

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**PROYECTO DE GRADO**



Título del Proyecto de Grado

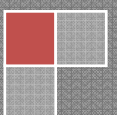
***Competencia Desleal.***

***Análisis de su impacto en una empresa cordobesa.***

**Profesor Tutor del Trabajo de Grado**  
**Quadro, Martín**

**Autores del Trabajo de Grado**

**Álvarez, Carolina**  
**Ludueña Ferreyra, Débora**



FORMULARIO C



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: 23/04/2014

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: *Competencia Desleal. Análisis de su impacto en una empresa cordobesa.*

Integrantes: *Álvarez, Carolina y Ludueña Ferreyra, Débora*

Profesor Tutor del PG: *Quadro, Martín*

Miembros del Tribunal Evaluador: Ricci, María Beatríz y Mustafá, Miriam

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

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

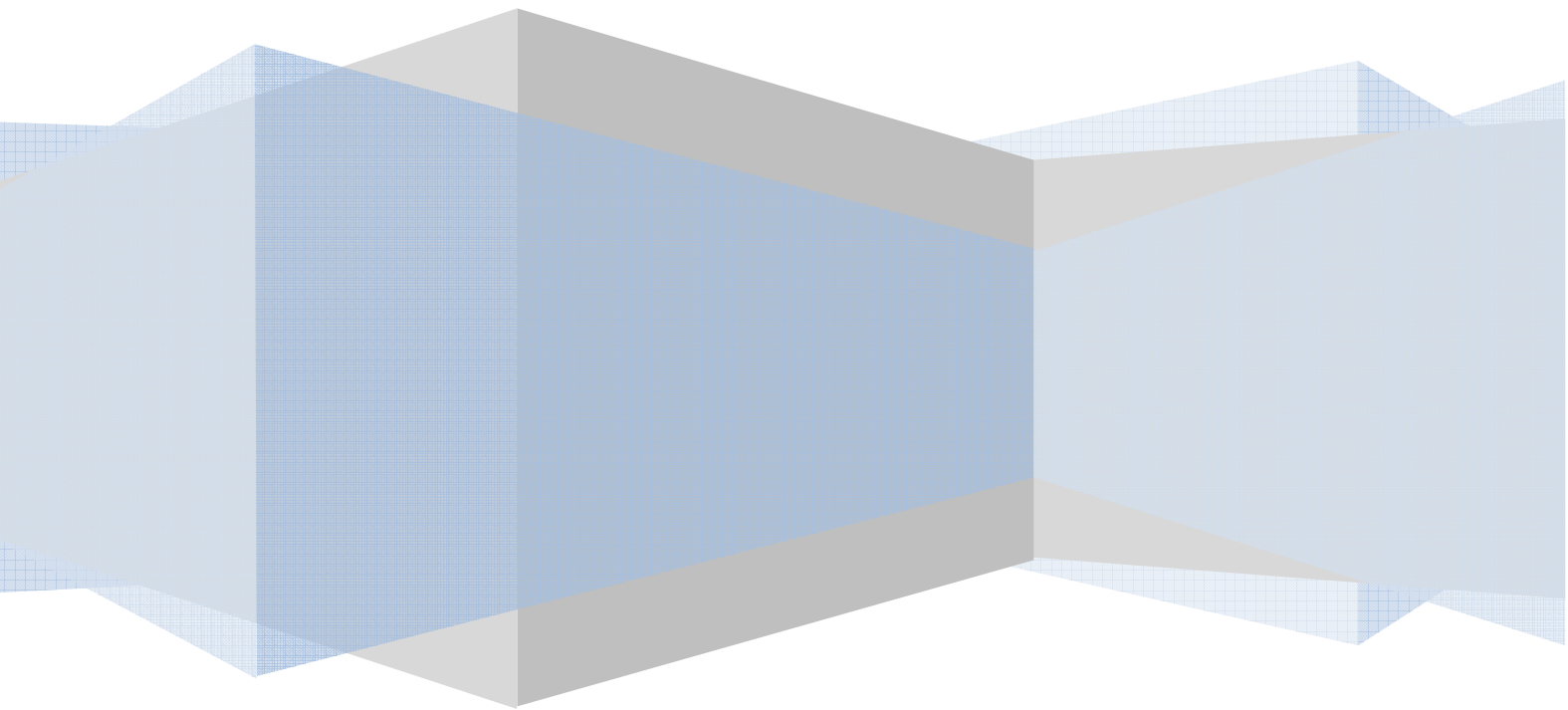
***Competencia Desleal.***  
***Análisis de su impacto en una empresa cordobesa.***

