



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera de Contador Público

TRABAJO FINAL DE GRADO

“Sistema de Gestión Financiero para una mejor toma de decisiones y maximización de las utilidades, caso AUTOGROUP S.A.”

Alumno: Zárate, Facundo - DNI: 33.574.673

E-mail: fzarate673@alumnos.iua.edu.ar

Tutor: Cra. Miriam Mustafá



Córdoba, 2017

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	2
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
ÍNDICE DE TABLA	8
TÍTULO.....	9
FORMULARIO C.....	10
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
1.1 Historia y Presentación	14
1.2 Visión, Misión y Valores	15
1.3 Análisis del Entorno (Análisis PETS).....	15
1.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	20
1.5 Organigrama Autogroup S.A.	23
CAPÍTULO 2: CONCEPTOS GENERALES.....	25
2.1 Análisis Financiero	26
2.2 Objetivos de los estados contables.....	26
2.3 Gestión.....	28
2.3.1 Modelos de Gestión.....	28
2.3.2 Fases del Modelo.....	29
2.3.3 Partes del Modelo	30



2.3.4 Tipos de Gestión	31
2.3.5 Elementos de Gestión	32
2.4 Gestión Financiera	33
2.4.1 Objetivo de la gestión financiera	34
2.4.2 Toma de decisiones en la gestión financiera	35
2.5 Punto de Equilibrio	36
2.6 Equilibrio Financiero	37
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y HERRAMIENTAS FINANCIERAS, AUTOGROUP S.A.	40
3.1 Análisis de la Línea de Negocio	41
3.2 Análisis Financiero	43
3.2.1 Análisis del Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultado	45
3.2.1.1 Estado de Resultado – Análisis Horizontal	45
3.2.1.2 Estado de Resultado – Análisis Vertical	47
3.2.2.1 Estado de Situación Patrimonial – Análisis Horizontal	48
3.2.2.2 Estado de Situación Patrimonial – Análisis Vertical	50
3.3 Análisis de las grandes masas	51
3.4 Índices Financieros	52
3.4.1 Índice de Liquidez Corriente / Solvencia	53
3.4.2 Índice de Liquidez Ácida o Seca	53
3.4.3 Índice de Liquidez Absoluta	54
3.4.4 Índice de Endeudamiento	55
3.5 Informe Económico Financiero	55
3.6 Punto de Equilibrio	57
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA PARA AUTOGROUP S.A.	60
4.1 Tomar fondos de terceros	61



4.2 Análisis de Sensibilidad y Planeamiento de Resultados	62
4.2.1 Análisis de Sensibilidad	62
4.2.2 Planeamiento de Resultados	62
4.3 Proyecciones y Políticas	63
4.3.1 Ventas.....	63
4.3.1.1 Políticas de Ventas.....	64
4.3.2 Compras y Gastos	65
4.3.2.1 Políticas de Compras y Gastos	65
4.4 Estado de Situación Patrimonial Proyectado	66
4.4.1 Análisis de las Grandes Masas	70
4.5 Estado de Resultado Proyectado	71
4.6 Herramienta de Soporte.....	72
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	75
Anexo I: Créditos Documentos en Pesos, Bancor.....	77
Anexo II: Tasa de Interés para Plazos Fijos, Bancor.....	78
Anexo III: Formulario para Registro de Gastos.	79



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres y familia.

A Dios porque está en cada paso que doy, derramando su gracia y bendición.

A mi madre, porque creyó en mí y porque me sacó adelante, dando ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ti mamá, hoy puedo ver alcanzada mi meta.

A mi padre, porque siempre está a mi lado, acompañándome en cada decisión y escalón superado, gracias a él por su ejemplo de superación y lucha.

A mis abuelos, mis hermanos, mis primos, mi novia, mis tías, mis sobrinos, hermanos políticos y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Facundo Zárate.



AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de este trabajo representa la culminación de una etapa importante de mi vida de estudio, y el comienzo de un gran desafío personal y profesional, por lo que agradezco infinitamente:

A Dios por su inmensa bondad al haberme bendecido con una familia amorosa, comprensiva, quienes siempre han estado a mi lado apoyándome de manera incondicional.

A mis abuelos, a mis amigos, a mis primos, y a mi novia, personas que albergaron tantas expectativas, lo que sin dudas ejerció un papel protagónico en el cumplimiento de éste trabajo.

Un agradecimiento al Cr. Tablada Mariano Eric, por la invaluable ayuda y orientación para la realización de esta investigación.

De igual manera, un profundo agradecimiento a mi tutora Cra. Miriam Mustafá, por su apoyo y guía para la realización de éste trabajo.

Facundo Zárate.



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1: Tasa de desocupación y subocupación, total de aglomerados urbanos.....	20
Gráfico n° 2: Organigrama Autogroup S.A. Córdoba.....	23



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Liquidez corriente.....	53
Tabla 2. Liquidez ácida.....	53
Tabla 3. Liquidez absoluta.....	54
Tabla 4. Endeudamiento.....	55
Tabla 5. Rentabilidad Económica.....	56
Tabla 6. Rentabilidad Financiera.....	56
Tabla 7. Tasa de interés.....	57
Tabla 8. Ventaja Financiera.....	57
Tabla 9. Ventas Históricas y Proyectadas.....	64
Tabla 10. Costos Variables Proyectados.....	66
Tabla 11. Gastos Variables Proyectados.....	66



*"Sistema de Gestión Financiero para una mejor toma de
decisiones y maximización de las utilidades,
caso AUTOGROUP S.A."*



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

Integrantes: Zárate, Facundo. Contador Público

Profesor Tutor del PG: Cra. Miriam Mustafá

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente:

Vocal:

.....

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

El presente trabajo está compuesto por cuatro capítulos divididos de la siguiente manera: en el capítulo n° 1 se describe los aspectos generales de la empresa AUTOGROUP S.A., en donde se puede contemplar el nombre y las características más relevantes de las mismas. Además de exhibir en un diagnóstico sobre la situación actual de cada empresa, respecto a su entorno general y específico.

A continuación en el capítulo n°2 podrá encontrar los conceptos generales que conforman el marco teórico de esta tesis: análisis financiero, modelo de gestión, clasificación, gestión financiera, entre otros.

Por otro lado, en el capítulo n° 3 se realiza un análisis de los estados contables de la empresa respecto a los últimos dos años de gestión, para evaluar el modelo de gestión que desempeña, a través de análisis horizontales y verticales de los estados contables, análisis de las grandes masas y ratios.

Al final del trabajo en el capítulo n° 4, se desarrolla una propuesta de mejora de la gestión financiera y toma de decisiones para lograr un equilibrio de la situación económica y financiera para AUTOGROUP S.A., mediante diferentes herramientas de gestión, políticas, y demás.



INTRODUCCIÓN

El constante cambio en el ámbito empresarial, obliga a los dirigentes de dichas organizaciones a buscar e implementar nuevas formas de maximizar los factores productivos de una empresa, mediante el planteamiento, la ejecución y el control de las responsabilidades que le corresponden a la gerencia financiera.

Una de las atribuciones más importantes de un gerente es la toma de decisiones, la gerencia financiera permite entonces medir el desempeño de una compañía mediante índices financieros que evalúan las inversiones y capacidad de endeudamiento lo cual conlleva a establecer políticas de ventas, de costos, de gastos, entre otras, con el objetivo de lograr el equilibrio entre la situación económica y financiera de la organización a través de la toma de una decisión.

La buena o mala gestión financiera de una organización se define según su capacidad de inversión y la de endeudamiento, ya que al ver un excelente nivel de inversión se concluye que la capacidad adquisitiva de misma es de un alto grado, derivando así una situación financiera sana, siendo el ideal tener una tendencia de crecimiento en el tiempo que se ve reflejado en los estados financieros.

El análisis financiero es una técnica que se aplica a los EEFF para determinar un diagnóstico en lo referente a la Situación Económica y Financiera actual de la empresa y medir de la misma si los recursos económicos han sido eficientemente manejados o utilizados para tener la visión de la proyección de la empresa.

Sirve para evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas durante un ejercicio económico.

Como futuro Contador Público, aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera a través de diferentes materias, como finanzas, sistemas contables III, gestión de las organizaciones y administración financiera, permiten exponer la importancia de conocimiento de la relación entre la toma de decisiones y la gestión financiera de cualquier empresa en el ejercicio profesional como asesor o responsable de gestión en el ejercicio profesional.



CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Historia y Presentación

En febrero de 2012, el Sr. Andrés, Mario Alejandro decide unirse en sociedad con el Sr. Labarre, Marcelo para fundar AUTOGROUP S.A.

Ambos Fundadores desarrollaron un producto financiero que ofrece la posibilidad de adquirir vehículos 0 km. o viviendas industrializadas, cuyo funcionamiento se describirá y detallará en los capítulos siguientes.



En la actualidad es una empresa de alcance nacional ubicada en Av. Rafael Núñez 6474 B° Arguello en la localidad de Córdoba Capital.

Además de la Sucursal Principal ubicada aquí en la provincia de Córdoba, Autogroup S.A. cuenta con 2 sucursales más ubicadas, una en la provincia de La Rioja, al frente de la plaza central de la capital, lo que significa una ventaja de mercado por la circulación de personas que presenta; y la otra está en la provincia de Tucumán, ubicada también en una zona céntrica e importante de la capital. Esto le permite tener un mejor alcance a nivel nacional, es decir, una mejor cobertura y expansión del mercado.

Cuenta con una nómina de 50 vendedores y 10 supervisores a nivel comercial y 10 administrativos que llevan adelante el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Hasta la fecha, Autogroup S.A. ha realizado 43 entregas en diferentes puntos del país, entre otros:

- ✓ Volkswagen Amarok, Clucelas, Pcia. de Santa Fé.
- ✓ Vivienda 80 mts.², Villa Dolores, Córdoba.
- ✓ Chevrolet Classic, Catriel, Río Negro.

Productos Comercializados

- ✓ Vehículos cero kilómetros.

- ✓ Viviendas Industrializadas.

1.2 Visión, Misión y Valores

La empresa es una organización joven, la cual no tiene desarrollado hasta el momento estas estrategias organizacionales.

A modo de propuesta, se desarrolló estos conceptos aplicados a la compañía en estudio, lo cual permite definir y orientar los objetivos estratégicos.

Visión

Ser la mejor opción de nuestros clientes en la adquisición de vehículos cero kilómetros y/o viviendas industrializadas, concretando el sueño de muchas personas.



Misión

Damos oportunidades para la adquisición de vehículos cero kilómetros y/o viviendas industrializadas, a través del producto financiero que ofrecemos, llevando tranquilidad, esperanza, flexibilidad y realidad a todos nuestros clientes.



Valores

Honestidad, Responsabilidad, Flexibilidad y Lealtad.



1.3 Análisis del Entorno (Análisis PETS)

Es un análisis del macro entorno estratégico en el que trabaja la organización.

PETS es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presenta como amenazas y a la vez como oportunidades.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PETS se puede llevar a cabo específicamente para cada organización en cuestión con la debida agregación de factores macro que se considere óptimo para el análisis. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado.

Entorno General:**Político-Legal:**

La forma de gobierno que rige en Argentina es República Federal, basada en una democracia parlamentaria. Los Líderes políticos en el poder son: Presidente: Cristina FERNÁNDEZ de KIRCHNER (desde 2007) y Vicepresidente: Amado BOUDOU (desde el 10 de diciembre de 2011).

A partir de las Elecciones Presidenciales en octubre de 2015 y las Elecciones de la Cámara de Diputados y Senado en 2015. Se esperan grandes cambios para este 2015, existen muchos temas pendientes por resolver tanto a nivel social como la inseguridad, inflación, desempleo y corrupción; como a nivel internacional respecto a los Fondos Buitres.

