Por ser una empresa pequeña con estructura simple: es rápida, flexible, se puede mantener a muy bajo costo.</li> <li>• El precio es accesible en comparación a los productos de calidad similar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica un Sistema de Contabilidad.</li> <li>• No posee Plan de Cuentas.</li> <li>• No utiliza libros de registraciones.</li> <li>• No hay control exhaustivo de Ingresos y Egresos.</li> <li>• No realiza un análisis de costos</li> <li>• No realiza análisis financiero</li> <li>• Falta de autofinanciamiento</li> <li>• Resulta difícil lograr que la estructura simple con la que cuenta, sea eficaz a medida que crece la empresa, porque su alta centralización tiende a provocar una sobrecarga de información en el dueño</li> <li>• El riesgo que implica que todo dependa de una sola persona.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica adecuada para la venta y distribución de los productos, ya que es de fácil y rápido acceso.</li> <li>• Gran acceso a la información de las nuevas tendencias del mercado.</li> <li>• Concentración de los locales dedicados a la venta de zapatos en casco céntrico de la ciudad y shoppings.</li> <li>• Posibilidad de captar nuevos clientes gracias a Internet y redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una fuerte competencia en el mercado.</li> <li>• Ingreso de potenciales competidores debido a las Bajas Barreras de Entrada.</li> <li>• Aumento del índice de desempleo</li> <li>• Aumento del índice de inflación</li> </ul>



## LAS 5 FUERZAS DE PORTER

---

Dentro del contexto en el cual las empresas desarrollan su actividad principal, existe una competencia para la cual es necesario tener presente que de las decisiones que se toman para un futuro pueden afectar su rentabilidad.

En el caso de "SeFerre", que fabrica zapatos, los distribuye y a su vez provee al público mayorista, las fuerzas a analizar son:

**A.** Amenaza de nuevos competidores: las barreras de entrada que existen hacia la industria del calzado son débiles y fáciles de superar, debido a que las empresas del calzado tienen fácil adaptación en el mercado, por su simple estructura y porque son grandes imitadores, es decir copian los productos de marcas líderes. No aportan creatividad a sus productos porque los insumos disponibles son estandarizados por aquellos modelos de mayores ventas de dichas marcas. Debido a esto la amenaza de que se introduzcan nuevos competidores es constante; por ende es una gran tentativa para aquellas personas que con poco capital quieren formar su propio negocio.

**B.** Amenaza de sustitutos: los productos que fabrica SeFerre son de cuero ya sean modelos modernos o casuales para la mujer, por eso un producto sustituto que amenazaría sus ventas, sería el calzado informal femenino. Por ejemplo una amenaza serían las empresas dedicadas al calzado femenino de cuero (L Tau, Narcisa, Josefina Puente).

**C.** Poder de negociación de los compradores: los compradores tienen un alto grado de negociación, debido a la gran cantidad de competidores que posee SeFerre. Al tener esta empresa una cantidad pequeña de clientes no se puede dar el lujo de rechazar una propuesta de trabajo, al no contar con muchos clientes depende de los que tiene y debe tratar de adaptarse a sus peticiones.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

**D.** Poder de negociación de los proveedores: debido a la diversidad de insumos que utiliza Severino Ferre, los distintos proveedores tendrán diferentes grados de negociación. Por ejemplo en el rubro cueros existen 5 tipos de proveedores, en este caso, éstos tendrán un bajo grado de poder para la negociación; lo contrario ocurre en el rubro bases de calzados realizadas manualmente, porque existen solamente 2 proveedores, lo cual hace que ellos tengan un alto poder para la negociación.

**E.** Presencia de rivalidades: Debido al crecimiento de la industria nacional del calzado la intensidad de la rivalidad ha aumentado considerablemente, provocando incrementos en la demanda como también la incorporación de diferentes productos, ejerciendo una gran competencia en la industria.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

## **CAPÍTULO 2**

### **Plan de Cuentas y Estructura Contable**



## SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE

---

Como todo ente, la empresa SeFerre, a través de su vida debe ir tomando decisiones que pueden ser de hacer o de no hacer y para ello necesita disponer de información, por ende, debe tener un buen “sistema de información”, además de contar con el correspondiente asesoramiento profesional que interprete dicha información.

Se entiende por:

- Sistema: un conjunto de elementos relacionados que en forma organizada permiten lograr un objetivo determinado
- Información: Es un dato que cuando hay un usuario que lo necesita y lo procesa se convierte en un conocimiento bajo una forma comunicable para ese usuario receptor que lo necesita.

Finalmente es que todo aquello que disminuye la incertidumbre.

Un dato es transformado en información al ser procesado. Toda organización bien administrada debe contar con un buen sistema de información, siendo el sistema de información contable donde se captan, procesan y registran los datos de que se refieren al patrimonio del ente y su evolución. Esta técnica ha sido denominada tradicionalmente Contabilidad.

La Contabilidad es una disciplina técnica que a partir del procesamiento de datos sobre la composición y evolución del patrimonio de un ente, los bienes de propiedad de terceros en su poder y ciertas contingencias, produce información para la toma de decisiones de usuarios internos y externos interesados y para el control de los recursos y obligaciones del ente.

La contabilidad es un sistema de información que brinda información para la toma de decisión y el control.

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

La contabilidad es interdependiente y esta interrelacionada con toda Organización.

Existe una estrecha relación entre:

- La operación de la organización
- La contabilidad
- La toma de decisiones

La actividad de la organización origina hechos que modifican el PN



Los hechos se respaldan con comprobantes



Los comprobantes son la base de los registros contables



La contabilidad proporciona resúmenes de la situación actual y periódica



El análisis de los datos contables orienta las decisiones de la gerencia



Las decisiones de la gerencia determinan la actividad de la organización



## ESTRUCTURA DE UN SISTEMA CONTABLE

---

En el sistema contable de cualquier empresa se deben ejecutar tres pasos básicos; los datos se deben registrar, clasificar y resumir.

1. Registro: en un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción a futuro. Ciertamente, no todos los eventos comerciales se pueden medir y describir objetivamente en términos monetarios.

2. Clasificación: un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información debe clasificarse en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

3. Resumen: para que la información contable sea utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida.

Estos tres pasos que se han descrito: registro, clasificación y resumen constituyen los medios que se utilizan para crear la información contable. Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información, también involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales y el control. Un sistema contable debe proporcionar información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Un sistema de información bien diseñado ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

**Control:** un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

**Compatibilidad:** un sistema de información cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular.

La información contable debe servir fundamentalmente para: Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.

También para:

- ✓ Predecir flujos de efectivo.
- ✓ Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- ✓ Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- ✓ Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- ✓ Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- ✓ Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- ✓ Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- ✓ Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad.



La contabilidad, es un sistema que permite llevar el control de todas las transacciones de una organización, por lo que necesita realizar las siguientes funciones fundamentales:

- Ordenar y archivar la documentación que respalda las operaciones contables.
- Clasificar la información, para determinar en qué parte del balance se aplicarán las operaciones: en activo, en pasivo, en patrimonio, en ingresos o en egresos.
- Registrar las operaciones contables en los libros autorizados, según lo determinan las leyes del país.
- Informar sobre los resultados obtenidos en las transacciones de la organización, en un período determinado.

Para poder satisfacer adecuadamente los objetivos de SeFerre, la información contable debe ser comprensible, útil y se requiere que además la información sea comparable.

- La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender.
- La información es útil cuando es pertinente y confiable.
- La información es pertinente cuando posee el valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.
- La información es confiable cuando es neutral, verificable y representa fielmente los hechos económicos.



## LAS CUENTAS

---

La contabilidad es parte del sistema de información contable de la empresa, que debe proporcionar datos útiles. Para el logro de ese objetivo es necesario contar con un mecanismo que permita compilar los datos de manera sistemática y ordenada.

Se puede afirmar que la Contabilidad utiliza un lenguaje propio, compuesto por un conjunto de términos o vocablos que solemos clasificar como técnicos.

Una de las características de la terminología contable, se relaciona con la creación y utilización de “cuentas”, se trata de códigos que facilitan los procesos de clasificación y registros de las operaciones realizadas por una entidad. La síntesis de expresión es una clave para el sistema contable y una cuenta reúne esa condición. Una cuenta agrupa hechos y operaciones homogéneas.

La cuenta constituye el elemento fundamental del sistema contable siendo necesario contar con una lista de cuentas que permitan en forma ordenada realizar imputaciones contables, dicha lista se denomina plan de cuentas.

## PLAN DE CUENTAS

---

El plan de cuentas es el instrumento contable que preestablece los procedimientos a seguir para registrar y revelar las operaciones de la empresa. Es la ordenación sistemática de la totalidad de las cuentas que integran el sistema contable.

Como es un elemento de trabajo esencial, debe ser confeccionado inmediatamente después de haber determinado la estructura del sistema contable y el medio de procesamiento de la información.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Al confeccionar el plan de cuentas se debe responder a los objetivos de la contabilidad; entre otros, los siguientes:

- Servir como estructura básica en la organización y diseño del sistema contable.
- Información para la gerencia a fin de analizar la gestión de la empresa.
- Brindar información para el control del patrimonio.
- Facilitar la búsqueda de las cuentas adecuadas que se requieran para las respectivas registraciones contables.
- Facilitar la confección de estados contables.

Un plan de cuentas debe reunir las siguientes características:

- Ordenamiento sistematizado: que esté ordenado de acuerdo a un criterio que les de una estructura organizada y que este ordenamiento sea coherente.
- Flexible: que permita la incorporación de nuevas cuentas.
- Integro: debe ser completo (contener todas las cuentas necesarias de acuerdo a las necesidades de información de la empresa).
- Homogéneo: que los agrupamientos permitan la preparación de los estados contables.
- Claridad: en la terminología utilizada.
- Inequívoco.



Al confeccionar el plan de cuentas se deben tener en cuenta aspectos que satisfagan las necesidades del sistema contable, entre ellos se pueden destacar los siguientes:

- la actividad de la empresa
- la forma jurídica de la empresa
- la naturaleza de los recursos de la empresa (inmuebles, bienes de uso) y los gravámenes que los afectan (hipoteca, prenda).
- la forma en que se realizarán las compras (cheques, efectivo, documentos, tarjeta de crédito)
- la dimensión de la empresa (si tendrá o no sucursales).
- la forma de operar de la empresa con respecto a las ventas: al contado, a crédito
- el tipo de proceso contable establecido (si se utiliza una contabilidad centralizada o no).
- el medio de procesamiento de datos que se dispone: si es un procesamiento electrónico, permite mayor número de cuentas que uno manual.
- los requerimientos de las normas contables y legales.

#### Criterios de Ordenamiento

Al confeccionar el plan de cuentas se debe seguir algún criterio a fin de establecer el ordenamiento de las cuentas. Para ello se adopta el criterio de lo más líquido a lo menos líquido, comenzando con caja y bancos, siguiendo con créditos y así sucesivamente.

Para el ordenamiento del pasivo se adopta el criterio de exigibilidad y así se va de lo más exigible a lo menos exigible.

#### Codificación

Significa reemplazar el nombre literal de la cuenta por un símbolo que puede ser numérico, alfabético o mixto. La codificación de cuentas permite:

- Facilitar el agrupamiento y archivo de la información que contienen las cuentas
- Facilita el agregado de cuentas nuevas
- Facilita el reconocimiento y la ubicación de la cuenta a utilizar
- Facilita el procesamiento de los comprobantes



Existen distintas formas de codificar un plan de cuentas. Entre los más generalizados se encuentran:

- Alfabético: se le asigna a cada cuenta un código formado por una o varias letras. Este método tiene la limitación de las letras, en caso de utilizarse es conveniente efectuar una combinación de letras para que el plan sea flexible.
- Numérico: se identifica cada cuenta con una combinación de números. En este método se pueden utilizar distintas combinaciones que dan origen a lo siguiente:
  - Por grupo
  - Correlativo
  - Decimal

El más utilizado es el decimal dado que los sistemas de procesamiento electrónico utilizan esta forma por la practicidad en la operatoria.

- Alfa – numérico: se combinan letras con números, su aplicación es limitada.