**Profesor Tutor del Trabajo de Grado  
Quadro, Martín**

**Autoras del Trabajo de Grado**

**Álvarez, Carolina  
Ludueña Ferreyra, Débora**

# Índice



<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA .....</b>	<b>16</b>
1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA .....	17
1.2. IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	17
1.3. OBJETIVO GENERAL Y ALCANCES DEL TRABAJO DE GRADO .....	18
<b>CAPITULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>19</b>
2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	20
<i>Breve historia de sus comienzos.....</i>	<i>20</i>
<i>Marco Jurídico.....</i>	<i>20</i>
<i>La organización.....</i>	<i>22</i>
<i>Su Infraestructura .....</i>	<i>22</i>
<i>El Sistema logístico.....</i>	<i>23</i>
<i>El Contrato de distribución .....</i>	<i>24</i>
2.2. VISIÓN .....	31
2.3. MISIÓN .....	31
2.4. ESTRATEGIA .....	33
2.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	34
2.5.1. <i>Objetivos Generales.....</i>	<i>34</i>
2.5.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>34</i>
2.6. CONCLUSIÓN DEL CAPITULO .....	34
<b>CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>36</b>
3.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	37
3.1.1. <i>Rivalidad entre empresas rivales.....</i>	<i>40</i>
3.1.2. <i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....</i>	<i>40</i>
3.1.3. <i>Presiones competitivas por productos sustitutos.....</i>	<i>41</i>
3.1.4. <i>El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.....</i>	<i>41</i>
3.1.5. <i>El poder de negociación que ejercen los proveedores.....</i>	<i>42</i>
3.2. CONCLUSIÓN.....	51
<b>CAPITULO 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>52</b>
4.1 - LA INDUSTRIA .....	53
4.2 - CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA.....	57
4.3 - ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	58
4.3.1. <i>Rivalidad entre empresas rivales.....</i>	<i>58</i>
4.3.2. <i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales:.....</i>	<i>59</i>
4.3.3. <i>Presiones competitivas por productos sustitutos:.....</i>	<i>60</i>
4.3.4. <i>El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores:.....</i>	<i>61</i>
4.3.5. <i>El poder de negociación que ejercen los proveedores:.....</i>	<i>61</i>
4.4 - ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	62
4.5 - CONCLUSION DEL CAPÍTULO.....	65
<b>CAPITULO 5: ANÁLISIS DE ESTADOS CONTABLES .....</b>	<b>67</b>
5.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES .....	68
5.2 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DEL 2009 AL 2012.....	69
5.2.1 ANÁLISIS DEL ACTIVO .....	69
5.2.2 ANÁLISIS DEL PASIVO .....	72
5.2.3 ANÁLISIS DEL PATRIMONIO.....	75
5.2.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	76
5.3 ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE 2009 AL 2012 .....	77



5.3.1 CUENTAS DEL ACTIVO .....	78
5.3.2 ANÁLISIS DE PASIVO.....	79
5.4 ANÁLISIS DE GRANDES MASAS.....	80
5.5 ANÁLISIS DE LA NORMAS FINANCIERAS.....	83
5.6 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA PATRIMONIAL .....	84
5.7 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO .....	91
5.8 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD .....	92
5.9 ANÁLISIS DE DATOS EXTERNOS A LOS ESTADOS CONTABLES .....	101
5.10 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO .....	103
<b>CAPITULO 6: DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>105</b>
6.1 NIVEL ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	106
6.1.1 <i>Situación económica</i> .....	106
6.1.2 <i>Situación patrimonial</i> .....	107
6.1.3. <i>Situación de Liquidez y de Solvencia</i> .....	107
6.1.4. <i>Análisis de los indicadores de Gestión</i> .....	108
6.1.5. <i>Análisis de la Rentabilidad</i> .....	109
6.2 MARCO LEGAL.....	110
6.3. NIVEL ESTRATÉGICO .....	110
6.4. CONCLUSIÓN.....	113
<b>CAPITULO 7: DESARROLLO DE PROPUESTAS .....</b>	<b>114</b>
7.1 INTRODUCCIÓN.....	115
7.2 CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN .....	116
7.1.1 <i>Diseño del sistema de control</i> .....	117
7.1.2 <i>Herramienta para el control</i> .....	117
7.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	117
7.2.1 <i>Perspectiva financiera</i> .....	119
7.2.2 <i>Perspectiva Cliente</i> .....	121
7.2.2 <i>Perspectiva de Procesos Internos</i> .....	122
7.2.2 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i> .....	123
7.4 ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL GLOBAL .....	124
7.5. CONCLUSIÓN.....	124
<b>CONCLUSIÓN GENERAL .....</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>133</b>

Dedico este trabajo, en primer lugar, a *Luis Pino*, persona que amo con pasión y locura, quien me dio la oportunidad de estudiar, confía en mí, me apoya y siempre está a mi lado incondicionalmente. En segundo lugar a nuestra familia, por acompañarme en este camino transitado.