Predominan los pronósticos desalentadores, pero nadie puede estimar con precisión cómo evolucionará una economía plagada de desequilibrios. Las expectativas económicas se han deteriorado notablemente en el último año, a pesar de cierta recuperación reciente, como sugiere el Índice de Confianza del Consumidor que elabora el Centro de Investigaciones Financieras de la Universidad Torcuato Di Tella.

(Fuente:

http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2573&id_item_menu=4985).

Para un gobierno que sólo mira el cortísimo plazo, que carece en absoluto de visión estratégica, resulta tentador aprovechar la oportunidad de manejar la agenda política y mediática que brinda la crisis, incluyendo la posibilidad de incommodar a los candidatos de la oposición con discursos nacionalistas, aunque sean de barricada. Esto explica la forzada y artificial polarización que caracteriza el debate en torno a los holdouts ("patria o buitres"), una réplica post moderna y ornitológica del clásico Braden o Perú.

Lo cierto es que si en efecto no hay una solución hasta el 2016 (por lo menos), nos encaminamos no sólo a una transición muy larga y compleja, con crecientes riesgos de inestabilidad económica y política y fuertes tensiones sociales

en materia de seguridad ciudadana. También, esto complicará el inicio del próximo gobierno, que tendrá que reconstruir tanto la paz social como los vitales vínculos con el sistema financiero internacional.

Por otro lado, crecen la conflictividad sindical y los síntomas de deterioro en los sectores más vulnerables. Aquí la gran duda consiste en si habrá en efecto una ola de protestas (relativamente espontáneas, como las que caracterizaron los cacerolazos de septiembre y noviembre del 2012, y de abril del 2013). Cabe señalar que se viene observando últimamente en la Argentina, así como en otros países de la región, una cierta tendencia a la movilización por parte de los sectores medios, motivados por la incapacidad del Estado en brindar bienes públicos esenciales (seguridad, educación, transporte). Las demandas de los sectores populares parecen canalizarse de otro modo, ya que uno de los focos del gasto público y de otras políticas de ingreso tuvieron como objetivo justamente esos sectores.

En el caso argentino, la dinámica de alta inflación está afectando particularmente a los sectores populares y, gradualmente, también a la heterogénea clase media. No obstante ello, el movimiento obrero experimenta cierta dispersión: muchos sectores están preocupados por el sostenimiento de las fuentes de trabajo, mientras otros (sobre todo en el sector público) pujan por una recomposición salarial.

En resumen se puede decir que el escenario político de Argentina presenta una alta incertidumbre y está plagado de conflictos que no se puede aclarar en base a información seria e incontestable.

Económico:

Tras la grave crisis que condujo a la quiebra en 2001-2002, la economía ha disfrutado de un crecimiento rápido, con un promedio de 8%, y luego ha conocido períodos de ralentización seguidos de repuntes. La economía del país entró en recesión a principios de 2014 (-1,7% según el FMI, cifras rebatidas por el gobierno), afectada por la baja del poder adquisitivo de los hogares y de las exportaciones industriales, en particular hacia Brasil, principal mercado de exportación. La actividad debiera contraerse de nuevo en 2015 (-1,4% según el FMI). La pre-

sidenta Kirchner, que cumple en 2015 su último año de gobierno, ha seguido implementando una política económica expansionista, que ha contribuido al rápido crecimiento del PIB pero que ha provocado también desequilibrios cada vez mayores, presiones inflacionistas y un deterioro de la administración de las finanzas públicas. El peso fue devaluado en 15% en enero de 2014, el déficit presupuestario se eleva a 5% del PIB, la inflación es estimada por ciertos analistas en más de 40%, la deuda pública sobrepasará 50% del PIB en 2016 y las reservas del país se han agotado. Desde julio de 2014, ante el fracaso de las negociaciones con los fondos especulativos, Argentina está en una situación de incumplimiento parcial de pagos.

El Gobierno ha respondido a esta situación con una vuelta al proteccionismo (control de precios y el comercio), proponiendo una reducción de 45% de las importaciones de aquí a 2020 para favorecer a las industrias locales. Esto garantizaría también un superávit comercial, el único modo que tiene Argentina de obtener divisas, ya que el país es aún deudor del Club de París (8 mil millones de USD). El hecho de no rembolsar esta deuda le impide acceder a los créditos internacionales. Además, el Estado nacionalizó la compañía petrolera YPF, antigua filial de Repsol. Estas medidas han despertado el descontento del empresariado y han deteriorado las relaciones con los países del Mercosur. El gobierno firmó un acuerdo de swap de divisas con China, que estabilizó la erosión de las reservas. Sin embargo, el sistema financiero sigue siendo frágil y el país hace frente a una crisis energética debida a la falta de inversiones en este sector. Hay otros problemas estructurales persistentes, como la corrupción, el deterioro de los transportes públicos y de los servicios de salud y educación.

El presupuesto para 2015, considerado irrealista, apuesta a un crecimiento de 2,8% y una inflación controlada de 14,5%. Para estimular la demanda interna, prioriza las medidas sociales, previendo un aumento de las jubilaciones y otros servicios sociales, y la entrega de créditos preferenciales. La situación social del país es delicada: persiste el desempleo (en torno a 7%) y la desnutrición y 25% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza. Las huelgas y manifestaciones se multiplicaron en 2014, denunciando la baja del poder adquisitivo y los escándalos relacionados con la corrupción. Según la OIT, más de 45% de los tra-

bajadores desempeñan sus labores en el mercado informal. Habría dos millones de pobres según las fuentes oficiales, aunque determinadas instituciones privadas quintuplican esta cifra.

En síntesis, Argentina se encuentra en un periodo complicado por la economía actual y la alta inflación. Tenemos una moneda débil y eso traerá complicaciones en un corto plazo. Con respecto a la perspectiva para el 2015 podemos prever riesgos de disturbios en un ambiente político muy polarizado y preocupación por una posible devaluación. El cierre del año tiende a continuar con el incremento en la inflación, depreciación de las monedas vecinas y un mayor atraso cambiario

Tecnológico: Actualmente la restricción a la importación, impartida por el gobierno actual, produce un efecto negativo en las empresas del mercado, sobre todo a las autopartistas, a nivel de capacidad tecnológica, ya que se encuentra restringido el acceso a nueva y más avanzada tecnología que permita agilizar los tiempos de producción y reducir el costo total del producto final.

Socio-económico: el contexto inflacionario por el que atraviesa el país genera mucha incertidumbre en la población, encontrar una inversión que represente el menor riesgo para los ahorros de los particulares se torna un desafío. Dicen que las crisis representan grandes oportunidades, y en ellas las personas descubren capacidades propias que desconocían, muchos recurren a cursos, asesoramiento, seminarios, etc. que les permita tomar una mejor decisión. En los últimos años se ha observado una creciente inversión en el mercado inmobiliario, con algunos frenos por el comportamiento en el tipo de cambio de la moneda estadounidense.

Dentro del factor social otro indicador a tener en cuenta muy importante es la tasa de desocupación y subocupación, total de aglomerados urbanos.

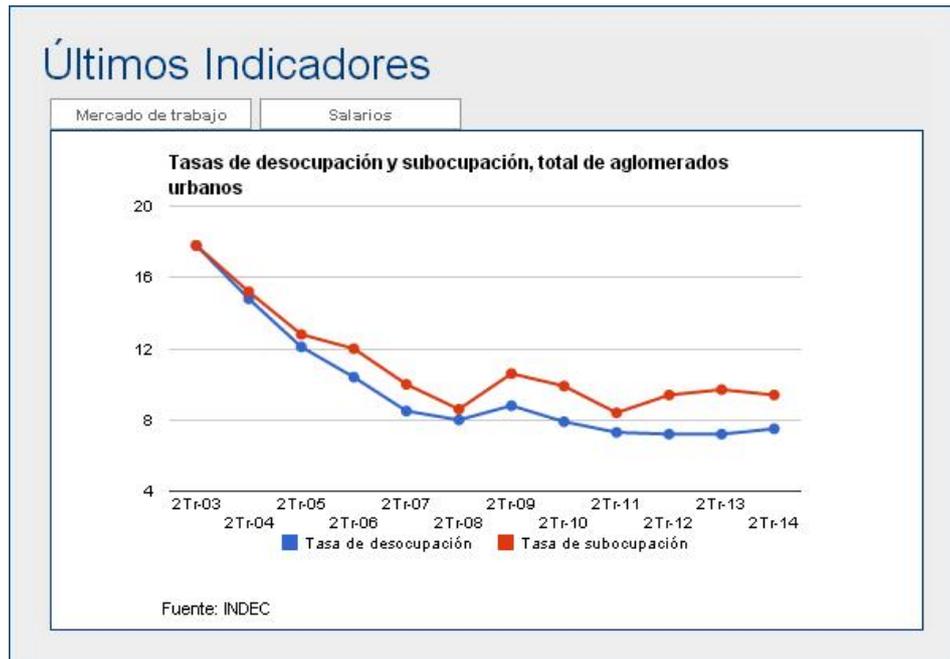


Gráfico n° 1: Tasa de desocupación y subocupación, total de aglomerados urbanos

El gráfico permite visualizar la población desocupada, referida a personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo. Y la población sub ocupada visible, referida a los ocupados que trabajan menos de 35 horas semanales por causas involuntarias y desean trabajar más horas. A partir del cual podemos ver y decir que el mercado laboral se encuentra en condiciones favorables para la sociedad.

Entorno Específico:

Está compuesto por sus proveedores de recursos como por ejemplo, DITEC SA, Kum S.A, Pintecor SRL, Marenchinos Vidrios S.A, sus proveedores de servicios (EPEC, Aguas Cordobesas, Ecogas); sus competidores son Grupo Red y Xeroxz y sus clientes pueden ser cualquier consumidor final, que desee adquirir un vehículo 0 km. y puede encontrarse en cualquier parte del país.

1.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas

- Características del Producto Financiero comercializado;
- Programa de capacitación para vendedores;

- La experiencia del fundador, en la comercialización de un producto financiero similar en otra empresa como vendedor;
- Expansión del mercado mediante la abertura de nuevas sucursales en diferentes puntos del país;
- Relación con los proveedores.

Debilidades

- Bajo nivel de profesionalización;
- Altos índices de rotación de personal a nivel comercial (vendedores);
- Toma de decisión centralizada.

Oportunidades

- Programa Pro.Cre.Auto, plan ofrecido por el gobierno, que tiene como objetivo incentivar la venta de vehículos nuevos;
- Bajo nivel de competitividad en el mercado;
- Inelasticidad de precio respecto al producto de vehículos cero kilómetro.

Amenazas

- Inestabilidad e incertidumbre política-económica del país;
- Altos índices de inflación;
- Cierre a la importación.

A partir del análisis se puede decir que la empresa cuenta con importantes fortalezas para hacer frente a sus amenazas, por ejemplo la experiencia del fundador, en la comercialización de un producto financiero similar en otra empresa como vendedor, permite ofrecer programas de capacitación para vendedores, con lo cual se refuerzan las ventas y ello se traduce en un aumento de los ingresos para la empresa. Por otro lado la organización logra una expansión del mercado mediante la abertura de nuevas sucursales en diferentes puntos del país, actualmente en la provincia de La Rioja y Tucumán.

A nivel competitivo, el producto que ofrece la empresa presenta características favorables para los clientes, ya que consiste en el pago de anticipos fijos y en pe-



sos sin intereses hasta el momento de la adquisición de la unidad, y luego de ello se abonan cuotas también fijas y en pesos con una tasa de interés fija.