Para la creación del plan de cuentas para SeFerre se optó por el sistema de codificación numérico decimal ya que le va a permitir intercalar cuentas a medida que se amplíen sus necesidades. Los pasos utilizados para su aplicación son los siguientes:

Primer paso: se le asigna número a las cuentas recompuestas:

1. activo
2. pasivo
3. patrimonio neto
4. ingresos y ganancias
5. gastos y pérdidas
6. de movimiento

Segundo paso: se trabaja con los rubros:

1. Activo
  - 1.1. Caja y Banco
  - 1.2. Créditos por ventas



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

- 1.3. Otros créditos
- 1.4. Bienes de cambio
- 1.5. Inversiones
- 1.6. Bienes de Uso
- 1.7. Otros Activos

Tercer paso: se numeran las cuentas colectivas:

- 1. Activo
  - 1.1. Caja y Banco
    - 1.1.1. Caja
    - 1.1.2. Bancos

Cuarto paso: se codifican las cuentas simples:

- 1. Activo
  - 1.1. Caja y Banco
    - 1.1.1. Caja
      - 1.1.1.10. Caja
      - 1.1.1.2. Fondo Fijo
    - 1.1.2. Bancos
      - 1.1.2.1. Banco XX cuenta corriente
      - 1.1.2.2. Banco ZZ cuenta corriente

Luego de realizar un análisis de los recursos con los que cuenta SeFerre y conocer los ingresos y gastos, se propone el siguiente **Plan de Cuentas**:

<b>1.1.00.00.000</b>	N	<b>ACTIVO</b>
<b>1.1.00.00.000</b>	N	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
<b>1.1.01.00.000</b>	N	<b>CAJA Y BANCOS</b>
<b>1.1.01.01.000</b>	N	<b>CAJA</b>
1.1.01.01.001	S	CAJA
1.1.01.01.002	S	FONDO FIJO
<b>1.1.01.02.000</b>	N	<b>BANCO</b>
1.1.01.02.001	S	BANCO NACION CTA.CTE.
1.1.01.02.002	S	BANCO NACION CAJA DE AHORRO
1.1.01.02.003	S	VALORES A DEPOSITAR
<b>1.1.02.00.000</b>	N	<b>INVERSIONES</b>
<b>1.1.02.01.000</b>	N	<b>INVERSIONES BANCARIAS</b>
1.1.02.01.001	S	PLAZO FIJO
<b>1.1.03.00.000</b>	N	<b>CREDITOS</b>
<b>1.1.03.01.000</b>	N	<b>CRÉDITOS POR VENTAS</b>
1.1.03.01.001	S	DEUDORES POR VENTAS AL POR MAYOR
1.1.03.01.002	S	DEUDORES POR VENTAS AL POR MENOR
1.1.03.01.003	S	DEUDORES MOROSOS
1.1.03.01.004	S	DEUDORES EN GESTION JUDICIAL
1.1.03.01.005	S	INTERESES A DEVENGAR
1.1.03.01.006	S	PREVISION PARA DEUDORES DE DUDOSO COBRO
<b>1.1.03.02.000</b>	N	<b>CRÉDITOS FISCALES</b>
1.1.03.02.001	S	DGI- IMPTO A LAS GANANCIAS SALDO A FAVOR
1.1.03.02.002	S	ANTICIPO IMPUESTO A LAS GANANCIAS
1.1.03.02.003	S	RETENCION IMPUESTO A LAS GANANCIAS
<b>1.1.03.03.000</b>	N	<b>CRÉDITOS VARIOS</b>
1.1.03.03.001	S	ANTICIPO A PROVEEDORES
1.1.03.03.002	S	DEUDORES VARIOS
<b>1.1.03.04.000</b>	N	<b>GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO</b>
1.1.03.04.001	S	SEGUROS PAGADOS POR ADELANTADO
<b>1.1.04.00.000</b>	N	<b>BIENES DE CAMBIO</b>
<b>1.1.04.01.000</b>	N	<b>MATERIA PRIMA</b>
1.1.04.01.001	S	CUEROS
1.1.04.01.002	S	BASES
1.1.04.01.003	S	AVIOS
1.1.04.01.004	S	VARIOS MATERIA PRIMA
<b>1.1.04.02.000</b>	N	<b>MERCADERIA</b>
1.1.04.02.001	S	PRODUCTO EN PROCESO DE PRODUCCION (CORTADO)
1.1.04.02.002	S	PRODUCTO EN PROCESO DE PRODUCCION (APARADO)
1.1.04.02.003	S	PRODUCTO EN PROCESO DE PRODUCCION (ARMADO)
1.1.04.02.004	S	PRODUCTO TERMINADO

<b>1.2.00.00.000</b>	N	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
<b>1.2.01.00.000</b>	N	<b>BIENES DE USO</b>
1.2.01.01.000	S	RODADOS
1.2.01.02.000	S	INSTALACIONES
1.2.01.03.000	S	MUEBLES Y UTILES
1.2.01.04.000	S	EQUIPOS Y SISTEMAS DE COMPUTACION
1.2.01.05.000	S	DEPRECIACION ACUMULADA RODADOS
1.2.01.06.000	S	DEPRECIACION ACUMULADA INSTALACIONES
1.2.01.07.000	S	DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y UTILES
1.2.01.08.000	S	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS Y SISTEMAS DE INFORMACION

<b>2.0.00.00.000</b>	N	<b>PASIVO</b>
<b>2.1.00.00.000</b>	N	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
<b>2.1.01.00.000</b>	N	<b>DEUDAS COMERCIALES</b>
2.1.01.01.000	S	PROVEEDORES
2.1.01.02.000	S	DOCUMENTOS A PAGAR
<b>2.1.02.00.000</b>	N	<b>DEUDAS BANCARIAS</b>
2.1.02.01.000	S	ADELANTOS EN CUENTA CORRIENTE
<b>2.1.03.00.000</b>	N	<b>DEUDAS FISCALES</b>
2.1.03.01.000	S	A.F.I.P.
2.1.03.02.000	S	D.G.R.
2.1.03.03.000	S	MUNICIPALIDAD
2.1.03.04.000	S	SIPA
<b>2.1.04.00.000</b>	N	<b>PREVISIONES</b>
2.1.04.01.000	S	PREVISION PARA DEUDORES INCOBRABLES
2.1.04.02.000	S	PREVISION PARA DEVOLUCIONES DE MERCADERIA
<b>2.1.05.00.000</b>	N	<b>COBROS ANTICIPADOS</b>
2.1.05.01.000	S	ANTICIPOS DE CLIENTES
<b>2.1.06.00.000</b>	N	<b>OTRAS DEUDAS</b>
2.1.06.01.000	S	ACREEDORES VARIOS
2.1.06.02.000	S	GASTOS A PAGAR
2.1.06.03.000	S	ALQUILERES A PAGAR
2.1.06.04.000	S	HONORARIOS A PAGAR
<b>2.2.00.00.000</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>

<b>3.0.00.00.000</b>	N	<b>PATRIMONIO NETO</b>
<b>3.1.00.00.000</b>	N	<b>CAPITAL</b>
3.1.01.00.000	S	CAPITAL
3.1.02.00.000	S	AJUSTES AL CAPITAL
<b>3.2.00.00.000</b>	N	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>
3.2.01.00.000	S	RESULTADO DEL EJERCICIO
3.2.02.00.000	S	RESULTADOS ACUMULADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES
3.2.03.00.000	S	AJUSTES DE RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES

<b>CUENTAS DE INGRESOS Y GANANCIAS</b>		
4.0.00.00.000	N	
4.1.00.00.000	N	<b>INGRESOS POR VENTAS</b>
4.1.01.00.000	S	VENTAS AL POR MAYOR
4.1.02.00.000	S	VENTAS AL POR MENOR
4.2.00.00.000	N	<b>OTROS INGRESOS</b>
4.2.01.00.000	S	SOBRANTE DE CAJA
4.2.02.00.000	S	INGRESOS VARIOS
4.2.03.00.000	S	VENTA DE MATERIA PRIMA
4.2.04.00.000	S	VENTAS DE BIENES DE USO
4.2.05.00.000	S	INTERESES BANCARIOS

<b>CUENTAS DE EGRESOS Y PERDIDAS</b>		
5.0.00.00.000	N	
5.1.00.00.000	N	<b>COSTO DE VENTAS</b>
5.1.01.00.000	S	COSTO DE MERCADERIA VENDIDA
5.2.00.00.000	N	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>
5.2.01.00.000	S	LUZ, GAS Y AGUA
5.2.02.00.000	S	TELEFONO E INTERNET
5.2.03.00.000	S	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA
5.2.04.00.000	S	MOVILIDAD Y FLETES
5.2.05.00.000	S	AMORTIZACION BIENES DE USO
5.2.06.00.000	S	ALQUILERES PERDIDOS
5.2.07.00.000	S	SEGUROS PERDIDOS
5.2.08.00.000	S	GASTOS VARIOS
5.2.09.00.000	S	HONORARIOS PROFESIONALES
5.3.00.00.000	N	<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>
5.2.01.00.000	S	LUZ, GAS Y AGUA
5.2.02.00.000	S	TELEFONO E INTERNET
5.2.03.00.000	S	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA
5.2.04.00.000	S	MOVILIDAD Y FLETES
5.2.05.00.000	S	AMORTIZACION BIENES DE USO
5.2.06.00.000	S	ALQUILERES PERDIDOS
5.2.07.00.000	S	SEGUROS PERDIDOS
5.2.08.00.000	S	GASTOS VARIOS
5.2.09.00.000	S	DEUDORES INCOBRABLES
5.2.10.00.000	S	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
5.4.00.00.000	N	<b>GASTOS DE FINANCIACION</b>
5.4.01.00.000	S	INTERESES BANCARIOS
5.5.00.00.000	N	<b>OTROS EGRESOS</b>
5.5.01.00.000	S	PERDIDA POR PRODUCTOS MAL FABRICADOS
5.5.02.00.000	S	FALTANTE DE CAJA
5.5.03.00.000	S	FALLAS DE STOCK
5.5.04.00.000	S	EGRESOS VARIOS



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Se complementa con el Manual de Cuentas que contienen instrucciones y reglas de procedimientos para utilizar las cuentas que componen el sistema contable, sobre todo en lo que se refiere a qué operaciones o hechos se incluyen en cada cuenta.

El manual de cuentas debería contener entre otros lo siguiente:

- Que se debita y que se acredita en cada cuenta
- Explicación del significado de cada cuenta
- Controles periódicos a practicar sobre el saldo de cada cuenta
- Como se contabilizan las operaciones
- Listado de asientos repetitivos
- Modelo de asientos típicos

Cuanto mayor sea el alcance del manual de cuentas, mayor será la probabilidad de que la información contable producida por el sistema contable cumpla con el requerimiento de normalización de la información.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

## **CAPÍTULO 3**

### **Análisis del manejo de los recursos y estructura de costos**



## ANALISIS DEL MANEJO DE LOS RECURSOS

---

Los entes económicos son organizaciones que realizan actividades económicas y cuentan con un patrimonio cuya finalidad es el lucro. Las actividades económicas básicas provienen de los llamados factores de producción:

- Trabajo
- Capital
- Empresa

Cada factor de producción es retribuido con un tipo de ingreso:

- Trabajo: Salario
- Capital: Interés/ Renta/Dif. de cotización / Alquiler
- Empresa: Beneficio

El factor Empresa es el que reúne y coordina los otros tres factores de producción.

Las empresas tienen dueños o propietarios quienes adquieren la condición de tales mediante el aporte de efectivo o bienes materiales que conforman el capital de la empresa.

Toda empresa, consiste básicamente en satisfacer necesidades y deseos del cliente vendiéndole un producto o servicio por un valor superior al costo. La ventaja que se obtiene con el precio, se utiliza para cubrir los costos y para obtener una utilidad.

La mayoría de los empresarios, principalmente de pequeñas empresas definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos de sus empresas.

La consecuencia inmediata derivada de ésta situación es que los negocios no prosperan.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los resultados esperados.

Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma no influyan en los costos de una empresa. Es por eso imperativo que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependa únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles consecuencias, cada decisión debe ser respaldada por tres importantes aspectos:

1. Conocer cuáles son las consecuencias técnicas de la decisión.
2. Evaluar las incidencias en los costos de la empresa.
3. Calcular el impacto en el mercado que atiende la empresa.

Como se ve, el cálculo de costo es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones y se puede decir que no basta con tener conocimientos técnicos adecuados, sino que es necesario considerar la incidencia de cualquier decisión en este sentido y las posibles o eventuales consecuencias que pueda generar.

El cálculo de costo, por ende, es importante en la planificación de productos y procesos de producción, la dirección y el control de la empresa y para la determinación de los precios.

Toda empresa, cualquiera sea su naturaleza, persigue una serie de objetivos que orientan su actividad y ordenan el camino de sus acciones.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Estos objetivos son de diversa característica y marcan el perfil y la visión del negocio; como por ejemplo:

- a. Obtener o incrementar el lucro
- b. Desarrollarse
- c. Mantenerse en el tiempo
- d. Alcanzar nuevos mercados
- e. Tener productos y servicios de buena calidad
- f. Prestar servicio eficientes
- g. Lograr la fidelidad de los clientes

Uno de los objetivos empresariales más importantes a lograr es la "rentabilidad", sin dejar de reconocer que existen otros tan relevantes como crecer, agregar valor a la empresa, etc.

Sin rentabilidad no es posible la permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo.

Cuando se analizan los Costos, ambos temas - costos y rentabilidad - tienen muchos puntos en común.

Rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio y lucro.

Para que exista rentabilidad "positiva", los ingresos tienen que ser mayores a los egresos. Lo que equivale a decir que los ingresos por ventas son superiores a los costos.

Se produce un Ingreso cuando aumenta el patrimonio y este aumento está originado en la producción o venta de bienes, en la prestación de servicios o en otros hechos que hacen a las actividades principales del ente. Es importante distinguir los ingresos de los cobros. Ya que los Ingresos son los cobros, más los derechos de cobros a su favor.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Los Egresos son los Costos y Gastos en que incurre la empresa para realizar sus actividades. El costo sacrificio económico que demanda la compra o producción de un bien o servicio. Es el egreso cuyo objetivo es la generación de ingresos futuros. (Compra de mercaderías, bienes de uso, etc.). Los gastos son erogaciones necesarias para obtener ingresos (Pago sueldos, alquileres, etc.)

SeFerre es una empresa cuya actividad principal es la producción y venta de calzado femenino, y a cambio de ello, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que se hacen efectivos en las fechas estipuladas. Esto corresponde su fuente principal de Ingresos. Pero a su vez, para lograr su objetivo tiene gastos que influyen significativamente a la hora de tomar decisiones.

El objetivo principal es realizar un análisis de costos (gastos) e ingresos de la empresa para obtener conclusiones que serán útiles y beneficiosas a la hora de tomar decisiones.

A su vez, con éste análisis es posible conocer el funcionamiento de la empresa y los hechos que influyen en el desarrollo de su actividad. A través de la siguiente explicación de los conceptos y terminologías que se utilizaran a lo largo del trabajo, se pretende familiarizar al lector con los términos técnicos asociados a la contabilidad de costos.



## LOS COSTOS: CONCEPTOS BASICOS

---

**Costo:** Se define como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo se mide por lo general, como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. Un costo real es el costo en el que se ha incurrido, a diferencia de un costo predicho o pronosticado.

**Objeto del Costo:** Es todo aquello para lo que sea necesaria una medida de costos (un producto, un servicio, centros de responsabilidad, etc)

**Acumulación de Costos:** Es la recopilación de información de costos en forma organizada a través de un sistema contable.

**Asignación de Costos:** Es un término general que abarca 1) el rastreo de costos acumulados que tiene una relación directa con el objeto del costo y 2) el prorrateo de costos acumulados que tienen una relación indirecta con el objeto del costo.

**Costos directos e indirectos:** Los costos directos de un objeto del costo están relacionados con el objeto del costo en particular y pueden rastrearse de manera económicamente factible. Los costos indirectos de un objeto del costo se relacionan con un objeto del costo en particular, pero no pueden rastrearse a ese objeto de manera económicamente factible.

Los factores que influyen en la clasificación de los costos directos e indirectos son:

- ✓ La importancia del costo de que se trata: Mientras más pequeña sea la cantidad de un costo, menor será la probabilidad de que sea económicamente factible rastrear en un objeto del costo en particular.
- ✓ La tecnología disponible para rastrear información: La mejora en tecnología para recopilar información, hacen posible que cada vez mas costos puedan ser considerados como directos.



- ✓ El diseño de las operaciones: Resulta más fácil clasificar un costo como directo si las instalaciones de una empresa se utilizan exclusivamente para un objeto del costo en particular, tal como un cliente o un producto específico.

Un costo específico puede ser tanto un costo directo de un objeto del costo, como un costo indirecto de otro objeto del costo.

**Costos variables y costos fijos:** Los sistemas de costeo registran el costo de los recursos adquiridos, tales como materiales, mano de obra y equipo, e identifican como se utilizan esos recursos para producir y vender productos y servicios. El registro de los costos de los recursos adquiridos y utilizados permite a los gerentes darse cuenta del comportamiento de los costos. Un costo variable cambia en total proporción a los cambios en el nivel relacionado del volumen o actividad total. Un costo fijo permanece sin cambios en total por un periodo dado pese a grandes cambios en el nivel relacionado con la actividad o volumen totales.

**Causantes del costo:** Un causante del costo es una variable, tal como el nivel de actividad o de volumen, que afecta causalmente los costos en un periodo determinado. Es decir existe una relación de causa y efecto entre un cambio en el nivel de actividad o volumen y un cambio en el nivel de costos totales.

**Costos inventariables:** Los costos inventariables son todos los costos de un producto que se consideran como activos en el balance general al momento de incurrir en ellos y se convierten en costo de la mercadería vendida cuando se vende el producto.

**Costos del periodo:** Son los costos que aparecen en el estado de resultados y son distintos al costo de mercadería vendida. Los costos del periodo se tratan como gasto del periodo contable en el que se efectuaron porque se espera que beneficien los ingresos en ese periodo y no en periodos futuros.

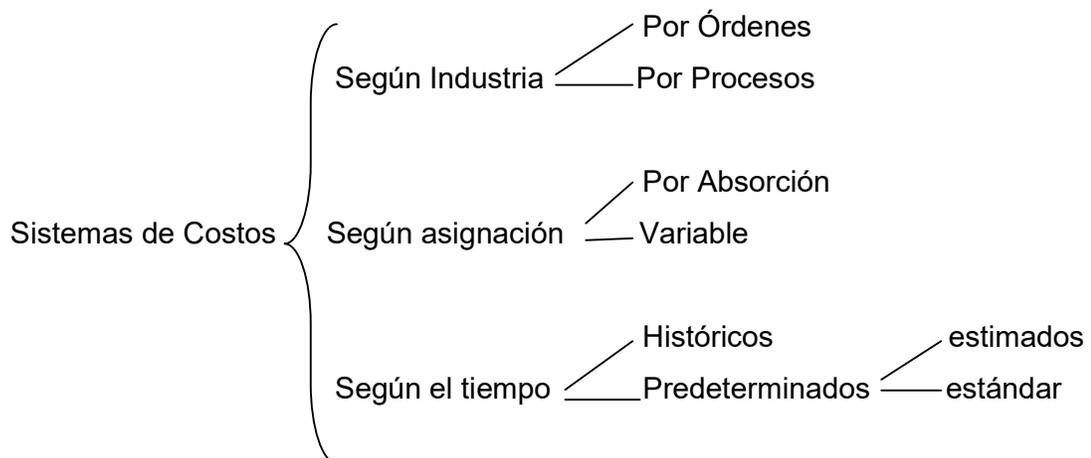


**Grupo de costos:** Es una agrupación de conceptos individuales de costos. Pueden variar desde amplios (todos los costos de fabricación de una planta) hasta reducidos (costos de operar una maquina). Los grupos de costos se organizan a menudo en conjunto con las bases de asignación del costo.

**Base de asignación del costo:** La base de asignación del costo vincula de manera sistemática un costo indirecto o un grupo de costos indirectos a un objeto del costo. Las compañías con frecuencia utilizan la causante del costo de los costos indirectos como la base de asignación del costo debido al vínculo de causa y efecto entre cambios en el nivel de la causante del costo y cambios en los costos indirectos. Una base de de asignación del costo puede ser financiera o no financiera.

Los conceptos aquí presentados son los básicos que se utilizaran para diseñar los sistemas de costeo que se describirán a continuación.

Clasificación:





## COSTEO POR ÓRDENES (O LOTE) DE FABRICACION

---

En este sistema el objeto del costo es una unidad o múltiples unidades de un producto o servicio "distinto" llamado trabajo. Cada trabajo utiliza una cantidad diferente de recursos. Como estos productos y servicios son distintos, el sistema de costeo por órdenes de trabajo (o fabricación) acumula costos por separado para cada producto o servicio. Esto posibilita conocer el costo de cada pedido u orden. Se aplica en industrias que realizan trabajos especiales, a pedidos de clientes, con productos no estándar de diseño o especificaciones particulares.

## COSTEO POR PROCESOS

---

En este sistema el objeto del costo son unidades idénticas o similares de un producto o servicio. En cada periodo se divide los costos totales de producir un producto o servicio idéntico o similar entre el número total de unidades producidas. De esta manera se obtiene el costo unitario promedio de cada unidad producida en dicho periodo. Se aplica en industrias que trabajan en forma continua o en serie de productos estándar u homogéneos con elevados volúmenes de producción.

## COSTEO POR ABSORCION

---

El costeo por absorción toma en cuenta para la medición del beneficio todos los costos de producción como costos del producto, sin tener en cuenta si son costos fijos o variables. De acuerdo con este enfoque, el costo de cualquier producto manufacturado incluye el costo de materia directa y los costos de conversión (mano de obra y costos indirectos)



## COSTEO VARIABLE

---

El sistema de costeo directo o variable considera como costos de producción aquellos costos que varían en función de la producción y solo estos son costos del producto y los restantes son costos del periodo. Estos costos variables incluyen los materiales directos y los costos de conversión variables. Los costos fijos en este modelo no se consideran costos del producto, sino más bien costos del periodo, es decir se cargan directamente en el estado de resultados del ejercicio en forma similar que los gastos administrativos y financieros.

## COSTEO HISTORICO Y COSTEO PREDETERMINADO

---

Según el momento en el tiempo en que se realicen los cálculos de los costos de los productos o servicios se clasifican en:

Históricos: cuando los datos se conocen o determinan ex-post, es decir, una vez transcurrido el ejercicio y ejecutada las operaciones.

Predeterminados: Los costos se calculan ex-antes, o sea, previo al periodo de contabilización o fabricación. Dentro de estos costos predeterminados existen dos sistemas:

- Costos Estimados: Para órdenes o procesos. Es apto para Pymes por su simpleza, economía y utilidad.
- Costos estándar: generalmente para producción en proceso.



## PASOS PARA LA ASIGNACION DE COSTOS

---

Existen siete pasos para asignar costos a un trabajo único ya sea en el sector de manufactura, en el de comercialización o en el de servicios. Este enfoque de siete pasos se utiliza para calcular los costos directos e indirectos de un trabajo.

### **PASO 1: Identificar el trabajo que es objeto del costo elegido.**

Se debe reunir información para costear los trabajos mediante documentos fuente. Un documento fuente es un registro original que respalda los asientos de diario en un sistema contable. El principal documento original es un registro de una orden de trabajo, llamado también hoja de costos de una orden de trabajo, registra y acumula todos los costos asignados a un trabajo específico y comienza cuando inicia el trabajo.

### **PASO 2: Identificar los costos directos del trabajo.**

Se identifica dos categorías de costos directos de fabricación

- **Materiales Directos:** El documento fuente que se utiliza es el registro de requisición de materiales, que contiene información sobre los costos de los materiales directos utilizados en un trabajo específico y en un departamento específico.
- **Mano de Obra Directa de Fabricación:** El documento fuente que se utiliza es un registro de tiempo de mano de obra, el cual contiene información sobre la cantidad de tiempo de mano de obra utilizado para realizar un trabajo específico en un departamento específico.

Todos los costos distintos a los costos de materiales directos y de mano de obra directa de fabricación se clasifican como costos indirectos.

### **PASO 3: Seleccionar las bases de asignación del costo que se utilizaran para asignar los costos indirectos al trabajo.**

Los costos indirectos de fabricación son los costos necesarios para realizar un trabajo pero que no pueden rastrearse en un trabajo específico por lo que deben asignarse a todos los trabajos de manera sistemática. Diferentes trabajos requieren de diferentes



cantidades de recursos indirectos. El objetivo es asignar de manera sistémica los costos de los recursos indirectos a los trabajos que se relacionan con ellos. Existen múltiples bases de asignación del costo para asignar costos indirectos debido a que estos tienen diferentes causantes del costo. Una de las bases de asignación recomendadas son las horas de mano de obra directa de fabricación para vincular todos los costos indirectos de fabricación con los trabajos pero en el caso de SeFerre lo más aconsejable es utilizar las unidades fabricadas.

**PASO 4: Identificar los costos indirectos relacionados con cada base de asignación del costo.**

Esto es determinar los costos relacionados con cada causante del costo seleccionada en el paso anterior. Esto es así porque primero (paso 3) se debe entender las razones por las que se está incurriendo en los costos antes de poder determinar los costos relacionados con cada base de asignación del costo.

**PASO 5: Calcular la tasa unitaria de cada base de asignación del costo con que se asignan los costos indirectos al trabajo.**

Para cada grupo de costos, la tasa del costo indirecto real se calcula al dividir los costos indirectos totales incluidos en el grupo (determinada en el paso 4) entre la cantidad total de la base de asignación del costo (determinada en el paso 3).

**PASO 6: Calcular los costos indirectos asignados al trabajo.**

Los costos indirectos de un trabajo se calculan al multiplicar la cantidad real de cada base de asignación diferente (una base asignación para cada grupo de costo) relacionada con el trabajo por la tasa de los costos indirectos de cada base de asignación (calculada en el paso 5).

**PASO 7: Calcular el costo total del trabajo al sumar todos los costos directos e indirectos asignados al trabajo.**

Dentro de este sistema de costeo por ordenes se desarrolla el costeo basado en actividades el cual se enfoca en dichas actividades como un objeto fundamental del costo, capturando la forma en que las distintas líneas de productos utilizan los recursos, proporcionando así un costeo más preciso.

A continuación se desarrolla un sistema de costos para SeFerre.

COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS			
Materia prima	Mano de obra directa	Gastos de fabricación	Gastos de administración	Gastos de comercialización	Beneficio
Costo primo		Utilidad Básica			
	Costo de conversión				
Costo de Fabricación					
Costo de Manufactura					
Costo total					Utilidad Unitaria
Precio de Venta					
Valor agregado					

Diseño: El sistema de costos está diseñado fajo el formato de Microsoft Excel, utilizando las ventajas del programa para interrelacionar los diferentes cuadros y obtener formulas predeterminadas.