Respecto a la relación con sus proveedores, Autogroup S.A. cuenta con la posibilidad del pago a 30 o 60 días mediante cheque, es decir, trabaja con un sistema de cuenta corriente, lo que representa una ventaja para hacer frente a una de las amenazas del mercado que mayor impacto tiene sobre las empresas, que es la inflación.

Sus debilidades pueden convertirse en fortalezas por ejemplo, mediante la planificación de la incorporación de personal especializado (contadores, licenciados, etc.) que permitan mejorar los índices de rotación de personal y también poder implementar una delegación de tareas, descentralizando la toma de decisiones en cada nivel organizacional.

La amenaza que presenta el mercado respecto al cierre de la importación, es contrarrestado con una oportunidad que ofrece el mismo, a partir del programa Pro.Cre.Auto, que tiene como objetivo incentivar la venta de vehículos nuevos, presenta **26 modelos de autos** que pertenecen a las marcas más importantes de la industria automotriz: General Motors (Chevrolet), Volkswagen, Peugeot, Citroën, Renault, Toyota, Ford, Honda y Fiat.

1.4.1 Organigrama Autogroup S.A.

A continuación se presenta a través del organigrama la estructura organizacional de la empresa:

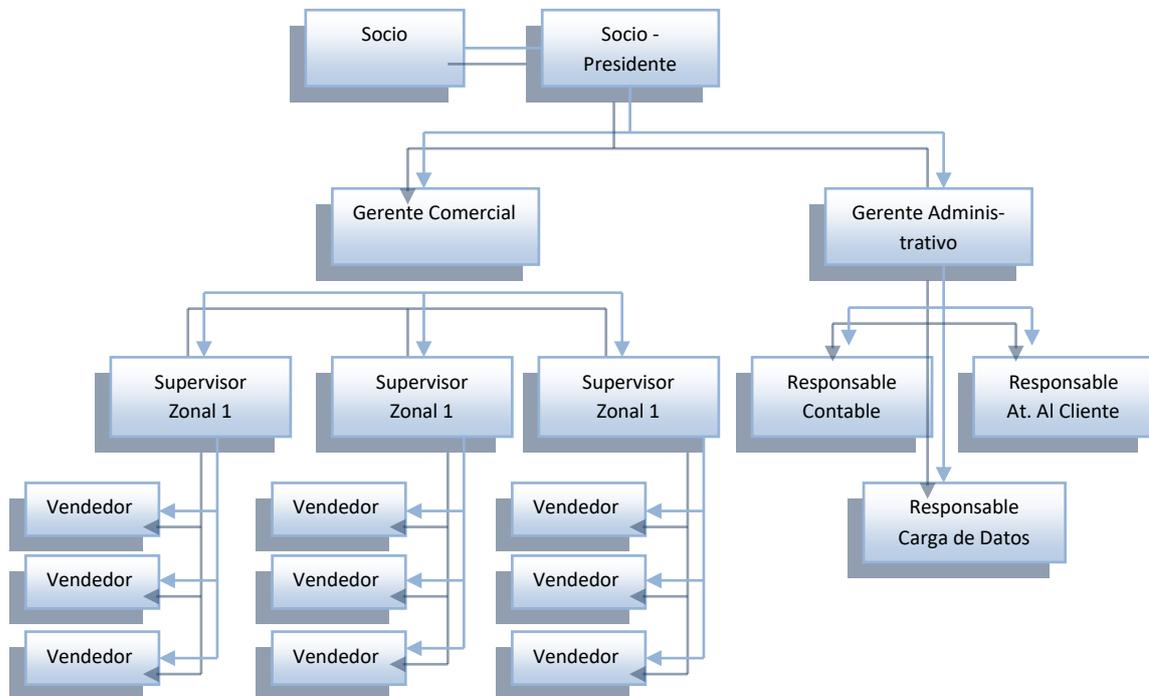


Gráfico n° 2 Organigrama Autogroup S.A. Córdoba

Fuente: Elaboración Propia

A partir del organigrama presentado de Autogroup S.A. y en base a las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), decimos que: **por su naturaleza** es un organigrama micro administrativo, por corresponder a una sola organización refiriéndose a ella en forma global; **por su finalidad** indicamos que es informativo ya que diseñó con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas, lo que permite una visualización rápida y comprensible de las áreas que integran la empresa; **por su ámbito** es un organigrama general, ya que muestra los departamentos en forma global sin especificar



los sub-departamentos que integran cada área, sirve para identificar las tareas que se realizan pero no contiene más especificaciones; **por su contenido** es integral, debido a que representa gráficamente las unidades administrativas por sus relaciones jerárquicas; **y por su presentación o disposición gráfica** es un organigrama vertical porque presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada hacia abajo.



CAPÍTULO 2:

CONCEPTOS GENERALES

A fin de fundamentar la presente investigación se ha tomado en consideración como punto importante los criterios de autores que presentan estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se citan con el propósito de ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.

2.1 Análisis Financiero

Según Sbdar (2011) el análisis financiero es una técnica que se aplica a los Estados Financieros para determinar un diagnóstico en lo referente a la Situación Económica y Financiera actual de la empresa, y medir de la misma si los recursos económicos han sido eficientemente manejados o utilizados para tener la visión de la proyección de la empresa.

Es considerado como una herramienta financiera importante de la empresa, que sirve para evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas durante un ejercicio económico. El análisis financiero sirve a los propietarios, socios y accionistas, acreedores entre otros; y en particular para la toma de decisiones oportuna de la empresa.

Los estados financieros nos demuestran la situación actual y trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Sirve para evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas durante un ejercicio económico.

Para obtener una buena información de la situación financiera y el funcionamiento del negocio, se requiere cuanto menos disponer de un estado de situación financiera y de un estado de resultados.

2.2 Objetivos de los estados contables

La información constituye un factor clave en las decisiones y gestión de una organización, y se estructura en un sistema contable, autorregulado por un conjunto de normas técnicas profesionales emitidas por los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas que generan un conjunto de estados cuyo objetivo según la Resolución Técnica n° 10:



"En términos amplios, el objetivo de los informes contables es brindar información, principalmente cuantitativa, sobre el ente emisor, utilizable por los usuarios más comunes para la toma de decisiones económicas y financieras. Entre los informes contables, los de uso más general por la comunidad son los denominados estados contables, que se refieren a la presentación del patrimonio de un ente, a las variaciones sufridas por el patrimonio, a la conformación del resultado producido en un cierto período y a algunas actividades financieras por él desarrolladas. Estos estados persiguen múltiples objetivos; una enunciación mínima aceptable de ellos sería que brindan información útil para:

- a) servir como guía para la política de la dirección y del os inversionistas en materia de distribución de utilidades;*
- b) servir de base para la solicitud y concesión de créditos financieros y comerciales;*
- c) servir de guía a los inversionistas interesados en comprar y vender;*
- d) ayudar a analizar la gestión de la dirección;*
- e) servir de base para determinar la carga tributaria y para otros fines de política fiscal y social;*
- f) ser utilizada como una de las fuentes de información para la contabilidad nacional;*
- g) ser utilizada como una de las bases para la fijación de precios y tarifas.*

El cumplimiento equilibrado de este listado de fines contribuye a destacar la calidad de estos informes".

2.3 Gestión

"El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados".¹

2.3.1 Modelos de Gestión

A continuación se exponen varios modelos de gestión:

El primero está basado en la planificación, cuyo autor es Juan José Fuentes Romero, quien argumentando a la planificación como selección de las mejores vías de acción dice:

"Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir".²

El segundo modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora Ana María Martínez Tamayo, quien la define como: *"la organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficas, para la recuperación de la información."*³

¹ Melnik, Diana y Pereira, María Elina; Bases para la administración Financiera; Organización y Servicios, Editorial: Alfagrama, Argentina, 2006, Pág. 172

² Fuentes Romero, Juan José; Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Austria. 2007. Pág. 96

³ Martínez Tamayo, Ana María; Indización y Clasificación en Bibliotecas, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2008, Pág. 16-17

El tercer modelo se ha creído conveniente anotar porque tiene un enfoque de una gestión organizacional basada en cambios estructurales, en donde se introduzcan nuevos paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto. En ese contexto el modelo de gestión que nos va a servir para la parte organizativa dentro del capítulo IV es el que indica el autor Idalberto Chiavenato, quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice:

“El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente. Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico”.⁴

2.3.2 Fases del Modelo

✓ **Primera Fase:**

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

✓ **Segunda Fase:**

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

⁴ Chiavenato, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. McGraw-Hill. Interamericana de Méjico, Méjico, 2002. Pág. 478-479.



✓ **Tercera Fase:**

Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivos, los cuales se los obtiene en forma paulatinamente, cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida.

2.3.3 Partes del Modelo

Recolección y análisis de datos:

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

Diagnóstico empresarial:

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

Acción de intervención:

Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas".⁵

⁵ Chiavenato, Idalberto. 2009. Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw Hill Interamericana, 8da Edición, Colombia., Pág. 454.

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales, según Giménez (2011) las cuales son:

Planeamiento: Abarca "lo que se quiere hacer", se refiere al proceso de definir anticipadamente los propósitos que se persiguen. Se establecen los objetivos de la organización y se determinan los medios para alcanzarlos.

Organización: Se ocupa del "cómo se combinarán los recursos disponibles para lograr el objetivo propuesto". Organizar es el proceso mediante el cual se adecua la organización existente a los nuevos requerimientos definidos.

Dirección: Es la influencia que se ejerce sobre las personas para que de esta manera contribuyan al logro de las metas de la empresa.

Control: Constituye la última etapa del proceso de administración y se ocupa de verificar el cumplimiento de las tareas tendientes al logro de los objetivos organizacionales. Abarca también las medidas correctivas, la medición de los logros en función de los estándares prefijados en la planificación y la evaluación del desempeño global de la empresa y cada uno de los miembros de la misma.

El sistema de información constituye un elemento vital para posibilitarlos y es claramente un activo intangible considerado dentro de los recursos necesarios para cumplir el objetivo.

2.3.4 Tipos de Gestión

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

"Gestión Tecnológica.- Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social.- Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto.- Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento.- Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Administrativo.- Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial.- Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones."⁶

Gestión Estratégica.- "La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación."⁷

2.3.5 Elementos de Gestión

Las Entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es:

⁶ Tovar, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/28/05/2015>

⁷ Hugo E. Pacheco S. Documento electrónico disponible en http://doctxs6.blogspot.com.ar/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa_27.html, 29/05/2015

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Ecología: Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en la leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

2.4 Gestión Financiera

“La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a tra-

vés de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”⁸

La función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

En resumen se puede decir que la Gestión Financiera es una gran aliada para la alta gerencia ya que le ayuda al acrecentamiento de la cuota de mercado, maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los recursos existentes en la organización; es decir, es una herramienta que apoya a la gerencia a impulsar el desarrollo de la institución.

2.4.1 Objetivo de la Gestión Financiera

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

“El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos.

⁸ Morris, Daniel y Brandon, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994, Pág. 144.

- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados;
- Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.”⁹

En conclusión, se dice que el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

2.4.2 Toma de decisiones en la Gestión Financiera

“La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.”

La Gestión Financiera está estrechamente ligada a la toma de decisiones es por ello que, si las decisiones tomadas son acertadas existirá un incremento en el valor económico de la empresa, caso contrario existiría despilfarro de recursos y puede llegar a provocar graves problemas financieros que colocarían a la empresa en inestabilidad y apuros económicos. Es así que se considera importante conocer acerca del tipo de decisiones que abarca la Gestión Financiera entre las cuales tenemos: decisión de inversión, de operación y de financiación.

⁹ Sánchez Cabrera, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>, 01/06/2015

2.5 Punto de Equilibrio¹⁰

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero.