El diseño del sistema de costos consta de:

- 1) Calculo de los Costos Directos
- 2) Asignar Costo Indirecto utilizado por cada par de zapatos
- 3) El costo por par de cada modelo de zapato.

Ejemplo para Modelo: Ginebra Artículo: B8217



Parte 1: Calculo del costo directo

Materia Prima

	<b>Artículo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Rinde</b>	<b>Precio</b>	<b>Par x mt</b>	<b>COSTO</b>
<b>capellada</b>	descarne	1.6	0.8	240	1.25	<b>192</b>
<b>Forro</b>	elefante	elefante	0.22	120	4.55	<b>26.4</b>
<b>plant arm</b>	celulosa	celulosa	1	15	1.00	<b>15</b>
<b>plant vista</b>	elefante	elefante	0.058	120	17.24	<b>6.96</b>
<b>avio 1</b>	cierre	30 cm	0.6	15	1.67	<b>9</b>
<b>avio 2</b>						<b>0</b>
<b>avio 3</b>						<b>0</b>
<b>avio 4</b>						<b>0</b>
<b>avio 5</b>						<b>0</b>
<b>avio 6</b>						<b>0</b>
<b>base</b>				300		<b>300</b>
<b>Caja</b>				15	1.00	<b>15</b>
<b>puntera</b>						<b>5</b>
<b>Contrafuerte</b>						<b>10</b>
<b>forado plan</b>						<b>0</b>
<b>TOTAL MP</b>						<b>579.36</b>

Mano de obra directa

cortado	40
aparado	50
Armado	115
<b>TOTAL MOD</b>	<b>205</b>

<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>784.36</b>
------------------------------	---------------

Parte 2: Calculo de Costos Indirectos por cada par de zapatos

Gastos de Fabricación

<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
Moldes - Escalas	8000
Sacabocados	4000
Hormas	10000
<b>TOTAL CIF</b>	<b>22000</b>

$$\text{CIF unitario} = \frac{\text{Total CIF}}{\text{Pares Fabricados}}$$

$$\text{CIF unitario} = \frac{22000}{729}$$

$$\text{CIF unitario} = 30,18$$



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

### Gastos de Administración

Alquiler	30000
Agua	1200
Luz	2100
Gas	600
Librería	3000
Teléfono	4800
<b>Total Gastos Administración</b>	<b>41700</b>

Gastos Administración Unitarios =  $\frac{\text{Total Gastos Administración}}{\text{Pares Fabricados}}$

Gastos Administración Unitarios =  $\frac{41700}{729}$

**Gastos Administración Unitarios = 57,20**

### Gastos de Comercialización

Internet	5400
Movilidad	9000
Publicidad	34800
<b>Total Gastos Comercialización</b>	<b>49200</b>

Gastos Comercialización Unitarios =  $\frac{\text{Total Gastos Comercialización}}{\text{Pares Fabricados}}$

Gastos Comercialización Unitarios =  $\frac{49200}{729}$

**Gastos Comercialización Unitarios = 67,49**

Parte 3:

COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS			
Materia prima	Mano de obra directa	Gastos de fabricación	Gastos de administración	Gastos de comercialización	Beneficio 30%
Costo primo		Utilidad Básica			
579,36 + 205= 784.36		30.18	57.20	67.49	
	Costo de conversión				
	235.18				
Costo de Fabricación					
814.54					
Costo de Manufactura					
871.74					
Costo total					Utilidad Unitaria
939.23					281.77
Precio de Venta					
1221.00					



## PUNTO DE EQUILIBRIO

---

En base a los conceptos analizados, planteamos clasificar los gastos en fijos y variables para poder calcular el punto de equilibrio.

El **punto de equilibrio** es el punto de volumen en el que los ingresos y los costos/gastos son iguales, es decir una combinación de cuentas y costos que da como resultado la operación de un negocio sin producir utilidad ni pérdida.

En éste punto, los ingresos de la empresa sólo logran hacerle frente a los gastos que se hacen para realizar el servicio y vender, es decir, se tiene cero ganancias y cero pérdida.

Para que el empresario obtenga ganancias, sus ventas deben ser mayores que las que indica el punto de equilibrio.

Se analiza el punto de equilibrio ya que es importante conocer el nivel mínimo de ventas que se debe tener para comenzar a obtener ganancias (utilidades).

Esto brinda información para planificar las ventas y utilidades que se desea obtener. A su vez da la base para conocer si el precio fijado por la empresa SeFerre es adecuado en relación a los objetivos de ganancias fijados.

Y por último le permite, en base a las ventas planeadas y ganancias esperadas, calcular la necesidad de dinero que tendrá para producir el producto y venderlo.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Para poder realizar el análisis mencionado es necesario contar con la siguiente información:

- Gastos fijos por par de zapatos
- Gastos variables por par de zapatos (promedio)
- Precio de venta por par de zapatos (promedio)
- Total de ventas

**Gastos fijos por par de zapatos:**

Son los calculados anteriormente como Gastos de Administración y Comercialización.

Gastos Administración Unitarios = \$57,20

Gastos Comercialización Unitarios = \$67.49

Total GF unitario = \$124.69

Total GF = \$90900.00

**Gastos variables por par de zapatos:**

Para calcular el costo variable de cada par de zapatos se toma un promedio de los distintos modelos de calzado que fabrica la empresa ya que cada uno tiene diferentes consumos de materia prima. A continuación se detalla una lista de los costos variables de cada modelo que se fabrican.

Modelo	Costo Variable	Venta (unid)	Costo Variable Total
Shangai	746.44	78	58222.32
Ginebra	814.54	106	86341.24
Mallow	601.84	56	33703.04
Viena	597.64	16	9562.24
Amberes	608.26	31	18856.06
Nieves	925.14	6	5550.84
Tunez	620.04	50	31002
Lisboa	662.14	36	23837.04
Roma	956.04	0	0
Firenze	710.04	8	5680.32
Corinto	760.64	0	0
Miranda	620.14	16	9922.24
Tucuman	588.50	24	14124
Salta	655.80	48	31478.4
Chaco	591.20	48	28377.6
Cordoba	612.20	0	0
Jujuy	560.00	24	13440
<b>TOTAL</b>		<b>547</b>	<b>370097.34</b>
		<b>Promedio</b>	<b>676.59</b>

Costo variable por par de zapatos \$676,59

**Precio de venta por par de zapatos:**

A continuación se presenta el listado de precios de los diferentes modelos producidos por la empresa.

Modelo	Costo Variable	Costo fijo	Costo total	Precio Recomendado	Precio fijado	Dif. Unitaria	ventas	Dif. Total	% ganancia
Shangai	746.44	124.69	871.13	1132.47	1050	82.47	78	6432.58	20.53
Ginebra	814.54	124.69	939.23	1221.00	1200	21.00	106	2225.89	27.76
Mallow	601.84	124.69	726.53	944.49	850	94.49	56	5291.38	16.99
Viena	597.64	124.69	722.33	939.03	850	89.03	16	1424.46	17.67
Amberes	608.26	124.69	732.95	952.84	850	102.84	31	3187.89	15.97
Nieves	925.14	124.69	1049.83	1364.78	1250	114.78	6	688.67	19.07
Tunez	620.04	124.69	744.73	968.15	870	98.15	50	4907.45	16.82
Lisboa	662.14	124.69	786.83	1022.88	950	72.88	36	2623.64	20.74
Roma	956.04	124.69	1080.73	1404.95	1300	104.95	0	0.00	20.29
Firenze	710.04	124.69	834.73	1085.15	990	95.15	8	761.19	18.60
Corinto	760.64	124.69	885.33	1150.93	1050	100.93	0	0.00	18.60
Miranda	620.14	124.69	744.83	968.28	850	118.28	16	1892.46	14.12
Tucuman	588.50	124.69	713.19	927.15	770	157.15	24	3771.53	7.97
Salta	655.80	124.69	780.49	1014.64	850	164.64	48	7902.58	8.91
Chaco	591.20	124.69	715.89	930.66	800	130.66	48	6271.54	11.75
Cordoba	612.20	124.69	736.89	957.96	800	157.96	0	0.00	8.56
Jujuy	560.00	124.69	684.69	890.10	750	140.10	24	3362.33	9.54
<b>TOTAL</b>								<b>50743.601</b>	<b>16.11</b>

Se observa, luego de calcular los costos de producir cada modelo, que el precio fijado no es compatible con el resultado esperado por la empresa del 30% de beneficio sobre el costo total del producto.

La ganancia real con la que opera la empresa es en promedio del 16.11% llegando en algunos casos a ser del 7.97%. Muy lejano al 30% fijado de ganancia esperada. Por este motivo la empresa en esta temporada dejo de percibir ganancias por \$ 50.743,60.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

A los efectos del análisis de la empresa se trabaja con los precios fijados por la misma.

<b>Modelo</b>	<b>Precio</b>
Shangai	1050
Ginebra	1200
Mallow	850
Viena	850
Amberes	850
Nieves	1250
Tunez	870
Lisboa	950
Roma	1300
Firenze	990
Corinto	1050
Miranda	850
Tucuman	770
Salta	850
Chaco	800
Cordoba	800
Jujuy	750
<b>Precio promedio</b>	<b>942.94</b>

**Total de Ventas:**

Modelo	Precio	Venta	Ingresos
Shangai	1050	78	81900
Ginebra	1200	106	127200
Mallow	850	56	47600
Viena	850	16	13600
Amberes	850	31	26350
Nieves	1250	6	7500
Tunez	870	50	43500
Lisboa	950	36	34200
Roma	1300	0	0
Firenze	990	8	7920
Corinto	1050	0	0
Miranda	850	16	13600
Tucuman	770	24	18480
Salta	850	48	40800
Chaco	800	48	38400
Cordoba	800	0	0
Jujuy	750	24	18000
<b>TOTAL</b>		<b>547</b>	<b>519050</b>

Para determinar el punto de equilibrio económico físico, es decir el nivel de ventas en el cual la empresa recupera la totalidad de sus costos (fijos + variables) utilizamos la siguiente fórmula:

$$P_{xe} = \frac{C_f}{P_u - C_v}$$

Siendo:

P<sub>xe</sub>: punto de equilibrio económico – físico

C<sub>f</sub>: costos fijos totales

C<sub>v</sub>: costos variables por cada par de zapatos

P<sub>u</sub>: precio de venta por par de zapatos

Esta fórmula la deducimos de:

$$\begin{aligned}V &= CT \\V &= CF + CV \\(Pu \times Pxe) &= CF + (Cvu \times Pxe) \\(Pu \times Pxe) - (Cvu \times Pxe) &= CF \\Pxe \times (Pu - Cvu) &= CF \\Pxe &= CF / (Pu - Cvu)\end{aligned}$$

En la empresa SeFerre el punto de equilibrio económico – físico es:

$Pxe = \frac{90900}{942.94 - 676.59}$
$Pxe = 341.28 \text{ pares}$

Para determinar el punto de equilibrio monetario, es decir la cantidad de pesos de ventas para nivelar ingresos y costos realizamos:

$Pxe \times Pu = \text{Venta}$
--------------------------------

Siendo:

Pxe: punto de equilibrio económico – físico

Pu: Precio de venta por par de zapatos

En la empresa SeFerre el punto de equilibrio monetario es:

$341.28 \times 942.94 = 321806.56$
------------------------------------

Utilizando dichas fórmulas se llega a la conclusión que el nivel de ventas para el cual la empresa recupera la totalidad de los costos es de: 341.28 pares de zapatos lo que equivale a un total de ventas en pesos de 321.806,56

### Contribución Marginal y Margen de Contribución

Conociendo el punto de equilibrio, calculamos la Contribución Marginal, que es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables.

Es importante conocerla, ya que debe alcanzar para cubrir los costos fijos y las utilidades.