Para poder comprender el concepto de punto de equilibrio, se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tanto costos como gastos pueden ser fijos o variables.

Se entiende por costos operativos de naturaleza fija aquellos que no varían con el nivel de producción y que son recuperables dentro de la operación. El siguiente ejemplo podrá servir para una mejor comprensión de estos términos: Una empresa incurre en costos de arrendamiento de bodegas y en depreciación de maquinaria. Si la empresa produce a un porcentaje menor al de su capacidad instalada tendrá que asumir una carga operativa fija por concepto de arrendamiento y depreciación tal y como si trabajara al 100% de su capacidad.

Por su parte los gastos operacionales fijos son aquellos que se requieren para poder colocar (vender) los productos o servicios en manos del consumidor final y que tienen una relación indirecta con la producción del bien o servicio que se ofrece. Siempre aparecerán prodúzcase o no la venta. También se puede decir que el gasto

¹⁰ Disponible en: <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm> , 11/06/2015

es lo que se requiere para poder recuperar el costo operacional. En el rubro de gastos de ventas (administrativos) fijos se encuentran entre otros: la nómina administrativa, la depreciación de la planta física del área administrativa (se incluyen muebles y enseres) y todos aquellos que dependen exclusivamente del área comercial.

Los costos variables al igual que los costos fijos, también están incorporados en el producto final. Sin embargo, estos costos variables como por ejemplo, la mano de obra, la materia prima y los costos indirectos de fabricación, si dependen del volumen de producción. Por su parte los gastos variables como las comisiones de ventas dependen exclusivamente de la comercialización y venta. Si hay ventas se pagarán comisiones, de lo contrario no existirá esta partida en la estructura de gastos.

2.6 Equilibrio Financiero

Los dos principios que ha de cumplir una empresa para lograr un equilibrio financiero son:

- **Principio de prudencia financiera:** exige que las inversiones a largo plazo (activo no corriente) han de financiarse con recursos permanentes (Patrimonio Neto + Pasivo No corriente). Con ello se consigue el necesario equilibrio entre el tiempo de permanencia del activo en la empresa (largo plazo) y el plazo en que deben ser devueltos los fondos utilizados para financiarlo, también el largo plazo.
- **Principio de fondo de maniobra:** exige que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, es decir, crear un fondo o colchón de seguridad que permita hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse entre la corriente de cobros y de pagos. Esto significa que los recursos permanentes financian, además de la totalidad del activo no corriente, una parte del activo corriente, lo cual es recomendable, porque financiar todo el activo corriente con créditos a corto plazo resultaría excesivamente peligroso desde el punto de vista financiero, pues cualquier cliente que no pague llevaría a la empresa a la insolvencia con el consiguiente deterioro de su imagen. La parte del activo corriente financiada con recursos permanentes se denomina **fondo de maniobra**.

El **fondo de maniobra, capital circulante o *working capital*** se puede definir como los recursos financieros permanentes (Patrimonio neto+ Pasivo no corriente) que son necesarios para poder llevar a cabo normalmente las actividades corrientes de la empresa, es decir, la parte del activo corriente financiada con recursos a largo plazo o permanentes.



Fuente:

http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2792/html/33_el_fondo_de_maniobra_o_capital_circulante.html

Se puede calcular de dos formas o desde dos puntos de vista:

- Desde el punto de vista de la financiación a corto plazo, como diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Fondo de maniobra = Activo Corriente - Pasivo Corriente

- Desde la perspectiva de la financiación a largo plazo, se calcula como diferencia entre los recursos permanentes y el activo no corriente.

Fondo de Maniobra = Recursos Permanentes - Activo no corriente

El **equilibrio financiero** viene definido por la posibilidad de dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos. Para ello se comparan activo corriente y pasivo corriente.



Organigrama

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (Fleitman Jack, 2000: 246).



CAPÍTULO 3:
ANÁLISIS Y HERRAMIENTAS
FINANCIERAS, AUTOGROUP S.A.

El presente capítulo y su información comprenden, el análisis de la línea de negocio, análisis financieros del estado de resultado y balance general de AUTO-GROUP S.A., con el objetivo de lograr una descripción del estado financiero actual en el que se encuentra la empresa.

3.1 Análisis de la Línea de Negocio

Autogroup S.A. es una empresa cuya actividad principal es la intermediación entre las fábricas de automóviles y los clientes para la obtención de vehículos cero kilómetros mediante un plan de ahorro individual, el cual se describe a continuación.

El plan consiste en el pago de 36 anticipos, iguales y consecutivos, cuyo monto es establecido entre el vendedor y el cliente, sujeto a la condiciones de cubrir el 60% del valor total del vehículo con el pago de los 36 anticipos en total. Los montos son establecidos fijos y en pesos.

Todos los suscriptores pueden realizar una oferta económica a partir del sexto anticipo para retirar el automóvil, mediante una propuesta económica que represente como mínimo el 60% del valor final del vehículo.

A partir de estos datos, se puede decir que Autogroup S.A. ofrece un producto financiero a sus clientes, para que estos puedan acceder a un vehículo cero kilómetros con un porcentaje de financiación a cargo de la fábrica.

La contabilidad de la empresa está a cargo de un profesional matriculado externo que se encarga de llevar registro de cada una de las operaciones comerciales, tiene bajo su responsabilidad la confección de los libros comerciales obligatorios. Desde la propia empresa no se utilizan herramientas para el registro de los costos que integran el producto ofrecido y los diferentes gastos en los que incurre mensualmente. Esto trae aparejado muchos inconvenientes en la toma de decisiones, en la proyección de ingresos, en el flujo de efectivo, etc.

Los datos que a continuación se detallan han sido identificados, a partir de las entrevistas con los socios de la compañía y a través de la observación directa en las distintas visitas, con el objetivo de completar el análisis de la línea de negocio que posee la organización.

Los ingresos de la empresa provienen de la cobranza generada mensualmente, según la nómina de clientes suscriptos que posee, y que pagan un monto promedio de anticipos por mes, la empresa sobre el monto cobrado comisiona el 20% como ingreso, la diferencia se deposita en cada fábrica donde el cliente está registrado acumulando el dinero en una cuenta corriente. Es menester mencionar en este apartado que la empresa no informó problemas con el nivel de cobranza, en otras palabras, lo vendido es cobrado.

Por otro lado, los costos (mensuales) que intervienen sobre el monto que comisiona la empresa son los siguientes:

- Costos Fijos, compuestos por el alquiler, impuestos y expensas, telefonía de celular (para ventas) y el sueldo sin comisiones de los vendedores y administrativos (a cargo de la cobranza), los cuales suman un total de \$ 81.000.
- Dentro de los Costos Variables, está el servicio logístico de cobranza (cobranza a domicilio) calculado en un 8% sobre el total de lo cobrado y que representa la mano de obra de los cobradores; por otro lado, está la comisión de venta abonada a los vendedores que representa el 7% sobre las ventas mensuales. Suman en total un 15%.

También tenemos los Gastos:

- Gastos administrativos: el seguro, el servicio de limpieza, el servicio de wi-fi, el envío de documentación por correo oficial y los pedidos de librería, suman un total de \$15.500.
- Gastos de Comercialización: folletería para publicidad, propagandas en radios, tarjetas de presentación de los vendedores, gastos por movilidad cuando se realizan visitas a clientes y por publicidad y propaganda, 25% sobre las ventas comisionadas.
- Gastos Financieros: representan un 10% de las cuentas por pagar y corresponde a deudas con proveedores.

3.2 Análisis Financiero

El análisis financiero es una técnica que se aplica a los Estados Financieros para determinar un diagnóstico en lo referente a la Situación Económica y Financiera actual de la empresa y medir de la misma si los recursos económicos han sido eficientemente manejados o utilizados para tener la visión de la proyección de la empresa.

Es considerado como una herramienta financiera importante de la empresa, que sirve para evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas durante un ejercicio económico. El análisis financiero sirve a los propietarios, socios y accionistas, acreedores entre otros; y en particular para la toma de decisiones oportunas de la empresa.

Los estados financieros nos demuestran la situación actual y trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Los indicadores financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar Estados Financieros proyectados en base a la realidad.

Para obtener una buena información de la situación financiera y el funcionamiento del negocio, se requiere cuanto menos disponer de un estado de situación financiera y de un estado de resultados. Es recomendable contar con estados financieros de años anteriores ya que podrán utilizarse un mayor número de tipo de análisis diferentes.

De las partidas expuestas en los estados financieros, se puede sacar y obtener algunas conclusiones importantes sobre los resultados operacionales y situación económica de la empresa en sus diferentes aspectos. Así por ejemplo:

- Las utilidades obtenidas en los años anteriores respectivos;
- La conformación de los activos;
- Los niveles de deuda, y;
- La representatividad del patrimonio.

Sin embargo dichas observaciones y conclusiones serán muy generales para la vista de las personas involucradas directamente con la empresa.

El análisis financiero que se realizará a los estados financieros de AUTO-GROUP S.A. servirá para:

- **Acceder a una crédito bancario**, con el fin de incrementar su capital de trabajo, para ello es importante que la organización tenga indicadores favorables que le permitan cubrir estas obligaciones y no caer en mora ya que esto generaría una imagen crediticia negativa para la empresa.
- **Inversión**, la rentabilidad de una empresa es importante para el inversionista ya que de esto dependerá los beneficios que obtenga de la compañía al momento de invertir recursos económicos dentro de la empresa.
- **Toma de decisiones**, las mismas serán tomadas por directivos y administradores, lo cuales están encargados de llevar un control sobre las actividades de la empresa en base a resultados, esto se logra mediante cambios importantes y significativos en razones y tendencias, tomando medidas correctivas las mismas que mejoren la situación económica de la empresa.

Entre los objetivos principales para realizar el análisis financiero de AUTO-GROUP S.A. están:

- Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias financieras que son producto de las operaciones económicas de la empresa.
- Evaluar la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa la misma que nos permita tener una idea clara de la situación financiera.
- Toma de decisiones de inversión y crédito que permitan generar rentabilidad y crecimiento a la empresa.

La base para el análisis a realizarse en AUTOGROUP S.A. son los Estados Financieros de los años 2013 y 2014.



3.2.1 Análisis del Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultado

Los Estados Financieros de AUTOGROUP S.A. tiene un período de un año es por ello que se procederá al análisis con los balances de los años, 2013 y 2014, en los mismos se realizará un análisis de los activos, pasivos y patrimonio y resultados; mismo que ayudarán a estructurar un modelo de gestión financiera que permita la maximización de utilidades.

3.2.1.1 Estado de Resultado – Análisis Horizontal

De acuerdo a los balances del año 2013 y 2014 proporcionados por AUTOGROUP S.A., se procederá a realizar el análisis horizontal o también llamado análisis de series de tiempo, con el propósito de determinar si la empresa está progresando de acuerdo con lo planificado.

Se debe tomar en consideración que la información proporcionada pertenece a valores informados por la empresa, aunque no fueron cotejados con el estado de resultado oficial de la misma. Por seguridad de datos, la empresa hace reserva del derecho de mostrar los Estados Contables oficiales.

DESCRIPCION	AUTOGROUP S.A. ESTADO DE RESULTADOS		ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014	
	Del 01 de Junio al 31 de Mayo 2013	Del 01 de Junio al 31 de Mayo 2014	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos por Servicios	\$ 64.156,05	\$ 269.703,59	205.548	320%
Costos por Servicios Prestados	\$ -9.623,40	\$ -40.455,53	0	0%
Utilidad Bruta por Ingresos	\$ 54.532,65	\$ 229.248,06	174.715	320%
Costos por Servicios Fijos	\$ -972.000,00	\$ -972.000,00		
Utilidad por Ingresos	\$ -917.467,35	\$ -742.751,94		
Gastos Administrativos	\$ -194.743,05	\$ -219.974,36	-25.231	13%
Gastos Comerciales	\$ -43.228,09	\$ -134.360,79	-91.133	211%
Gastos Financieros	\$ -1.514,86	\$ -1.748,89	-234	15%
Subtotal-Pérdida antes de impuestos	\$ -1.156.953,35	\$ -1.098.835,98	58117	5%
Impuestos a las ganancias	\$ -	\$ -	0	0%
Resultado del ejercicio - Pérdida	\$ -1.156.953,35	\$ -1.098.835,98	58117	5%

Los valores obtenidos en este análisis, reflejan las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa al finalizar el 2014, es por ello que se procede a evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos,

puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

Es menester aclarar que algunas variaciones pueden ser beneficios para la empresa, otras no tanto, y posiblemente haya otras con un efecto neutro, las cuales se deban corregir.

A partir de los resultados obtenidos se puede decir que:

- La utilidad bruta incrementó un 320% con respecto al 2013, esto se atribuye a la incorporación en diciembre de 2013 de nuevas provincias donde se realizan ventas. Esta variación resulta positiva para la empresa, aunque no debe ser considerado en forma aislada.
- Los gastos administrativos aumentaron un 13%, en total pasaron de 194.743,05 a 219.974,36, debido al traslado físico de la sucursal administrativa a un domicilio con mayor capacidad física, que se produjo en Diciembre del 2013. Este aumento resulta ser positivo para la empresa, ya que indica mayor capacidad administrativa.
- Los gastos comerciales son los que mayor incidencia tienen en el estado de resultado de AUTOGROUP S.A., respecto del 2013 los gastos aumentaron en 211%, representa un mal manejo de recursos y es debido a los gastos producidos en promoción y propaganda en las nuevas provincias, las tarjetas de presentación de los vendedores y supervisores, la folletería, etc. Esta variación resulta ser negativa por el alto porcentaje de variación en relación al tiempo (corto plazo) de aumento.
- Los gastos financieros presentan una variación absoluta en aumento de 234, no es significativo y se atribuye a la renovación de una deuda con proveedores.
- Para finalizar, el resultado neto del ejercicio del 2014 mejoró un 5%, esta variación resulta ser positiva, aunque sigue presentando pérdida y deberá ser corregido.

En conclusión se puede decir que la situación financiera de la empresa actualmente es desfavorable, sólo en el primer año de ejercicio económico obtuvo ganancia



cias y los dos años siguientes, 2013 y 2014, arrojaron pérdida. Aunque la empresa tiene una proyección favorable para el ejercicio económico en curso; siguiendo con los objetivos específicos y general establecidos para este trabajo la definición de políticas sobre ventas y gastos a nivel estratégico, que permita identificar el grado de importancia de cada gasto en relación a las ventas realizadas, la definición de nuevos objetivos de ingresos, permitirán mejorar la situación financiera de la organización.

3.2.1.2 Estado de Resultado – Análisis Vertical

Consiste en determinar el peso proporcional que tienen cada una de las cuentas dentro de cada balance, lo cual permite conocer la composición y estructura de los estados financieros. Con el siguiente análisis de tipo vertical se puede establecer si la empresa tiene una distribución de sus activos equitativo de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

AUTOGROUP S.A. ESTADO DE RESULTADOS			ANÁLISIS VERTICAL 2013-2014	
DESCRIPCION	Del 01 de Junio al 31 de Mayo 2013	Del 01 de Junio al 31 de Mayo 2014	2013	2014
Ingresos por Servicios	\$ 64.156,05	\$ 269.703,59	-5%	-24%
Costos por Servicios Prestados	\$ -9.623,40	\$ -40.455,53	1%	3%
Utilidad Bruta por Ingresos	\$ 54.532,65	\$ 229.248,06		
Costos por Servicios Fijos	\$ -972.000,00	\$ -972.000,00	84%	88%
Utilidad por Ingresos	\$ -917.467,35	\$ -742.751,94		
Gastos Administrativos	\$ -194.743,05	\$ -219.974,36	17%	20%
Gastos Comerciales	\$ -43.228,09	\$ -134.360,79	4%	12%
Gastos Financieros	\$ -1.514,86	\$ -1.748,89	0,1%	0,1%
Subtotal-Pérdida antes de impuestos	\$ -1.156.953,35	\$ -1.098.835,98		
Impuestos a las ganancias	\$ -	\$ -		
Resultado del ejercicio - Pérdida	\$ -1.156.953,35	\$ -1.098.835,98	100%	100%

En el 2013 AUTOGROUP S.A. obtuvo una pérdida de 1.156.953,35, los gastos administrativos representaron un 17%, los gastos comerciales un 4% y sólo un 0,1% los gastos financieros, los ingresos por servicios representaron el 5% del resultado del ejercicio, se dice que fue un porcentaje muy bajo para afrontar los gastos realizados por la empresa, esto puede deberse a la falta de control sobre los gastos reali



zados. Lo más significativo en este ejercicio fueron los gastos administrativos, lo cuales fueron altos para el nivel de ingresos por servicios que tenía la empresa.

Por otro lado en el 2014 AUTOGROUP S.A. obtuvo una pérdida de 1.098.835,98, los gastos administrativos representan el 20%, los gastos comerciales un 12% y sólo un 0,1% los gastos financieros, los ingresos por servicios representaron el 24% del resultado del ejercicio. En este caso tampoco fueron suficientes los ingresos, y los gastos de administración y comerciales fueron muy elevados y mayores en relación al 2013.

De acuerdo con este análisis, se puede decir que AUTOGROUP S.A. necesita una reorganización de los niveles de gastos y una proyección de los ingresos en el mediano plazo que permita realizar un seguimiento y control de mismos, acompañado de políticas definidas a nivel estratégico tanto para los ingresos como para los egresos de dinero.

3.2.2.1 Estado de Situación Patrimonial – Análisis Horizontal

El análisis horizontal es un examen dinámico en el que se busca determinar la variación absoluta y relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros es un período respecto a otro.

A continuación se presenta el análisis que se realizó al Estado de Situación Patrimonial de los años 2013 y 2014.

	AUTOGROUP S.A. ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL		ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014	
	2013	2014	2013	2014
ACTIVO				
Activo Corriente				
Caja y Bancos	51633,94	48383,86	-3.250	-6%
Créditos por ventas	0	0	0	0%
Créditos Impositivos	3595,17	2407,35	-1.188	-33%
Total del activo corriente	55229,11	50791,21	-4.438	-8%
Activo no Corriente				
Bienes de Uso	2420,87	1908,76	-512	-21%
Total del activo no corriente	2420,87	1908,76	-512	-21%
TOTAL DEL ACTIVO	57649,98	52699,97	-4.950	-9%



PASIVO				
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar	15497,7	1500	-13.998	-90%
Remuneración y cargas sociales	26470,81	15518,52	-10.952	-41%
Cargas Fiscales	6627,09	33007,52	26.380	398%
Otras Deudas	1000	1000	0	0%
Total del pasivo corriente	49595,6	51026,04	1.430	3%
Pasivo no Corriente				
Otras Deudas	0	0	0	0%
Total del pasivo no corriente	0	0	0	0%
TOTAL DEL PASIVO	49595,6	51026,04	1.430	3%
Patrimonio Neto				
	8054,38	1673,93	-6.380	-79%
TOTAL	57649,98	52699,97	-4.950	-9%

A partir de los resultados obtenidos se puede decir que:

Entre el 2013 y el 2014, AUTOGROUP S.A., presentó una variación negativa de 4438 en total para el activo corriente, esto representa una variación negativa si se tiene en cuenta que por otro lado el pasivo corriente respecto a las cargas fiscales presentó una variación absoluta de 26380, lo cual indica que la empresa en el 2014 posee menos disponibilidad de activos para hacer frente a las obligaciones exigibles dentro de los próximos 12 meses.

Respecto al activo no corriente, la variación absoluta y relativa es atribuida a la depreciación de los bienes de uso, por lo cual se dice que es una variación aceptable para la organización.

Las cuentas por pagar del pasivo corriente, tuvieron una variación favorable para la empresa, entre el 2013 y el 2014 disminuyeron en 13998 esto representa un 90% de las cuentas por pagar que tenía la empresa en el 2013, representa menos obligaciones exigibles en el corto plazo, pero no es suficiente para lograr un equilibrio económico y financiero para la empresa ya que también tiene un efecto sobre esta cuenta la variación de las cargas fiscales que se mencionaron anteriormente.

Por otro lado, el patrimonio neto de AUTOGROUP S.A., se vio disminuido en \$6380 lo que representa un 79% del patrimonio neto que la empresa tenía en el 2013, esto es una variación negativa y es atribuido a la variación entre el activo y el

pasivo que tuvo la empresa entre el 2013 y el 2014, el objetivo de la empresa debería ser para el próximo ejercicio poder tener una variación positiva para la empresa del 15% y el 20% para lograr una mejora de la situación económica de la empresa.

En conclusión, se puede decir que la empresa no tuvo una mejora respecto a su situación económica, a pesar del incremento por ingresos de servicios que obtuvo en el 2014, también presentó aumentos en el rubro de gastos que no lograron obtener disponibilidades para el ejercicio del 2014, aumentando en una mayor proporción el pasivo corriente, repercutiendo en el patrimonio neto.

3.2.2.2 Estado de Situación Patrimonial – Análisis Vertical

AUTOGROUP S.A.		ANÁLISIS VERTICAL		
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL		2013-2014		
	2013	2014	2013	2014
ACTIVO				
Activo Corriente				
Caja y Bancos	51633,94	48383,86	641%	2890%
Créditos por ventas	0	0	0%	0%
Créditos Impositivos	3595,17	2407,35	45%	144%
Total del activo corriente	55229,11	50791,21	686%	3034%
Activo no Corriente				
Bienes de Uso	2420,87	1908,76	30%	114%
Total del activo no corriente	2420,87	1908,76	30%	114%
TOTAL DEL ACTIVO	57649,98	52699,97	716%	3148%
PASIVO				
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar	15497,7	1500	192%	90%
Remuneración y cargas sociales	26470,81	15518,52	329%	927%
Cargas Fiscales	6627,09	33007,52	82%	1972%
Otras Deudas	1000	1000	12%	60%
Total del pasivo corriente	49595,6	51026,04	616%	3048%



<u>Pasivo no Corriente</u>				
Otras Deudas	0	0		
Total del pasivo no corriente	0	0		
TOTAL DEL PASIVO	49595,6	51026,04	616%	3048%
<u>Patrimonio Neto</u>	8054,38	1673,93	100%	100%
TOTAL Pasivo + PN	57649,98	52699,97		

La composición del activo en los últimos dos años está conformada en gran porcentaje por el rubro Disponibilidades, mientras que los créditos impositivos y los bienes de uso tienen un porcentaje mínimo de incidencia en la composición del mismo. Esto representa una desventaja para la empresa en análisis, ya que en un contexto inflacionario como en el que se encuentra conformada, poseer un alto porcentaje de caja y banco significa una pérdida de poder adquisitivo por efecto de la inflación.

Por otro lado, la composición del pasivo en el 2013 estuvo conformada en gran porcentaje sólo por la cuenta remuneración y cargas sociales, mientras que en el 2014 la composición estaba constituida por la cuenta remuneración y cargas sociales y la cuenta cargas fiscales, lo que representa más obligaciones exigibles en el corto plazo

Con esto se describe la composición del patrimonio neto de AUTOGROUP S.A. en los últimos dos años y los efectos que ha sufrido de acuerdo a la composición de los diferentes rubros, representando una desmejora para la organización respecto a la situación económica y disponibilidad de fondos.