Se puede calcular por unidad de producto o para el total de ventas en cuyo caso se denominan:

- Contribución marginal unitaria ( C mg u) siendo:

$$C \text{ mg u} = P_u - C_v$$

- Contribución marginal total (C mg t) siendo:

$$C \text{ mg t} = P_x * (P_u - C_v)$$

En la empresa la - Contribución Marginal unitaria es de:

$$\begin{aligned} C \text{ mg u} &= P_u - C_v \\ &= 942.94 - 676.59 \\ &= 266.35 \end{aligned}$$

Y la - Contribución Marginal total es de:

$$\begin{aligned} C \text{ mg t} &= P_x * (P_u - C_v) \\ &= 341.28 * (942.94 - 676.59) \\ &= 90899.93 \end{aligned}$$

Otra forma de analizar la contribución marginal es en términos relativos y se denomina margen de contribución que es el excedente de cada peso de venta, una vez satisfecha la proporción de costos variables para cubrir los costos fijos y utilidades en porcentajes.

$$\text{Mg C} = C \text{ mg unit} / \text{Pu}$$

$$\text{Mg CT} = C \text{ mg total} / \text{Ventas}$$

En la empresa se observa que el Margen de Contribución unitario y total es:

$$\text{Mg C} = 266.35 / 942.94$$

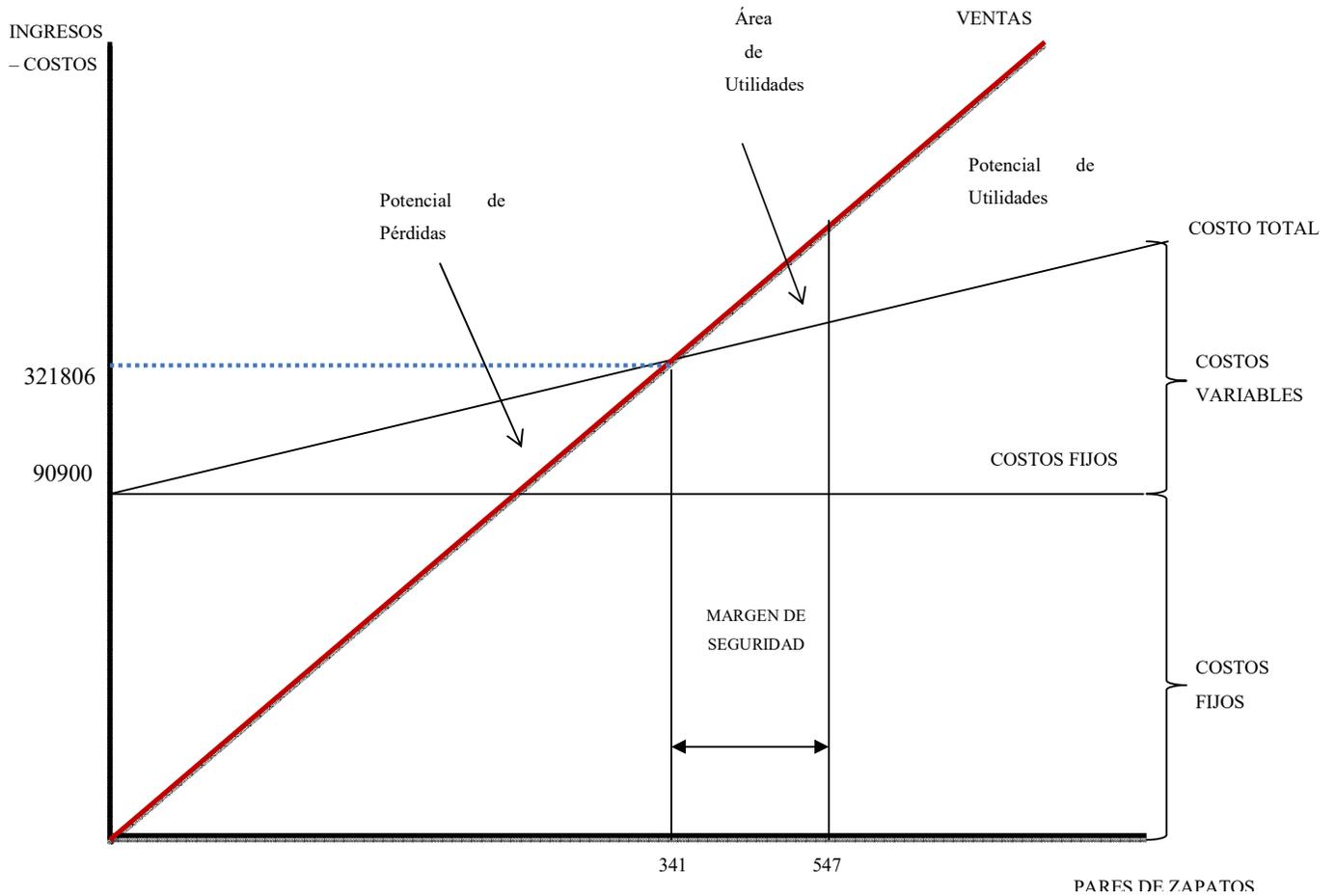
$$\text{Mg C} = 28.24\%$$

$$\text{Mg CT} = 90899.93 / 519050$$

$$\text{Mg CT} = 17.51 \%$$

Como conclusión podemos ver que con el Margen de Contribución total logramos cubrir los costos fijos con un margen de seguridad.

Gráficamente podemos ver:



## MARGEN DE SEGURIDAD

---

El Margen de Seguridad mide la diferencia entre el volumen normal de Actividad (547 pares) y el de equilibrio (331 pares), y representa la banda o tramo en que la empresa opera con ganancias.

Se expresa como:

$$Ms = Vn - Ve$$

Siendo:

Ms: Margen de Seguridad

Vn: Venta Normal

Ve: Venta de equilibrio

En la empresa el Margen de Seguridad es de \$ 197243.44

$$Ms = 519050 - 321806.56$$

$$Ms = 197243.44$$

La forma adecuada de expresarlo es en términos relativos, es decir como tasa:

$$Ms = (Vn - Ve) / Vn$$

$$Ms = 197243.44 / 519050$$

$$Ms = 38.00 \%$$



Una vez analizado el punto de equilibrio para niveles de actividad sin ganancias ni pérdidas, y el margen de contribución, se aborda el planeamiento de utilidades incorporando resultados, ya que lo que queremos es definir los niveles de actividades necesarios para no solo cubrir costos, sino también para alcanzar las utilidades propuestas. Y lo calculamos como:

**- Resultado como un monto fijo**

Supongamos que la empresa SeFerre quiere aumentar su rentabilidad un 25 % de sus ventas.

$$\text{Ventas: } 519050 * 25\% = 129762.50 \text{ aprox.} = R$$

$P_x = \frac{C_f + R}{P_u - C_v}$
-----------------------------------

$$P_x = \frac{90900 + 129762.50}{942.94 - 676.59}$$

$$P_x = 828.47$$

**Px = 828 pares de zapatos**

Para alcanzar una rentabilidad del 25% sobre sus ventas la empresa SeFerre debería vender 828 pares de zapatos por temporada.

Verificamos:

$$\text{Ventas: } 828.47 \text{ pares} * \$942.94 = \$ 781197.50$$

$$\text{Costos: - Fijos} = \$ 90900.00$$

$$\text{- Variables } 828.47 * \$676.59 = \underline{\underline{\$ 560534.52}}$$

$$\text{RESULTADO} = \$ 129762.98$$

**- Resultado como un porcentaje de utilidades sobre los CT.**

Supongamos que la empresa SeFerre quiere aumentar su rentabilidad un 25 % de sus costos totales.

$$P_x = \frac{C_f * (1 + \%)}{P_u - C_v - \%C_v}$$

$$P_x = \frac{90900.80 * (1 + 0.25)}{942.94 - 668.34 - (0.25 * 668.34)}$$

**Px = 1056.84 pares**

Verificamos:

Ventas: 1056.84 pares \* \$ 942.94 = \$ 996536.71

Costos: - Fijos = \$ 90900.80

- Variables 1056.84 \* \$668.34 = \$ 706328.45

RESULTADO = \$ 199307.46 aprox. El 25 % de los costos

Se concluye que si la empresa SeFerre quiere aumentar su rentabilidad en un 25% de sus ventas debe vender 804 pares de zapatos por temporada y si quiere aumentar su rentabilidad en un 25% de sus costos totales debe vender 1057 pares de zapatos por temporada.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

# **CAPÍTULO 4**

## **Análisis Financiero**



## INDUSTRIA DEL CALZADO

---

La industria del calzado en Argentina está compuesta por grandes, medianas, pequeñas y micro empresas lo que lleva a tener una importante diversidad estructural en el sector, por lo que las características, realidades y problemáticas particulares trascienden las generalidades del sector.

La producción de calzado en los ámbitos nacional y provincial creció (en gran parte) con base en medidas que protegían su desarrollo, entre ellas la restricción en el ingreso de artículos desde otros países y el incentivo al consumo que se registró en los últimos años.

Aunque siempre fue un rubro muy sensible a los vaivenes económicos ya que la producción está destinada en buena parte al mercado interno y no es una prioridad en el gasto de las familias en épocas complicadas, la crisis que se vive hoy tiene antecedentes desde 2014, cuando ya se percibían problemas en el consumo, cierta flexibilización en las importaciones y el incremento de costos. En aquella ocasión, aunque fue un período difícil, el año cerró con buenas ventas.

Más adelante, las dos devaluaciones posteriores (enero de 2015 y enero de 2016) golpearon con fuerza el rubro por el encarecimiento de algunas materias primas, mientras la quita de retenciones a la exportación de cuero dolarizó el precio de un insumo clave.

Así, con un pronóstico reservado, comenzó el año 2016 para el rubro, que vio que las ventas mayoristas a comerciantes se hacían casi “sobre la fecha” del ingreso a las temporadas y no con previsión como en otros años.

En un año que estuvo caracterizado por la retracción del consumo en todos los frentes y por el ingreso de calzado desde el exterior con precios más competitivos, se confiaba en un despegue tardío de la economía para el último trimestre. Hoy, ni los precios (que crecieron muy por debajo de la inflación) ni las fechas especiales, como el Día de la



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Madre, o las promociones y planes de cuotas parecen darle un respiro al rubro, que enfrenta una situación desalentadora.

La distorsión en los precios relativos que provoca el proceso inflacionario como así también el incremento en los costos y la disminución en el poder adquisitivo de los salarios, es un problema importante que afecta a la economía Argentina en general y a la industria del calzado en particular por el incremento en los costos de producción, tanto en materias primas como de mano de obra; y por la caída de ventas en general por la retracción del consumo.

## ANALISIS FINANCIERO

---

Es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación, estudio de los Estados Financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y en especial facilita la toma de decisiones.

A continuación se presenta la información de la empresa con el fin de conocer cuales su composición económica-financiera. Los siguientes estados contables corresponden a la empresa SeFerre y son del 1º semestre del año 2016 (temporada otoño/invierno).

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL			
	Año 2016		Año 2016
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Banco	\$ 7,109.00	Deudas Comerciales	\$ 118,700.71
Créditos	\$ 51,905.00	Deudas Bancarias	\$ 0.00
Bienes de Cambio	\$ 130,359.98	Deudas Fiscales	\$ 10,381.00
		Previsiones	\$ 2,595.25
		Otras Deudas	\$ 5,190.50
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 189,373.98</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 136,867.46</b>
Activo no Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de Uso	\$ 25,900.00	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>\$ 25,900.00</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Según Estado correspondiente	\$ 78,406.52
		<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 78,406.52</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 215,273.98</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PAT.NETO</b>	<b>\$ 215,273.98</b>

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	519050.00
costo de ventas	375643.48
<b>utilidad bruta</b>	<b>143406.52</b>
Gastos de Administración	41700
Gastos de Comercialización	49200
<b>Resultado Neto</b>	<b>52506.52</b>



## LOS INDICADORES FINANCIEROS

---

Un indicador es la expresión matemática que contiene un numerador y un denominador, es decir que existe una relación entre cifras extraídas de los estados financieros y demás informes de la empresa para determinar el comportamiento o el desempeño de la misma al ser comparada con otra del mismo nivel y poder señalar la desviación sobre las cuales se tomarán medidas correctivas o preventivas en beneficio de la empresa.

Constituyen la forma más común del análisis financiero, mediante una razón de establecer la relación entre dos cantidades que son dos cuentas diferentes del Balance General y/o del estado de Pérdidas y Ganancias, los mismos que indican los puntos fuertes y débiles de una empresa, indicando probabilidades y tendencias.

## ANALISIS VERTICAL

---

Se realiza un análisis vertical con el objeto de ver la participación relativa de los recursos con que cuenta la empresa y la manera que los financia.

Es un análisis estático ya que estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Es para tener en cuenta la alta participación del activo corriente y el pasivo corriente, como así también la inexistencia de pasivo no corriente. De lo dicho se desprende que las partidas más importantes que afectan al capital de trabajo de la empresa están dadas por Bienes de Cambio y Créditos por el lado del activo; siendo Deudas Comerciales como contrapartida por el lado del pasivo.

Se observa que la forma de financiar el activo es con pasivo corriente, es decir pasivo exigible de corto plazo, en una proporción considerable.

Esta estructura de composición patrimonial requiere de un seguimiento y control de la situación patrimonial muy estricto con el objetivo que no se presenten problemas para hacer frente a los compromisos de corto plazo.

<b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</b>	
Activo Corriente	
Caja y Banco	3%
Créditos	24%
Bienes de Cambio	61%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>88%</b>
Activo no Corriente	
Bienes de Uso	12%
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100%</b>
Pasivo Corriente	
Deudas Comerciales	55%
Deudas Bancarias	0%
Deudas Fiscales	5%
Previsiones	1%
Otras Deudas	2%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>64%</b>
Pasivo No Corriente	0%
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>64%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>36%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>100%</b>



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Ahora realizando un análisis vertical del estado de resultados se observa que el costo de la mercadería vendida es del 72% y que la ganancia real del periodo es del 10% del las ventas.

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	100%
costo de ventas	72%
<b>utilidad bruta</b>	<b>28%</b>
Gastos de Administración	8%
Gastos de Comercialización	9%
<b>Resultado Neto</b>	<b>10%</b>

## ÍNDICES O RAZONES DE LIQUIDEZ

---

Miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar las obligaciones a corto plazo.

**Índice o Razón de Liquidez:** Muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón de liquidez} = 1,3836$$

El resultado ideal para esta razón es 2, en este caso el resultado de 1,38 nos indica que la empresa está en condiciones de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

**Índice o Razón de liquidez ácida:** Esta razón muestra una medida de liquidez más precisa que la anterior, ya que excluye a las existencias (bienes de cambio) debido a que son activos destinados a la venta y no al pago de deudas y, por lo tanto, menos líquidos.

$$\text{Razón de liquidez ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón de liquidez ácida} = 0,4311$$

Este índice nos indica el riesgo que corre la empresa de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo, ya que dispone en forma inmediata de \$ 0,43 de fondos (recursos disponibles) por cada peso de pasivo corriente, por ello su situación financiera está comprometida.



**Índice o Razón de liquidez absoluta:** es un índice más exacto que el anterior, ya que considera solamente el efectivo o disponible, que es el dinero utilizado para pagar deudas y, a diferencia de la razón anterior, no toma en cuenta las cuentas por cobrar (créditos) ya que es dinero que todavía no ha ingresado a la empresa.

$$\text{Razón de liquidez absoluta} = \frac{\text{Caja y banco}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón de liquidez absoluta} = 0,0519$$

Este resultado se interpreta que se dispone de \$0,05 por cada peso de deuda a corto plazo. Es un monto muy inferior al deseado por lo que se termina de confirmar la difícil situación financiera por la que atraviesa la empresa.

**Fondo de maniobra:** Lo ideal es que activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 52.506,52$$

\* La razón de liquidez corriente está por encima de 1 por lo que la empresa está en condiciones de afrontar cada peso de deuda con su activo corriente. Sin embargo si se considera el índice de liquidez acida, que está por debajo de 1, dado que este indicador excluye a los inventarios para el cálculo porque supone que la empresa no debe estar supeditada a vender sus inventarios para pagar sus deudas, entonces la empresa no cuenta con la liquidez necesaria si tuviera que pagar todo su pasivo corriente de manera inmediata. Si observamos la diferencia entre la liquidez corriente y la liquidez acida podemos inferir que la liquidez está siendo absorbida por inventarios de lenta rotación.



## ÍNDICES O RAZONES DE ACTIVIDAD

---

Aquí se evalúa la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activos.

**Rotación de inventarios:** Indica la rapidez en que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas al determinar el número de veces que rota el stock durante un ejercicio (1 semestre para este caso).

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación de inventario} = 2,8815$$

El resultado obtenido de esta manera indica que se compró y vendió el inventario 2,8815 veces durante el semestre analizado.

**Periodo de inventario:** Nos muestra la cantidad de días que se mantuvo el inventario antes de venderse. Las medidas del inventario dan alguna idea de que tan rápido es posible vender el producto.

$$\text{Periodo de inventario} = \frac{182 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

$$\text{Periodo de inventario} = 63,1615$$

La empresa Seferre vende su inventario cada 63,16 días.



**Rotación de cobro:** Permite evaluar la política de créditos y cobranzas empleadas, además refleja la velocidad en la recuperación de los créditos concedidos. Suponiendo que todas las ventas son a crédito se calcula:

$$\text{Rotación de cobro} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cobro} = 10$$

Durante el 1º semestre del 2016 se renovaron los créditos 10 veces.

**Periodo de cobro:** Es el periodo promedio de cobranzas. Indica la cantidad de días que los clientes tardaron en promedio en pagar.

$$\text{Periodo de cobro} = \frac{182 \text{ días}}{\text{Rotación de cobro}}$$

$$\text{Periodo de cobro} = 18,2$$

Los clientes de SeFerre se demoran 18 días en pagar sus deudas.

**Rotación de cuentas por pagar:** Indica el número de veces que en promedio la empresa paga sus obligaciones, en un periodo determinado.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = 3,1646$$

La empresa esta abonando sus cuentas por pagar 3,16 veces en el semestre.

**Periodo de cuentas por pagar:** Mide el número de días que la empresa tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

$$\text{Periodo de cuentas por pagar} = \frac{182 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Periodo de cuentas por pagar} = 57,51$$

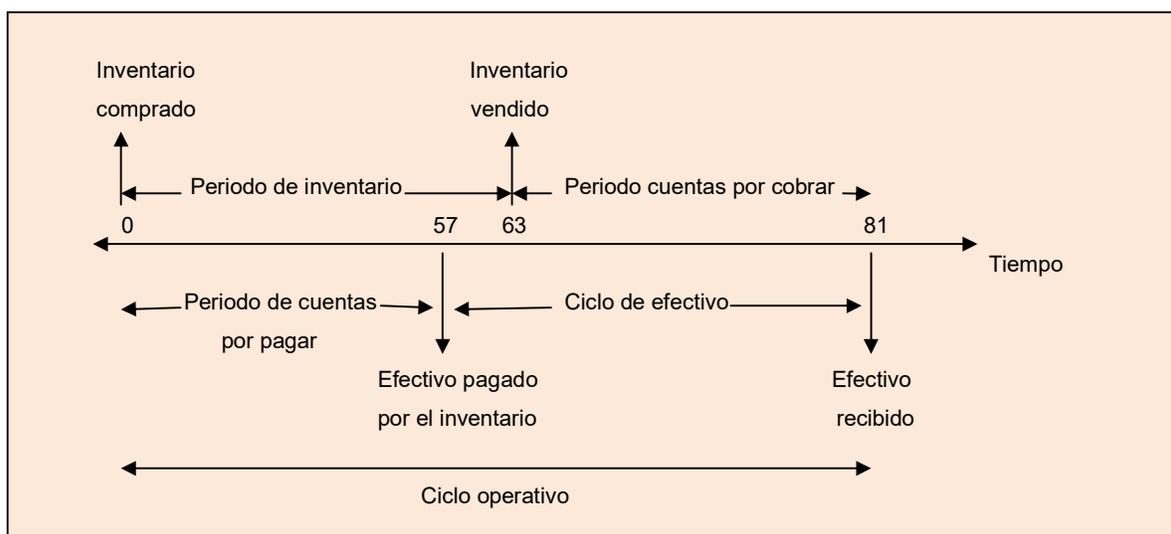
La empresa está pagando sus cuentas por pagar cada 57,51 días.

**Rotación del activo:** Es un indicador de la eficiencia con que la empresa utiliza su activo para generar ingresos a través de las ventas

$$\text{Rotación de activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Rotación de activo} = 2,4111$$

En promedio el activo total rota 2,41 veces en un semestre. Es recomendable que esta rotación sea elevada, lo que indicarla una gran actividad, ya que a mayor rotación, mejor uso del activo total en la generación de ventas.





Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

La importancia del ciclo de efectivo radica en su incidencia en la rentabilidad de la empresa, considerando que uno de los determinantes básicos de la rentabilidad y el crecimiento de una empresa es la rotación de activos ( $\text{Ventas} / \text{Total de activo}$ ). Mayor sea esta razón, mayor será el rendimiento sobre los activos (ROA) y el rendimiento sobre el capital (ROE) de la empresa. Por lo que menor sea el ciclo de efectivo, implicara que menor será la inversión en inventarios y cuentas por cobrar; así los activos totales de la empresa son menores y la rotación es más alta. Por otro lado el ciclo operativo es el tiempo que se necesita para adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo.

En el momento de análisis de la empresa el ciclo de efectivo era de 24 días y se busca reducirlo aun más para provocar la liberación de recursos y con esto necesitar menor cantidad de capital de trabajo para solventar las operaciones. Para esto es necesario reducir los días de inventario (63 días) y los días de ventas a crédito (18 días). También debería aumentar el periodo de pago a proveedores (57 días) y así financiar su capital de trabajo. Es para destacar la inexistencia de pasivo de largo plazo, por lo que la empresa opta por financiarse a corto plazo.



## ÍNDICES O RAZONES DE SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO

---

Estos índices miden en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la empresa; y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

**Índice o Razón de Solvencia:** Mide las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para pagar sus compromisos o deudas también a corto plazo.

$$\text{Razón de Solvencia} = \frac{\text{Total del patrimonio}}{\text{Total del pasivo}}$$

$$\text{Razón de Solvencia} = 0,5728$$

Esta empresa posee \$0,57 de patrimonio por cada peso de pasivo. Esta razón está muy alejada de la óptima que es de \$2.

**Índice o Razón de endeudamiento:** Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total del pasivo}}{\text{Total del patrimonio}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 1,7456$$

La empresa tiene comprometido su patrimonio 1,74 veces. Es decir por cada peso de patrimonio se tiene deudas por \$1,74



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

**Índice o Razón de endeudamiento del activo:** Establece el grado de participación de los acreedores en los activos de la empresa.

$$\text{Razón de endeudamiento del activo} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento del activo} = 0,6357$$

Por cada peso que la empresa tiene en su activo debe 0,63 centavos a sus acreedores. Es decir, la participación de los acreedores en los activos de la empresa es del 63%.

**Apalancamiento (multiplicador del capital):** Indica en que porción los activos están financiados con el patrimonio de la empresa. Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total activo}}{\text{Total del patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = 2,7456$$

Por cada peso invertido por el dueño se generaron \$ 2,74 de activo, o sea que el dueño participo en un 36,5% (1 / 2,74) en el financiamiento del activo que se puede corroborar a través del índice de endeudamiento del activo, que fue del 63,5% y así el complemento aportado por el dueño fue del 36,5%.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

\*La razón de endeudamiento del Activo nos indica que el 63,5% de los activos totales estaría financiado con deudas, lo que no es conveniente, porque entonces el control de la empresa estaría en poder de los acreedores.

El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos. Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgoso para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago. Mirado el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es sano siempre y cuando la compañía logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda, generen una rentabilidad que supere el costo que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.



## ÍNDICES O RAZONES DE RENTABILIDAD

---

Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia administrativa de la gestión empresarial.

**Rentabilidad sobre activos:** Es el índice más representativo de la marcha global de la empresa, ya que permite medir el grado de efectividad de la empresa en la utilización de sus activos para generar ganancias.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}} \times 100$$

$$\text{ROA} = 24,39 \%$$

**Rentabilidad sobre el patrimonio:** Mide la productividad de los fondos aportados por el propietario de la empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total patrimonio}} \times 100$$

$$\text{ROE} = 66,96 \%$$

**Rentabilidad bruta sobre ventas:** Llamado también margen bruto sobre ventas, muestra el margen o beneficio de la empresa respecto de sus ventas.

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 27,62\%$$

**Rentabilidad neta sobre ventas:** Es un índice más concreto ya que usa el beneficio neto luego de deducir los costos, gastos e impuestos.

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen neto de utilidad} = 10,11\%$$

**Esquema Du Pont:** En este esquema se detalla la descomposición y aporte de los factores que influyen en la rentabilidad económica de la empresa y nos permite visualizar claramente las distintas formas en que se genera esa rentabilidad en la empresa.

$$\text{ROE} = \text{Margen de utilidad} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Multiplicador del capital}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{Total activo}} \times \frac{\text{Total activo}}{\text{Total patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = 0,1011 \times 2,4111 \times 2,7456$$

$$\text{ROE} = 66,96\%$$

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de los factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, 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.

En este caso el resultado nos está indicando que la rentabilidad está dada por un 10% de margen de utilidad en las ventas, que la rotación de los activos es de 2,41 veces y el multiplicador del capital es de 2,7456 veces por cada peso invertido por el dueño.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

El índice DUPONT nos da una rentabilidad del 66,96%, de donde se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido al multiplicador del capital (apalancamiento financiero) y a la eficiencia en la rotación de activos, tal como se puede ver en el cálculo independiente del segundo factor de la formula.