3.3 Análisis de las grandes masas

En este análisis se considera la estructura patrimonial y financiera de AUTOGROUP S.A., separando en dos bloques o "masas" el estado de situación patrimonial de la misma.

El presente análisis es para el año 2014 de la empresa, y los valores que presenta son:

Capital de Trabajo = Activo Corriente = \$50791,21

Inmovilización = Activo No Corriente = \$1908,76

Deudas a corto plazo = Pasivo Corriente = \$51026,04

Capital Permanente = Pasivo No Corriente + Patrimonio Neto = \$1673,93

Fondo de Maniobra = No presenta.

De acuerdo a las dos circunstancias posibles que pueden existir respecto a éste análisis, AUTOGROUP S.A. presenta una buena situación financiera pero mejorable y una mala situación económica, debido a que no tiene fondo de maniobra pero genera buenos niveles de ingresos, y en forma rápida; por lo que cuenta de manera permanente con recursos monetarios para atender sus obligaciones, pero opera con pérdidas.

Para lograr una mejor situación financiera para la empresa, según las normas financieras, es necesario lograr primero un **equilibrio** en una adecuada relación entre los plazos de devolución de los fondos que ingresa (propios o de terceros) y los usos y destinos de los mismos en la empresa; segundo que el **fondo de maniobra exista**, esto es la parte o proporción del capital de trabajo que se financia con capitales permanentes y que se logra cuando el capital de trabajo es mayor que las deudas a corto plazo; tercero y último que el **volumen** del fondo de maniobra sea suficiente en una relación 2/1, es decir, por cada \$2 de capital de trabajo la empresa debería poseer \$1 de deudas a corto plazo. Para mejorar la situación económica se deben analizar los rubros que la componen, estableciendo un plan estratégico referente a políticas de ventas, costos y gastos. De esta manera se lograría corregir el desequilibrio que presenta la empresa para el próximo ejercicio.

3.4 Índices Financieros

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Los ratios son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Estado de Situación Patrimonial o del Estado de Resultados.

Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean estos sus dueños, entidades bancarias, asesores, agentes externos, etc.

Como funcionalidad sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un período de tiempo, respecto a la gestión económica y financiera de una organización.

3.4.1 Índice de Liquidez Corriente / Solvencia

Mide la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo. Lo ideal es que el resultado arroje como valor 2, para que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente.

La fórmula de cálculo que se utiliza es:
$$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Deudas a corto plazo}}$$

Tabla 1. Liquidez corriente

	2013	2014
Solvencia	1,113588907	0,99539784

Fuente: elaboración propia

En el 2013 existen \$111,35 pesos de activo circulante por cada \$100 pesos de deuda a cancelar en los próximos 12 meses.

En el 2014 existen \$99,53 pesos de activo circulante por cada \$100 peso de deuda a cancelar en los próximos 12 meses.

Esto significa que la empresa es menos solvente en el 2014 respecto al 2013.

3.4.2 Índice de Liquidez Ácida o Seca

Mide la capacidad de pago de las deudas exigibles dentro de los próximos 12 meses, con los activos más rápidamente realizables. En este caso lo ideal es que el valor arroje como resultado 1.

La fórmula de cálculo que se utiliza es:
$$\frac{(\text{Capital de Trabajo} - \text{Bienes de Cambio})}{\text{Deudas a corto Plazo}}$$

Tabla 2. Liquidez ácida

	2013	2014
Liquidez Ácida	1,113588907	0,99539784

Fuente: elaboración propia

La empresa en el 2013 poseía \$111,35 de activos rápidamente realizables por cada \$100 pesos de deuda a corto plazo. Por otro lado, en el 2014 la empresa poseía \$99,53 de activos rápidamente realizables por cada \$100 pesos de deuda a corto plazo.

En este caso se puede decir que la variación que sufrió la empresa en este aspecto fue poco y mejoró la situación, ya que lo ideal es que se posea la misma cantidad de activos rápidamente realizables respecto a las deudas a corto plazo que la empresa tenga.

3.4.3 Índice de Liquidez Absoluta

Mide la disponibilidad con la que el ente cuenta para cumplir con sus compromisos a corto plazo, pero éste índice es más específico que el índice de liquidez ácida.

La fórmula de cálculo es:
$$\frac{\text{Disponibilidad}}{\text{Deudas a corto Plazo}}$$

Tabla 3. Liquidez absoluta

	2013	2014
Liquidez Absoluta	1,04109921	0,94821899

Fuente: elaboración propia

En la interpretación del resultado se puede decir que la empresa en el 2013 contaba con el 104,10% de disponibilidades para operar en el cumplimiento de las obligaciones exigibles en los próximos 12 meses sin recurrir a otro activo corriente. En el 2014 la empresa contaba con el 94,82% de disponibilidad para operar en el cumplimiento de las obligaciones exigibles en los próximos 12 meses sin recurrir a otro activo corriente.

Esto indica una buena administración de las disponibilidades por parte de la empresa, tanto para el 2013 como para el 2014, aunque la variación haya sido para menor fue muy poca casi nula.

3.4.4 Índice de Endeudamiento

Mide el grado de endeudamiento a corto y largo plazo que el ente posee en relación al patrimonio neto del mismo. Cuando más alto es, menos solvente se presume el emisor de estados contables.

La fórmula de cálculo es:
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Tabla 4. Endeudamiento

	2013	2014
Endeudamiento	6,16	30,48

Fuente: elaboración propia

En el 2013 AUTOGROUP S.A. tenía \$616 de Pasivo por cada \$100 de patrimonio neto, mientras que en el 2014 la empresa tenía \$3048 de Pasivo por cada \$100 de patrimonio neto. Esto indica que la empresa es menos solvente en el 2014 respecto al 2013, y se debe al aumento que presentó en las deudas fiscales acumuladas en éste período.

Según lo observado en el Estado de Situación Patrimonial las deudas que presenta la empresa son deudas a corto plazo, por lo que debería establecer como objetivo para el próximo ejercicio disminuir las deudas exigibles dentro de los 12 meses y aumentar las deudas a largo plazo, logran mejorar la situación económica por un lado y también financiera de la organización.

3.5 Informe Económico Financiero

Rentabilidad Económica o del Activo

Mide la situación económica del ente, es decir, mide el rendimiento del activo en su conjunto afectado a la actividad del ente, sin interesar cómo ha sido financiado, es decir, de donde provienen los fondos para su adquisición (activo).

La fórmula de cálculo es =
$$\frac{\text{Utilidad antes de interés}}{\text{Activo}}$$

Tabla 5. Rentabilidad Económica

	2013	2014
Rentabilidad Económica	-20,04	-20,81

Fuente: elaboración propia

La rentabilidad de los activos en el 2013 en su conjunto, sin importar como fueron financiados, es decir, de donde provienen los fondos para su adquisición (activo) fue del -2004%. Por otro lado, la rentabilidad de los activos en el 2014 en su conjunto, sin importar como fueron financiados, es decir, de donde provienen los fondos para su adquisición (activo) fue del -2081%. La situación empeoró en el 2014. El resultado debe ser positivo en este caso.

Rentabilidad Financiera

Analiza la tasa de retorno de la inversión de capital propio.

La fórmula de cálculo es:
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Tabla 6. Rentabilidad Financiera

	2013	2014
Rentabilidad Financiera	-143,64	-656,44

Fuente: elaboración propia

La rentabilidad del patrimonio neto es del -14364% en el 2013 y -65644% en el 2014, en otras palabras, la tasa de retorno de la inversión del capital propio es del -14364% en el 2013 y -65644% en el 2014. La empresa en el 2013 tenía \$-14364 de utilidad neta por cada \$100 pesos de patrimonio neto, y en el 2014 \$-65644 de utilidad neta por cada \$100 de patrimonio neto. A partir de ello, se puede decir que la situación de la empresa desmejoró y que no fue conveniente para los propietarios realizar inversión de capital propio en el patrimonio de la empresa.

Tasa de Interés

Tabla 7. Tasa de interés

	2013	2014
Tasa de Interés	0,03	0,03

Fuente: elaboración propia

La tasa promedio pagada por el pasivo fue del 3% anual para el 2013 y 2014.

Ventaja Financiera

Mide la mayor proporción en que se incrementa o disminuye los resultados para los titulares del ente como consecuencia de la utilización de capitales de terceros.

La fórmula de cálculo es:
$$\frac{\text{Rentabilidad Financiera}}{\text{Rentabilidad Económica}}$$

Cuando el resultado es menor a 1 no es conveniente tomar fondos de terceros, caso contrario es positivo. La condición es que la Rentabilidad Económica sea mayor al Costo Financiero.

Tabla 8. Ventaja Financiera

	2013	2014
Ventaja Financiera	7,16	31,54

Fuente: elaboración propia

RE < CF: el diferencial es negativo (Apalancamiento financiero negativo) y por lo tanto, la rentabilidad financiera es inferior a la económica. Se debe reducir la deuda o negociar el costo de la misma y/o definir una estrategia sobre política de ventas, costos y gastos, ya que es perjudicial para la empresa.

3.6 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio para el caso de AUTOGROUP S.A. permite estudiar la relación que existe entre los costos y gastos fijos, costos y gastos variables,

volumen de ventas y utilidades operacionales. El punto de equilibrio es aquel nivel de producción y ventas que es necesario establecer para cualquier empresa o negocio para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos, sin caer en pérdidas ni obtener ganancias. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

$$\text{Punto de Equilibrio para unidades} = \frac{\text{CF}}{1 - (\text{CVT} / \text{VT})}$$

Donde:

CF = Costo Fijos

CVT = Costos Variables Totales

VT = Ventas Totales

Segregando la fórmula con más detalles, se representa de la siguiente manera:

$$\text{Punto de Equilibrio para unidades} = \frac{\text{CFT} + \text{GFT}}{\text{PVu} - (\text{CVu} + \text{GVu})}$$

Donde:

CFT= costos fijos totales

GFT= gastos fijos totales

PVu= precio de venta unitario

CVu= costos variables por unidad

GVu= gastos variables por unidad

Aplicando las fórmulas para el análisis de AUTOGROUP S.A. en el ejercicio del 2014, los valores son:

- Costos Fijos totales = 81.000



- Gastos Fijos totales = 15.500
- Costos Variables unitario = 15% sobre el valor unitario pagado por una suscripción o mensualidad.
- Gastos Variables unitarios = 25% sobre el valor unitario pagado por una suscripción o mensualidad.
- Precio de la suscripción y mensualidad individual promedio fue de \$1200.

El resultado que arroja es de:

$$\text{Punto de Equilibrio para unidades} = \frac{81.000 + 15.500}{1200 - (0,15 * 1200 + 0,25 * 1200)}$$

El resultado final es igual a **134,028**.

El resultado indica que la empresa debía tener en su nómina de clientes mensuales para cobrar un promedio de 134 suscriptores para cubrir el total de los costos y gastos mensuales. A partir de ello, se puede determinar también el nivel de ventas y cobranzas que la empresa debía planificar como mínimo mensualmente. Esto se determina multiplicando el valor de la suscripción unitaria por el punto de equilibrio de las suscripciones, \$1.200 por 134, lo que es igual a \$ 147.430,56 ventas comisionadas.

Según se puede ver en los números, el problema que presentó AUTOGROUP S.A. para el ejercicio del 2014, respecto a los beneficios, fue por no cumplir con la cantidad mínima de suscriptores mensuales, aunque también puede ser porque el nivel de gastos mensual sea demasiado elevado o porque el importe de la suscripción unitaria cobrada es baja.

Para retornar al punto de equilibrio y mejorar la situación económica de la empresa, en el próximo capítulo se definirá una estrategia mediante al análisis de sensibilidad, conjuntamente con un planeamiento de los resultados que se desea para la empresa.



CAPÍTULO 4:
PROPUESTA DE MEJORA PARA
AUTOGROUP S.A.

4.1 Tomar fondos de terceros

A partir del análisis realizado en el capítulo anterior, para mejorar la situación económica de la empresa una de las alternativas a optar puede ser tomar fondos de terceros, por ejemplo mediante un préstamo bancario con destino a la compra de un bien de uso. Según el resultado que arrojó el cálculo de la tasa de interés promedio pagada por la empresa, la misma tiene una ventaja por financiarse con fondos de terceros.

Esto mejoraría la situación económica de la empresa, por un lado aumentando el activo no corriente de la empresa, por otro aumentando el nivel de ingresos, suficiente para cubrir el monto a pagar de la cuota pura más los intereses respectivos de dicho préstamo.

Para ésta decisión se tomo como parámetro la línea de créditos para empresas ofrecidas por el Banco de Córdoba, según Anexo I. La entidad bancaria ofrece una Tasa Nominal Anual del 29,67% para un plazo de 24 meses equivalentes a 2 años, condiciones que son favorables para la empresa.

Si la empresa solicita un préstamo por \$200.000 bajo las condiciones mencionadas en el párrafo anterior, el efecto que tendrá sobre el Estado de Situación Patrimonial y en el Estado de Resultado para el 2015 será del siguiente modo:

- El activo corriente se verá incrementado en \$50.000, que se destinará a un plazo fijo por 180 días, según condiciones comerciales (Anexo II) del banco de Córdoba.
- El activo no corriente se verá incrementado en \$150.000 por la adquisición de un bien de uso, que se destinará como medio para que los supervisores den soporte al cierre de las ventas de su equipo de vendedores.
- En el pasivo no corriente se verá reflejado el compromiso asumido por la deuda con el banco.
- Y en el estado de resultado, se dejarán registrados los intereses pagados y ganados al período correspondiente de ese ejercicio.

4.2 Análisis de Sensibilidad y Planeamiento de Resultados

4.2.1 Análisis de Sensibilidad

Como otra propuesta de mejora, se establece una estrategia para un punto de equilibrio determinado para 110 clientes suscriptos mensualmente que se estima que la empresa va a tener durante el presente ejercicio económico.

$$\text{Punto de Equilibrio para unidades} = \frac{\text{CFT} + \text{GFT}}{\text{PVu} - (\text{CVu} + \text{GVu})}$$

$$110 = \frac{96500}{1200 - (\text{CVu} + \text{GVu})}$$

$$1200 - (\text{CVu} + \text{GVu}) = \frac{96500}{110}$$

$$1200 - 877,27 = (\text{CVu} + \text{GVu})$$

$$(\text{CVu} + \text{GVu}) = \mathbf{322,73}$$

$$(\text{CVu} + \text{GVu})_{\text{original}} = 480$$

$$\text{Diferencia} = 157,73$$

Ésta diferencia indica que se debe disminuir en 157,73 para llegar al punto de equilibrio teniendo 110 clientes suscriptos. En porcentaje es un 13,108% menos del total de los costos variables unitarios y los gastos variables unitarios originales que debe establecer como objetivo para establecer el punto de equilibrio, es decir, el nuevo porcentaje debe ser del 26,89% en lugar del 40%.

4.2.2 Planeamiento de Resultados

Hasta aquí se trabajó con el punto de equilibrio para niveles de actividad sin ganancias ni pérdidas, primer paso necesario para mejorar la situación actual de la empresa. Ahora siguiendo con la línea de la estrategia anterior, se abordará el planeamiento de utilidades incorporando los resultados (R), es decir, definir los niveles de actividad necesarios para no sólo cubrir costos, sino también alcanzar utilidades.

Como un nuevo objetivo para la organización en el transcurso del ejercicio económico actual, se propone establecer un porcentaje de utilidades del 25% sobre los costos y gastos variables. A continuación se detalla la planificación propuesta:

$$P_{(x)u} = \frac{CFT + GFT}{PVu - (CVu + GVu)}$$
$$P_{(x)u} = \frac{96.500}{1200 - (322,73 * 1,25)}$$

$$P_{(x)u} = \mathbf{121} \text{ clientes suscriptos.}$$

El resultado indica que la empresa debe tener un nivel de ventas igual a 121 clientes suscriptos para cobrar, para cubrir los costos mensuales totales y obtener una utilidad igual al 25% de los costos y gastos variables unitarios.

4.3 Proyecciones y Políticas

Realizar proyecciones de diferentes variables es una herramienta que genera información suficiente para una adecuada toma de decisiones que posibilita la maximización de los recursos que dispone la empresa. A continuación se plantean las proyecciones para AUTOGROUP S.A. en el nuevo ejercicio económico, cuyo objetivo es la maximización de las utilidades.

4.3.1 Ventas

Entre el 2013 y 2014 la empresa incrementó sus ingresos en un 320%, por lo cual se considera optimista estimar para la empresa tener 121 clientes suscriptos para la cobranza mensual que abonen anticipos por \$1200 aprox., importe ya calculado que comisionará la empresa. Esto representa un ingreso por servicio mensual igual a \$ 145.200 que permite cubrir los costos mensuales totales, y obtener una utilidad del 25% sobre los costos y gastos variables unitarios.

Tabla 9. Ventas Históricas y Proyectadas

Ventas Históricas y Proyectada	Incremento	%	Ventas Totales
2013	-	100	\$ 64.156
2014	\$ 205.547,54	320%	\$ 269.704
2015	\$ 1.472.696,41	546%	\$ 1.742.400

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.1.1 Políticas de Ventas

Para que la empresa pueda alcanzar el incremento del 546% es necesario establecer las siguientes estrategias:

- Coordinar entregas semanales de folletos a través de promotoras, que se encarguen al mismo tiempo de captar posibles clientes que estén interesados en conocer las características del producto, ofreciendo la opción de acercar al interesado con un vendedor que pueda concretar la venta.
- Buscar fechas de eventos que estén relacionados con los automóviles, para realizar tareas de publicidad y captación de clientes. En este caso colocando un stand disponible para los clientes potenciales interesados en realizar consultas o suscribirse.
- Dar a conocer el producto que ofrece AUTOGROUP S.A. a través de las redes sociales tales como Facebook, Twitter o Youtube, ya que el cliente potencial de la empresa también es el público joven. Logrando captar seguidores en las redes sociales se logra dar a conocer en el mercado la "marca" de la firma.
- AUTOGROUP S.A. podría ofrecer un servicio adicional gratis que permita a todos los clientes suscriptos consultar el estado de su cuenta corriente a través de la página web oficial de la empresa.

4.3.2 Compras y Gastos

Determinado el presupuesto de ventas, es necesario determinar el costo en el que se puede incurrir, con el fin de evitar que la empresa pueda realizar gastos innecesarios. Tener un departamento de compras que sea responsable de este presupuesto sería otra de las propuestas de mejora y uno de los mejores objetivos propuestos para AUTOGROUP S.A. para una mejor gestión y control, aunque el presente trabajo sólo se limita a la gestión financiera y no a la organización estructural de la organización.

Para el presente ejercicio económico de AUTOGROUP S.A. se establece como estrategia determinar que el porcentaje disponible para los costos y gastos variables unitarios totales sea del 26,89% en lugar del 40%, como lo fue para ejercicios anteriores.

4.3.2.1 Políticas de Compras y Gastos

Para reducir los costos, es necesario plantear las siguientes políticas en manejo de los costos variables y los gastos comerciales:

- Reducir las visitas a domicilio de los supervisores ofreciendo la posibilidad a los clientes de realizar consultas a través del número de atención al cliente o la página web oficial de la empresa, permitiría reducir en un 9% los gastos comerciales sobre todo en el consumo de combustible, para ser el nuevo porcentaje igual a 16%.
- Los nuevos costos variables a aplicar serían de 6% para el importe de la mano de obra de los cobradores y el 5% en comisión por ventas para los vendedores. Dado el incremento del nivel de ingresos planteado en el punto anterior, el sueldo de los cobradores y los vendedores no sufriría variación en forma negativa.

Tabla 10. Costos Variables Proyectados

Costos Variables	%	Ventas Totales
2013	15%	\$ 64.156
2014	15%	\$ 269.704
2015	11%	\$ 1.742.400

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Gastos Variables Proyectados

Gastos Variables	%	Ventas Totales
2013	25%	\$ 64.156
2014	25%	\$ 269.704
2015	16%	\$ 1.742.400

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Estado de Situación Patrimonial Proyectado

Al principio del presente capítulo, se considero la posibilidad de solicitar un préstamo bancario para mejorar la situación económica de la empresa para el ejercicio económico en curso. A continuación, se demuestra la incidencia que tendría en el Estado de Situación Patrimonial.



AUTOGROUP S.A.	
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO	
2015	
<u>ACTIVO</u>	
<u>Activo Corriente</u>	
Caja y Bancos	\$ 111.584,85
Créditos por ventas	\$ -----
Inversiones (Nota 1)	\$ 56.901,40
Intereses a devengar ganados	\$ (5.688,50)
Créditos Impositivos (Nota 2)	\$ 5.586,23
Total del activo corriente	\$ 168.383,98
<u>Activo no Corriente</u>	
Bienes de Uso (Anexo I)	\$ 136.527,00
Total del activo no corriente	\$ 136.527,00
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 304.910,98
<u>PASIVO</u>	
<u>Pasivo corriente</u>	
Cuentas por pagar	\$ 1.350,00
Remuneración y cargas sociales	\$ 15.518,52
Cargas Fiscales	\$ 19.900,00
Otras Deudas	\$ 1.000,00
Total del pasivo corriente	\$ 37.768,52
<u>Pasivo no Corriente</u>	
Deudas Bancarias (Nota 3)	\$ 256.418,00
Intereses a devengar perdidos	\$ (62.621,00)
Otras Deudas	\$ -----
Total del pasivo no corriente	\$ 195.251,77
TOTAL DEL PASIVO	\$ 231.556,52
<u>Patrimonio Neto</u>	\$ 73.345,46
	(71.671,53+1.673,93)
TOTAL Pasivo + PN	\$ 304.910,98

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse hay rubros que no muestran modificaciones como "otras deudas", aunque hay otras en las que la variación no es significativa como por ejemplo lo es el caso de "créditos impositivos". Esto se debe a que la proyección es planificada considerando que el desarrollo de las operaciones por la empresa no han cambiado o han sido renovadas por otras actuales que significan el mismo importe, salvo aquellas operaciones propuestas en el presente trabajo como mejoras.

Por lo que a continuación se explican las variaciones más significativas, esperadas y planificadas:

Nota Explicativa n° 1

- Inversiones = \$56901,40

Plazo Fijo constituido un mes antes del cierre de ejercicio por \$50.000. Valor Futuro al finalizar el plazo \$56901,40. El valor actual al cierre del ejercicio del plazo fijo queda conformado por 51.212,89, la diferencia por \$1212,89 es una cuenta de resultado positivo y se expone en el Estado de Resultado.

Nota Explicativa n° 2

- Créditos Impositivos = \$5.586,23

Este es uno de los rubros que no presenta una importante variación, el valor al cierre contempla un crédito fiscal, y el aumento del valor en comparación con el ejercicio anterior se debe al incremento en los niveles de compras que generan el crédito fiscal, consecuentemente al aumento del nivel de ingresos por servicios.