Es para tener en cuenta que cuanto mayor sea capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

# **CAPÍTULO 5**

## **BENEFICIOS DEL ASESORAMIENTO PROFESIONAL**

## PRINCIPALES TAREAS REALIZADAS

---

En el capítulo 1 del presente trabajo se comenzó por conocer a la empresa SeFerre y su funcionamiento, se analizó el contexto en que desarrolla sus actividades a través del análisis DAFO y las 5 fuerza de Porter y se determinó imperativo contar con asesoramiento contable que organice la información y posibilite la adecuada toma de decisiones por parte del dueño para que cuente con una visión completa de la situación de su empresa y así poder transformar las principales debilidades de la empresa en fortalezas, aprovechar las oportunidades y estar preparado para hacer frente a las amenazas.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Exclusividad en el diseño y calidad del producto</li><li>• Personal calificado</li><li>• experiencia y conocimiento del sector</li><li>• Buena trayectoria, y reconocimiento público que lo pone en una situación de prestigio social.</li><li>• Por ser una empresa pequeña con estructura simple: es rápida, flexible, se puede mantener a muy bajo costo.</li><li>• El precio es accesible en comparación a los productos de calidad similar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No aplica un Sistema de Contabilidad.</li><li>• No posee Plan de Cuentas.</li><li>• No utiliza libros de registraciones.</li><li>• No hay control exhaustivo de Ingresos y Egresos.</li><li>• No realiza un análisis de costos</li><li>• No realiza análisis financiero</li><li>• Falta de autofinanciamiento</li><li>• Resulta difícil lograr que la estructura simple con la que cuenta, sea eficaz a medida que crece la empresa, porque su alta centralización tiende a provocar una sobrecarga de información en el dueño</li><li>• El riesgo que implica que todo dependa de una sola persona.</li></ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica adecuada para la venta y distribución de los productos, ya que es de fácil y rápido acceso.</li> <li>• Gran acceso a la información de las nuevas tendencias del mercado.</li> <li>• Concentración de los locales dedicados a la venta de zapatos en casco céntrico de la ciudad y shoppings.</li> <li>• Posibilidad de captar nuevos clientes gracias a Internet y redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una fuerte competencia en el mercado.</li> <li>• Ingreso de potenciales competidores debido a las Bajas Barreras de Entrada.</li> <li>• Aumento del índice de desempleo</li> <li>• Aumento del índice de inflación</li> </ul>

Para comenzar con la organización contable, en capítulo 2 se le creó un plan de cuentas acorde a las necesidades de la empresa SeFerre que le permitió obtener:

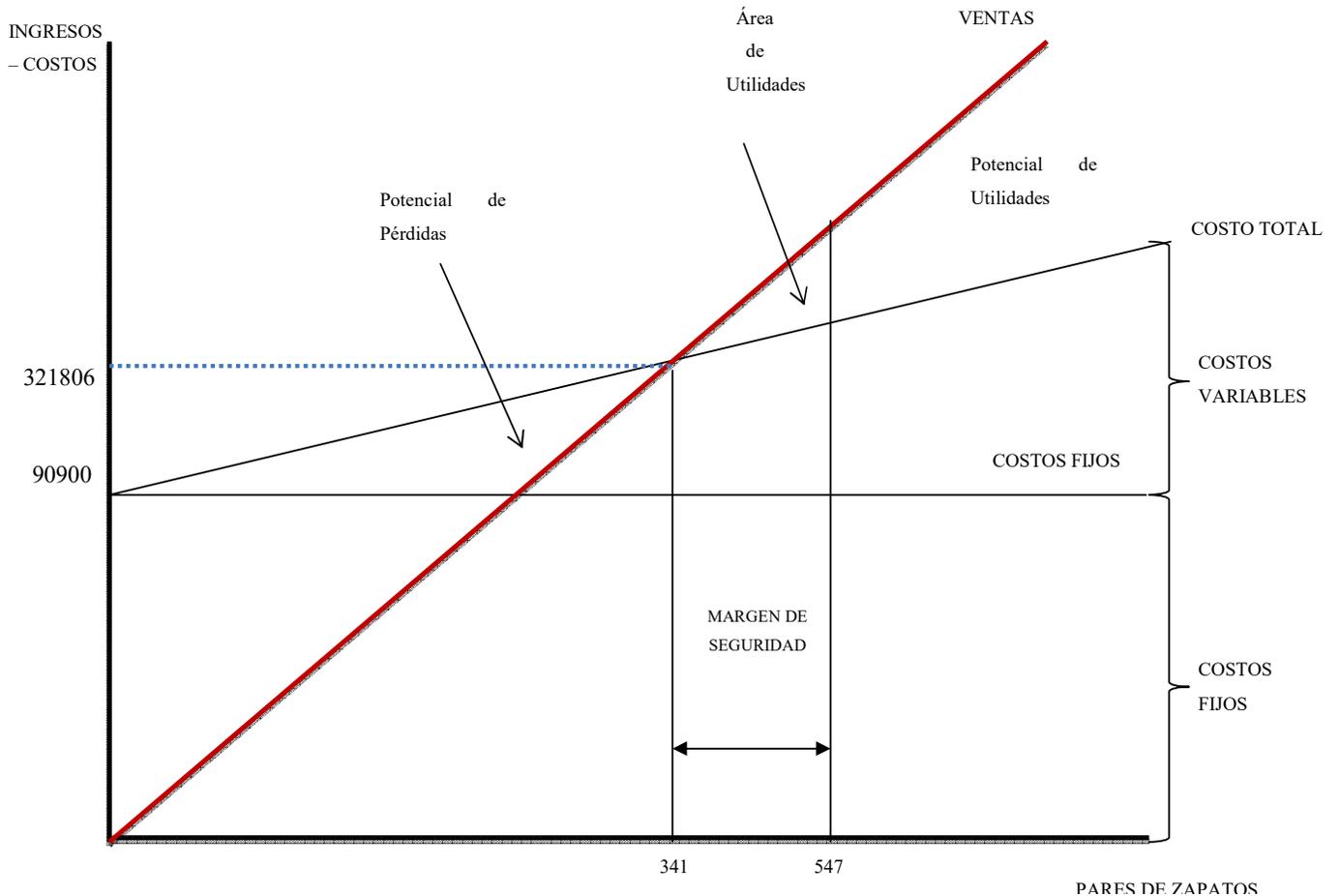
- Una visión numérica de lo que sucede en la vida y en la actividad de la empresa.
- Registrar y controlar las transacciones de la empresa con exactitud y rapidez.
- Fuente variada, actualizada y confiable de información para la toma de decisiones.
- Explicar y justificar la gestión de los recursos.
- Preparar estados financieros.

Una vez realizado el plan de cuentas se pudo organizar la información y realizar el análisis de los recursos que maneja la empresa, de esta forma en el capítulo 3 se realiza un análisis de costos y se diseña un sistema de costos en el cual el dueño de la empresa puede calcular el costo real de sus productos ya que se detecto que no estaba calculando los costos de forma adecuada al obviar los costos fijos en su cálculo, lo que lo llevo a calcular erróneamente el beneficio esperado en el precio de venta.

También se calculo el punto de equilibrio y se analizo la contribución marginal y se llega a la conclusión que el nivel de ventas para el cual la empresa recupera la totalidad de

los costos es de 341.28 pares de zapatos lo que equivale a un total de ventas en pesos de 321.806,56 y que con el Margen de Contribución total logramos cubrir los costos fijos con un margen de seguridad.

Gráficamente:



Se abordó el planeamiento de utilidades incorporando resultados para que, además de cubrir costos, también alcanzar las utilidades propuestas. Se definió que si la empresa SeFerre quiere aumentar su rentabilidad en un 25% de sus ventas debe vender 804 pares de zapatos por temporada y si quiere aumentar su rentabilidad en un 25% de sus costos totales debe vender 1057 pares de zapatos por temporada.

Los principales beneficios que se pueden mencionar del análisis realizado en este capítulo son:

- Indicar el nivel mínimo de ventas que hay que tener para comenzar a obtener ganancias (utilidades).
- Brindar información para planificar las ventas y utilidades deseadas.
- A su vez sirve de base para conocer si el precio fijado es adecuado en relación a los objetivos de ganancias fijados.
- Y en base a las ventas planeadas y ganancias esperadas, se podrá determinar la necesidad de dinero futuro, para producir el producto y venderlo. Una adecuada medición e interpretación de los costos, y de otras variables, constituye una de las herramientas más utilizadas, por ser la base necesaria de una serie de instrumentos económicos/financieros para el control de las operaciones y decisiones.

En el capítulo 4 para comenzar se hace una introducción de las características de la industria del calzado y el contexto económico argentino en que se desarrollan las actividades de la empresa. Luego se realiza el análisis económico financiero comenzado con la presentación del estado contable de la misma, se continua haciendo el análisis horizontal y vertical de dicho estado contable y para finalizar con el análisis económico financiero, se presenta el análisis de ratios que nos dan una perspectiva de cuál es la salud económica/financiera de la empresa llegando a las siguientes conclusiones:

- El índice de liquidez (1,38) nos muestra que si bien la empresa cuenta con los activos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, la liquidez acida nos indica que dispone en forma inmediata de \$ 0,43 de fondos (recursos disponibles) por cada peso de pasivo corriente, por ello su situación financiera está comprometida. Esta situación se termina de confirmar al calcular la liquidez absoluta demostrando que solo cuenta con \$0,05 de efectivo por cada peso de deuda a corto plazo. Por lo que se concluye que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria si tuviera que pagar todo su pasivo corriente de manera inmediata y que la liquidez está siendo absorbida por inventarios de lenta rotación.
- Los índices de actividad nos mostraron que el ciclo de efectivo es de 24 días. El objetivo es reducirlo aún más para provocar la liberación de recursos y con esto necesitar



menor cantidad de capital de trabajo para solventar las operaciones. Para esto es necesario reducir los días de inventario (63 días) y los días de ventas a crédito (18 días). También debería aumentar el periodo de pago a proveedores (57 días) y así financiar su capital de trabajo.

- Los índices de solvencia y endeudamiento revelaron que la empresa dispone de \$0,57 de patrimonio por cada peso de pasivo o dicho de otra manera, por cada peso de patrimonio tiene deudas por \$1,74. La razón de endeudamiento del Activo nos indica que el 63,5% de los activos totales estaría financiado con deudas, lo que no es conveniente, porque entonces el control de la empresa estaría en poder de los acreedores.

- El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos. Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgoso para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago. Mirado el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es sano siempre y cuando la compañía logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda, generen una rentabilidad que supere el costo que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.

- Los índices de rentabilidad nos manifiestan que está dada por un 10% de margen de utilidad en las ventas, que la rotación de los activos es de 2,41 veces y el multiplicador del capital es de 2,7456 veces por cada peso invertido por el dueño.

- El índice DUPONT nos da una rentabilidad del 66,96%, de donde se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido al multiplicador del capital (apalancamiento financiero) y a la eficiencia en la rotación de activos



## ANÁLISIS RECOMENDADOS

---

### ❖ Créditos y cuentas por cobrar

En el momento que una empresa realiza la venta de sus bienes o servicios puede exigir como contrapartida el pago en efectivo en el mismo momento o antes de la fecha de entrega, o bien otorgar crédito a sus clientes por lo que está permitiendo un pago diferido. A esta situación de otorgar crédito a los clientes se la conoce como invertir en el cliente, dicha inversión está vinculada a la venta del producto o servicio. La razón por la que las empresas otorgan crédito a los clientes es para estimular las ventas, por lo que la definición de esta política es fundamental a la hora de hacer más competitiva a la empresa. Es fundamental tener identificados los costos vinculados a la política de créditos, en primer lugar existe la probabilidad de incobrabilidad de la deuda, es decir que el cliente no pague y en segundo lugar la empresa absorbe los costos del manejo de las cuentas por cobrar. Por lo tanto el desarrollo de la política de créditos implica mantener un equilibrio entre los beneficios del aumento en las ventas y los costos de otorgar crédito. Como componentes de la política de crédito se pueden distinguir los siguientes:

- **Condiciones de ventas:** se establece la manera en que la empresa se propone vender sus productos o servicios. Como se dijo con anterioridad la empresa debe establecer si requerirá pago de contado o dará crédito. Si la decisión es otorgar crédito, entonces las condiciones de venta especificarán el plazo del crédito, el descuento pronto pago y el período de descuento, según el instrumento de crédito.

- **Análisis de crédito:** es el conjunto de mecanismos y procedimientos utilizados por las empresas para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen.

- **Política de cobranza:** son los procedimientos que lleva adelante la empresa a los fines de cobrar el crédito otorgado a los clientes.

#### 1. Condiciones de ventas



A continuación se detallan los componentes de los términos de ventas,

Plazo o período del crédito: es el período de tiempo básico durante el cual se otorga el crédito. De ofrecerse un descuento por pronto pago, el plazo del crédito tiene dos componentes, el plazo neto del crédito y el período de descuento por pronto pago. Siendo el plazo neto de crédito el período en que el cliente tiene que pagar; y el período de descuento por pronto pago es el tiempo durante el cual se ofrece el descuento. Considerando la duración del plazo de crédito, en realidad se tiene que el período de crédito ofrecido es el período de cuentas por pagar del comprador. Es decir que al otorgar crédito se está financiando una parte del ciclo operativo del comprador y en consecuencia se acorta el ciclo de efectivo de ese comprador. Si el plazo de crédito otorgado es superior al período de inventario del comprador, se estarían financiando no solo las compras de inventario de éste, sino también una parte de sus cuentas por cobrar. Los factores que influyen en el período de duración del crédito son:

- ✓ Demanda del consumidor: los productos más conocidos tienen una rotación más rápida.
- ✓ Costo, rentabilidad y estandarización: los productos relativamente baratos tienden a tener plazos de crédito más cortos, ya que tienden a tener márgenes de precios más bajos e índices de rotación más altos, lo que produce plazos de crédito más cortos.
- ✓ Riesgo de crédito: mayor sea el riesgo de otorgar crédito debido a las características del comprador, menor será el plazo del crédito.
- ✓ Tamaño de la cuenta: cuando una cuenta es pequeña, es posible que el plazo de crédito que se le otorgue sea corto dado que la administración de las cuentas pequeñas es más costosa y los clientes son menos importantes.
- ✓ Competencia: si el mercado en que opera la empresa es muy competitivo, el vendedor podría ofrecer plazos más largos de crédito como incentivo para atraer clientes.
- ✓ Tipo de cliente: una empresa puede otorgar condiciones diferentes de crédito a distintos compradores.