Nota Explicativa n° 3

- Deudas Bancarias = \$256.418

El cálculo de la deuda se realizó del siguiente modo (fuente: elaboración propia)

Sistema Francés	
Valor del Préstamo	200.000
TNA	29,67%
Periodicidad de la Tasa	12
Tasa Periódica	2,47%
Cantidad de Cuotas	24



N° de cuota	Saldo Rem.	Cuota	Amortización	Intereses del período
1	193797	11148	6203	4945
2	187439	11148	6357	4791
3	180925	11148	6514	4632
4	174249	11148	6675	4429
5	167409	11148	6840	4395
6	160400	11148	7009	4149
7	153217	11148	7182	3945
8	145857	11148	7360	3763
9	138314	11148	7542	3685
10	130586	11148	7728	3429
11	122216	11148	7949	3297
12	114550	11148	8115	3032
13	106234	11148	8521	2832
14	97712	11148	8732	2626
15	88979	11148	8948	2415
16	80030	11148	9120	2200
17	70861	11148	9396	1978
18	61464	11148	9672	1752
19	51835	11148	9836	1519
20	41968	11148	10110	1281
21	31857	11148	10360	1037
22	21496	11148	10636	787
23	10879	11148	10895	531
24	0	11148	10963	269
Total		267566	200000	67566

La deuda con el banco se contrajo un mes antes del cierre del ejercicio, y el saldo al cierre se compone por el monto de la deuda bancaria (capital), más los ingresos, menos el importe de la cuota n° 1 correspondiente al valor de amortización, los intereses de la cuota n° 1 fueron pagados por lo que se contempla en el estado de resultado.

Anexo I

- Bienes de Uso = \$136.527

Está conformado por la cuenta "Muebles y Útiles" a valor de cierre, es decir, con la depreciación del ejercicio descontada. El importe es de \$1527, la cuota de depreciación \$381 y la vida útil es de 5 años, siendo este ejercicio el tercer año de su vida.

La otra cuenta es "Rodados" cuyo valor al cierre es de \$135.000, correspondiente a un valor de origen de \$150.000 cuya vida útil es de 10 años y en éste ejercicio se descontó la primera cuota de depreciación.

De acuerdo con la situación inicial de AUTOGROUP S.A. y a partir de las decisiones tomadas, sobre la deuda contraída y la inversión realizada, se puede establecer que la situación económica de la empresa ha mejorado.

4.4.1 Análisis de las Grandes Masas

Respecto al análisis de las grandes masas, se puede decir que la situación se encuentra en un mejor equilibrio, dado que:

Capital de Trabajo = Activo Corriente = \$168.383,98

Inmovilización = Activo No Corriente = \$136.527

Deudas a corto plazo = Pasivo Corriente = \$37.768,52

Capital Permanente = Pasivo No Corriente + Patrimonio Neto = \$268.597,23

Fondo de Maniobra = \$130.615,46

Según las circunstancias posibles que pueden existir respecto a éste análisis, AUTOGROUP S.A. presenta una mejor situación financiera y una mejor situación económica, debido a que genera buenos niveles de ingresos en forma rápida; por lo que cuenta de manera permanente con recursos monetarios para atender sus obligaciones, y no opera con pérdidas.

Como se puede observar, a partir del préstamo bancario planteado para destinar a la inversión en el plazo fijo y en el bien de uso, existe una adecuada relación entre los plazos de devolución de los fondos que ingresan (propios o de terceros) y los usos y destinos de los mismo en la empresa.

Por otro lado, el fondo de maniobra es positivo y suficiente, si calculamos el índice de liquidez corriente el resultado será igual a 4,45, es decir, por cada \$ 445 de capital de trabajo o activo corriente la empresa posee \$ 100 de pasivo corriente o rápidamente exigible, cumpliendo con las normas financieras que establecen las condiciones para lograr el equilibrio financiero en la empresa.

4.5 Estado de Resultado Proyectado

A continuación se presenta el Estado de Resultado Proyectado para AUTO-GROUP S.A., el cual contempla los incrementos en los niveles de ingresos y la redistribución de los costos y gastos.

AUTOGROUP S.A. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	
DESCRIPCIÓN	Del 01 de Junio al 31 de Mayo 2015
Ingresos por Servicios	\$ 1.742.400,00
Costos por Servicios Prestados	\$ -191.620,00
Utilidad Bruta por Ingresos	\$ 1.550.780,00
Costos por Servicios Fijos	\$ 972.000,00
Utilidad por Ingresos	\$ 578.780,00
Gastos Administrativos	\$ -186.000,00
Gastos Comerciales	\$ -278.784,00
Resultado de Inversiones	\$ 1.212,89
Gastos Financieros	\$ -4.945,00
Otros Gastos	\$ -----
Subtotal-Ganancia antes de impuestos	\$ 110.263,89
Impuestos a las ganancias (35%)	\$ -38.592,36
Resultado del ejercicio - Ganancia	\$ 71.671,53

Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión se puede decir que:

- Respecto a la situación inicial de la empresa, se logró realizar una identificación y asignación de los costos relacionados al producto financiero ofrecido, ya que antes, la organización no había realizado una correcta desagregación.



- Los nuevos porcentajes establecidos para gastos permitió organizar el monto y la cantidad de gastos aceptados, en una relación justa con los ingresos por servicios.
- Se contemplaron los interés ganados por inversiones (plazo fijo).
- Se contemplaron los intereses pagados por la deuda bancaria.
- Se calculó el monto a pagar correspondiente al impuesto a las ganancias de persona jurídica.
- A partir de lo establecido anteriormente se logró que el resultado del ejercicio arroje ganancias.

4.6 Herramienta de Soporte

Como otra propuesta de mejora y a modo de soporte para el desarrollo del presente sistema de gestión financiera sería la implementación de formularios¹¹ donde se lleven registro de los distintos gastos generados como: envío de documentación por correo oficial y los pedidos de librería, gastos por movilidad y folletería para publicidad, entre otros.

En el mismo se contemplaría, el tipo de gasto, la cantidad, el concepto, el monto total gastado y por quién fue autorizado, lo que representa una ventaja para llevar un control.

¹¹ Ver Anexo III



CONCLUSIONES

- Para cualquier estudio empresarial a realizar, es de vital importancia considerar los aspectos como la estructura organizacional, la misión, visión y análisis FODA, ya que de su correcta propuesta y planificación tendrá incidencia directa sobre las estrategias y decisiones a tomar en la compañía.
- El problema de la empresa es la falta de un modelo de gestión financiera que permite identificar los costos incurridos y gastos realizados, como así también organizar y llevar un control de los mismos. Así lo manifiestan directivos y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no tener registro interno de ésta información.
- A la hora del estudio de Autogroup S.A. se encontró que el manejo financiero es muy superficial, sin ningún tipo de evaluación financiera y ningún tipo de control que lleve a sus administradores a tomar las mejores decisiones.
- Las herramientas financieras propuestas en el presente trabajo, están enfocadas a la generación de valor dentro de Autogroup S.A. y cómo con la información que se maneje se puede mejorar los índices financieros y la forma en que pueden colaborar con la toma de decisiones más precisas.
- Se aplicó un análisis financiero mediante índices financieros que logró identificar las falencias del sistema financiero aplicado por Autogroup S.A., y sobre el cual se trabajó para una propuesta de mejora.
- Se logró realizar una correcta desagregación de los costos fijos y variables que están vinculados con el producto financiero ofrecido por la empresa.
- Se logró colocar en un mejor equilibrio a la empresa, demostrado a través de la proyección del Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultado.
- Se lograron definir políticas de ventas, costos y gastos, que permitieron organizar y atribuir los costos y gastos correspondientes en relación a un nivel de actividad esperado para la empresa.



-
- Dejando plasmado propuestas de mejora para una organización que se encontraba en una situación financiera de pérdida, se logró demostrar una de las responsabilidades que como Contador Público en ejercicio de la profesión puede estar relacionada la toma de decisión y la gestión financiera.
 - El campo de aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Contador Público incluye cualquier organización cuyo producto de comercialización sea un servicio financiero, aportando desde el asesoramiento hasta la responsabilidad de gestión.



BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. 2002. Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. McGraw-Hill. Interamericana de Méjico, Méjico. Pág. 478-479.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw Hill Interamericana, 8da Edición, Colombia, Pág. 454.
- Fuentes Romero, Juan José (2007); Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Austrias. Pág. 96
- Gitman Lawrence J. 2006. Fundamentos de Administracion Financiera, Editorial Harla, Méjico.
- Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico, 2008. "Administración I". Susana Barrionuevo. Editorial: BR Copias.
- Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico, 2010. "Administración Financiera". Traballini. Editorial: COPICENTRO II.
- Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico, reimpresso 2011. "Gestión de las Organizaciones". Giménez, Lorenzo Hugo. Editorial: COPICENTRO II.
- http://doctxs6.blogspot.com.ar/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa_27.html, 29/05/2015
- <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>, 01/06/2015
- Hugo E. Pacheco S. Documento electrónico disponible en
- Llanos Manelos Pablo; 2007. Modelos de Gestión Financiera. McGraw Hill Interamericana, Madrid.
- Martinez Tamayo, Ana María; Indización y Clasificación en Bibliotecas, Edit. Alfa-grama, Buenos Aires, 2008, Pág. 16-17
- Melnik, Diana y Pereira, María Elina; Bases para la administración Financiera; Organización y Servicios, Editorial: Alfa-grama, Argentina, 2006, Pág. 172
- Morris, Daniel y Brandon, Joel (1994) ; Reingeniería Pág. 144, Editorial McGraw Hill, Bogotá.



Sanchez Cabrera, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en Sbdar, Manuel. (2011). "Diagnóstico Financiero – Análisis y Planificación". Temas Grupo Editorial SRL. Buenos Aires. 2001

Tovar, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/> 28/05/2015

Van Horne, James C. "Administración Financiera". Editorial Pretice – Hall Hispanoamericana S.A., 9° Edición, Méjico. 1993.



Anexo I: Créditos Documentos en Pesos, Bancor.

Créditos documentados en pesos

Si su empresa precisa mejorar su posición financiera esta es una excelente herramienta que le permitirá financiar capital de trabajo e insumos con vencimientos acordes a su ciclo productivo.

Su empresa obtiene el desembolso de una suma fija que devolverá en cuotas (mensuales, bimestrales, trimestrales, etc.) que se calculan mediante el sistema de amortización francés. Al ser las cuotas iguales, podrá organizar el flujo de ingresos de su empresa.

Destino:

- ▶ El destino de los fondos puede aplicarse a distintos usos acordes a las necesidades de su explotación económica.

Beneficiarios:

- ▶ Personas físicas o jurídicas del Sector Privado No Financiero, cuya actividad económica esté comprendida en sectores tales como Agropecuario-Industrial-Minería-Comercio y Servicios.

Características:

Plazo Máximo	Hasta 24 Meses	Hasta 60 Meses
Tasa de Interés Máxima Variable	29,67% TNA (*)	35,62% TNA (*)
CFT NA:	30,87% (Para Personas Jurídicas, vencimientos mensuales y sistema de amortización Francés)	36,19% (Para Personas Jurídicas, vencimientos mensuales y sistema de amortización Francés)
T.E.A	34,06%	42,06%

(*) Tasa Badlar del día 19-12: 20,12% NA

Fuente: https://www.bancor.com.ar/515_PortalEXT_WEB/UserFilesPublico/Other/PRODUCTOS_ACTIVOS_EMPRESAS.PDF, disponible 23/07/2015



Anexo II: Tasa de Interés para Plazos Fijos, Bancor

Tasas de Plazo Fijo en Pesos	
Com "A" 5781 del B.C.R.A.	
Plazo	TNA
30 a 44 días	23,58
45 a 59 días	24,10
60 a 89 días	25,13
90 a 119 más días	25,61
120 a 179 más días	25,87
180 días o más	26,14

Fuente: <https://www.bancor.com.ar/>