- ✓ Descuento por pronto pago: El principal motivo por el que se ofrecen los descuentos por pronto pago es acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar. Esto produce el efecto de reducir el monto del crédito ofrecido y la empresa tiene que compensarlo con el costo del descuento. Otro motivo de ofrecer estos descuentos es que son una forma de cobrar precios más altos a los clientes a los que se les otorga el crédito, es decir, que estos descuentos son una forma conveniente de cobrar por el crédito otorgado a los clientes. Al mismo tiempo que este descuento incita a los clientes a realizar el pago en forma anticipada, también reduce el período de cuentas por cobrar y disminuye la inversión de la empresa en cuentas por cobrar.
- ✓ Instrumentos de crédito: la mayor parte del crédito comercial se ofrece por medio de una cuenta corriente, por lo que el instrumento formal del crédito es la factura que se envía junto con el producto y se convierte en la prueba del endeudamiento.

## 2. Análisis de las políticas de crédito

Para una empresa será conveniente otorgar crédito sólo si el valor presente neto de hacerlo es positivo, por lo que es necesario evaluar el VPN de la decisión de otorgar el crédito. Los factores básicos a considerar en el momento de evaluar la política de crédito son los que se detallan a continuación:

- ✓ Efectos sobre los ingresos: al otorgar crédito podría producirse una demora en la cobranza de ingresos, dado que algunos clientes aprovechen el crédito que se les ofrece y en consecuencia paguen después. La empresa podría cobrar un precio más alto si otorga crédito y así aumentar los ingresos totales.
- ✓ Efectos sobre los costos: además de que es probable que la empresa tenga demoras en la entrada de ingresos si otorga créditos, también incurrirá en los costos de las ventas de inmediato (tendrá que adquirir o producir la mercadería y pagarla).
- ✓ El costo de la deuda: la empresa cuando otorga crédito debe hacer los arreglos necesarios para financiar las cuentas por cobrar, por lo que el costo del

endeudamiento a corto plazo de la empresa es un factor en la decisión de otorgar crédito.

- ✓ La probabilidad de falta de pago: es habitual que cierto porcentaje de los compradores a crédito no paguen cuando se les otorga crédito, cosa que obviamente no ocurre si la venta se realiza al contado.
- ✓ El descuento por pronto pago: de ofrecerse este tipo de descuentos, algunos clientes optarán por pagar antes y así aprovechar el descuento.

### 3. Política de cobranza

La política de cobranza es el elemento final de la política de crédito y comprende la instrumentación y aplicación de los procedimientos necesarios para la gestión y el control de las cuentas por cobrar. La supervisión de las cuentas por cobrar implica detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas.

#### ❖ **Políticas de protección antiinflacionarias**

De acuerdo al contexto económico descrito al comienzo del capítulo 4, con presencia de un proceso inflacionario en alza, se hace indispensable para la empresa tomar medidas tendientes a alcanzar una adecuada protección del capital de trabajo dadas las condiciones de inestabilidad económica. El no tomar en consideración políticas de protección antiinflacionarias puede llevar a la empresa a presentar pérdidas por inflación considerables con las sabidas consecuencias en la rentabilidad de la empresa. Tomando en consideración los estados contables analizados, se podrían aplicar las siguientes políticas de protección en los diferentes rubros.

En el rubro caja y bancos el balance muestra un monto de \$7.109 lo que representa de acuerdo al análisis vertical un 3% del Activo Total. Este rubro debe presentar el mínimo dimensionamiento, es decir que las disponibilidades deben ser solo las necesarias para llevar adelante las acciones operativas que necesita la empresa. En este caso, este rubro, no estaría expuesto a pérdidas por efecto de la inflación.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

Con respecto al rubro Bienes de cambio el balance muestra el monto de \$130,359.98, representando un 61% del Activo Total. La política de inventarios tiene varios aspectos a considerar: el costo de compra o producción, el costo de oportunidad del capital invertido en inventarios, el tiempo de permanencia del stock, el riesgo de obsolescencia en el caso que los productos pasen de moda, posibilidades de ganancias por tenencia de materias primas ante aumentos en los precios de las mismas que superen la tasa de inflación. Hacer un seguimiento de los precios de las materias primas excede los límites de este trabajo, no obstante es una posibilidad a tener en cuenta para no quedar expuestos a pérdidas por inflación.

Considerando ahora el rubro Crédito por ventas que en el balance es de \$51.905 y representa un 24% del Activo Total, es un rubro muy importante en contexto inflacionario porque este rubro es una herramienta de la política comercial. Si se lleva adelante bajo este contexto una política comercial expansiva con el consecuente incremento en el rubro crédito por ventas, deberán especificarse los plazos adicionales requeridos para ganar participación en el mercado pero esta política involucrará un peligro de pérdida por inflación considerable. En contexto inflacionario es una estrategia antiinflacionaria deseable la reducción del rubro crédito por ventas para disminuir el riesgo de pérdidas. Con el objetivo de disminuir este rubro se recomienda establecer claramente cuáles son los plazos del crédito, en qué casos se otorgaran los descuentos pronto pago con el fin de acelerar el proceso de cobranza. También se considera importante realizar un minucioso análisis de crédito a cada cliente reduciendo la probabilidad de incobrabilidad. Otra herramienta a utilizarse es la política de cobranza, es decir realizar la gestión y el control de las cuentas por cobrar para disminuir el plazo promedio de cobranza y montos de dichas cuentas; además podrían establecerse límites de crédito a clientes morosos hasta que regularicen el atraso en los pagos de sus cuentas. También podrían establecerse cargos extras en concepto de interés por mora a los clientes morosos con el objetivo de reducir la pérdida por inflación e inducir a los clientes a pagar en plazos menores; cabe destacar que esto puede provocar conflicto con los clientes y reducir el nivel de ventas. En caso de existir clientes con alto riesgo comercial se puede evaluar la posibilidad de discontinuar la relación comercial.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - **Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.**

Por último considerando el endeudamiento, en el balance está constituido principalmente por deudas comerciales y será deseable contraer deudas con proveedores siempre que se puedan ampliar los plazos de pago evitando posibles facturaciones con costos financieros implícitos. Si bien es importante lograr mejoras en los plazos de pago a proveedores, puede tener consecuencias negativas una mala relación comercial con proveedores ya que algunos pueden ser difíciles de reemplazar o existe la posibilidad del pago de sobrecostos, o bien la entrega de los insumos deja de ser en el tiempo y la forma pactada.



## CONCLUSIONES FINALES

---

Habiendo realizado la revisión del trabajo a los fines de mejorar el desempeño de la empresa se pueden sugerir las siguientes acciones:

La composición patrimonial de la empresa muestra que la forma que tiene la empresa de financiar su activo es con pasivo corriente. Se considera que sería importante a los fines de disminuir el riesgo de no cumplimiento por parte de la empresa con respecto al pago de sus obligaciones de corto plazo, modificar su estructura de pasivos incorporando pasivos no corrientes. Esto es para disminuir el riesgo de que ante una posible caída en la actividad, dado el panorama económico del presente año (donde según estimaciones económicas sería de recesión), la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, ya sea por caída en ventas, o los plazos de cobranza sean mayores o bien los proveedores exijan plazos de pago más cortos debido a las pérdidas provocadas por inflación.

En relación al ciclo operativo y el ciclo efectivo, se recomienda que la empresa la reducción de ambos ciclos con el propósito de liberar recursos con la consecuencia de utilizar menor cantidad de capital de trabajo para solventar las operaciones. También se recomienda negociar con proveedores el pago de cuentas a pagar con un incremento en los plazos de pago, siempre que esto no genere sobre costos. Con este incremento en los días de cuentas a pagar la empresa puede continuar financiando parte de su capital de trabajo.

Con respecto a los créditos por ventas, trabajar en la reducción de los días de cobranza a clientes con el objetivo de incrementar la rotación de activos, por su incidencia en la rentabilidad de la empresa, y además para disminuir el riesgo de pérdidas por efectos de la inflación. Poner a disposición de los clientes más medios de cobranza para que tenga mayores alternativas de pago. Así mismo es importante hacer un análisis de rentabilidad por cliente con el objetivo de disminuir el rubro crédito por ventas, ya que los recursos que se utilizan para gestionar la cobranza de un cliente grande y un cliente chico son los mismos, lo



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.

que permitirá evaluar las acciones necesarias para que clientes no rentables pasen a ser rentables, o bien analizar la posibilidad de discontinuar la relación comercial.

En relación a los bienes de cambio se recomienda optimizar la rotación de inventarios a activos fijos. La política de inventarios también debe evaluar las posibilidades de ganancias por tenencia de materias primas por aumentos de precios que superen la tasa de inflación, o bien por modificaciones del tipo de cambio (alta probabilidad de devaluación) en aquellos insumos que cotizan en moneda extranjera, como por ejemplo el cuero que es el principal insumo del calzado. Es importante hacer un análisis de la conveniencia o no de mantener stock dado el actual contexto económico con inflación y el riesgo de la obsolescencia por los cambios en la moda.

Considerando el rubro caja y bancos se recomienda que las disponibilidades sean solo las necesarias para llevar adelante las acciones operativas que necesita la empresa. Respecto a la estructura de costos de la empresa incrementar la participación de costos variables respecto a costos fijos, de esta manera la necesidad de capital de trabajo será menor, lo que tendrá incidencia en la rentabilidad de la empresa. Utilizar las herramientas creadas para el correcto cálculo de los costos y de los precios de ventas acorde al beneficio esperado.

Por último, considerando la posibilidad de adquirir deudas financieras, y teniendo en cuenta el contexto inflacionario actual, será conveniente el endeudamiento en la medida que la tasa de costo del endeudamiento en términos de tasas de interés reales (tasas de interés nominales menos tasa de inflación), sea menor que la tasa de rentabilidad de la empresa. Como estrategia de financiamiento corriente seleccionar las fuentes que proporcionen el menor costo financiero total. Una fuente de financiamiento muy importante del capital de trabajo es el crédito que se obtiene de proveedores. También hay que considerar la posibilidad de obtener importantes descuentos por pronto pago a proveedores, ya que puede ser una ventaja financiera considerable. El límite de prudencia para el endeudamiento



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA - **Empresa de Calzados. Asesoramiento Profesional.**

va a estar dado por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, teniendo en consideración los objetivos de la empresa en cuanto a solvencia, rentabilidad y liquidez.

El presente trabajo se realizó en base a los estados contables de la firma. No se cuenta con ratios de otras firmas a los fines comparables, esto daría la posibilidad de sacar más conclusiones tendientes a mejorar el desempeño de la empresa. El objetivo de este trabajo es destacar la importancia del asesoramiento que brindan los Contadores por su incidencia en la rentabilidad de la empresa. Descubrir ineficiencias en la administración del capital de trabajo, por ejemplo en cuentas a pagar, en créditos por ventas o en otras actividades del proceso logrará mejorar sensiblemente la rentabilidad de la empresa. Crear en la empresa una cultura focalizada en la utilización de las herramientas contables con el asesoramiento profesional en la materia, le permitirá aprovechar oportunidades para ser más competitivos.



## BIBLIOGRAFIA

- Resoluciones Técnicas de la FACPCE
- "Contabilidad Básica" Newton, Enrique F. 4ª edición. La Ley. (2003)
- "Sistemas Contables" O. Chaves, H. Chyrikins, R. Dealecsandris, L. Fronti de García, R. Pahlen, Acuña y J.C. Viega. Ediciones Machi. (2001)
- "Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial" Horngren, Frostes y Data. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. (1996)
- "Contabilidad de Costos: Un enfoque Administrativo para la toma de decisiones" Backer, Jacobsen, Ramírez Padilla. Editorial M.C. Graw Hill Inc. 2º edición. (1983)
- "Costos para empresarios" Giménez Carlos M. y Colaboradores. Editorial Macchi. Bs. As. (1995)
- "Administración Financiera" James C. Van Horne. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. (1997)
- "Interpretación y Análisis de los Estados Contables". Biondi Mario
- "Finanzas corporativas". Ross S. A., Westerfield R. W. & Jaffe J. F. México. Editorial McGraw-Hill, Séptima Edición. (2006)
- "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Ross S. A., Westerfield R. W. & Jordan B. D. México. Editorial McGraw-Hill, Novena Edición. (2010)
- "Finanzas y Gestión". Bodie, Z., Merton, R.C., & Vinitzky, G.M. México. Pearson Educación de México S.A. de C.V. (2006)

## Páginas de internet

- INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina](http://www.indec.gov.ar)
- BCRA: Banco Central de la República Argentina <http://www.bcra.gob.ar/>
- Ministerio de Industria de la Nación <http://www.industria.gob.ar/>