Débora Ludueña Ferreyra

Dedico este trabajo, a mi hijo *Joaquín* y a mi esposo *Fabián* con mucho amor y a toda mi familia por ayudarme a transitar este camino.

Carolina Alvarez



Nuestra mayor gratitud está dirigida principalmente a nuestras familias y amigos, por el apoyo y cariño incondicional que nos brindaron durante todo el camino transitado.

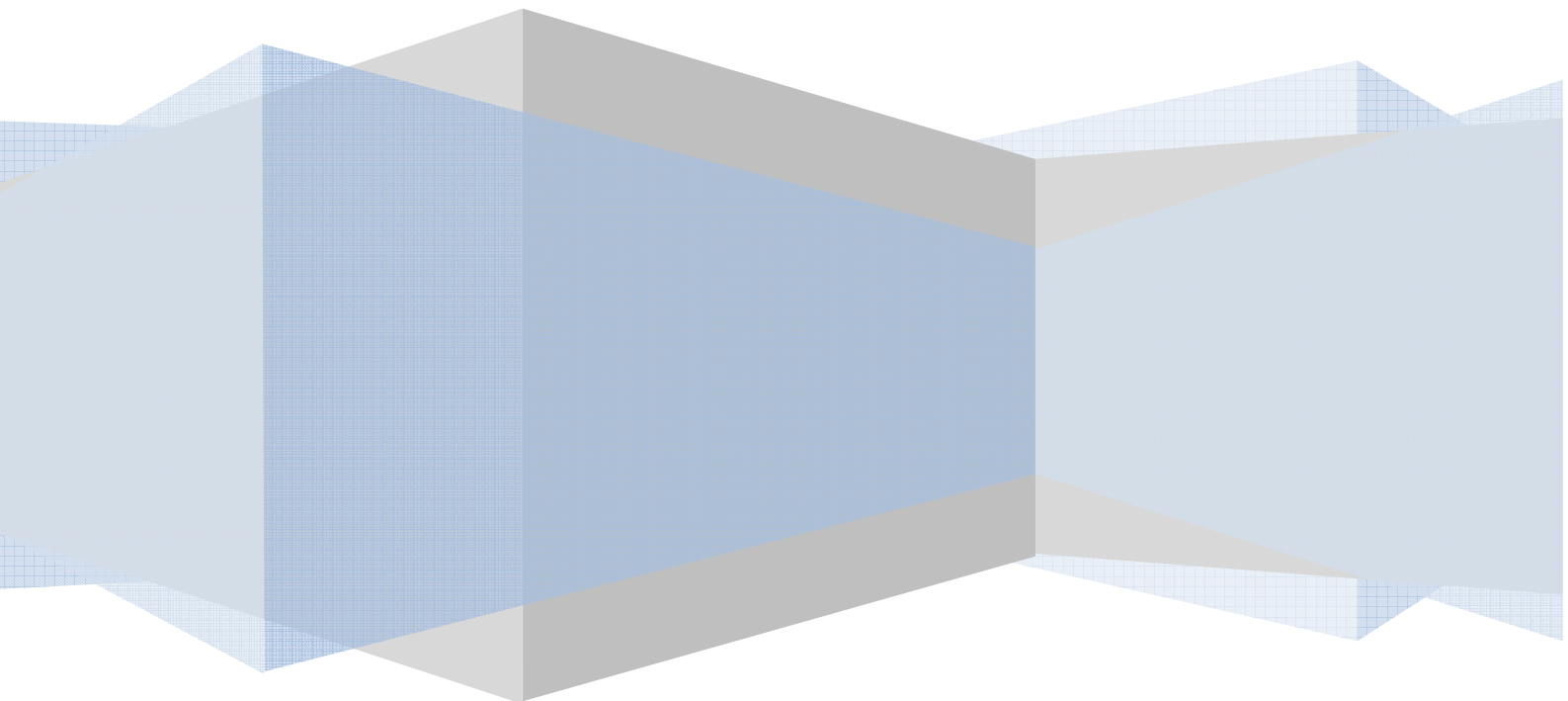
Agradecemos a la empresa Servicios San Carlos S.R.L., por depositar su confianza en nosotras y por proporcionarnos toda la información necesaria, pero por sobre todas las cosas, por darnos el desafío y la oportunidad de abordar su problemática como futuras profesionales.

También agradecemos a nuestro tutor, el Contador Martín Quadro por habernos apoyado, orientado y acompañado en la realización de nuestro trabajo de grado, siendo esta, la fase final de nuestro proceso de formación y el comienzo de nuevas etapas.

No queremos dejar de señalar del mismo modo, el agradecimiento a la institución y al equipo docente que la compone, por su dedicación para formarnos y guiarnos a través de la transmisión de conocimientos, para así lograr con éxito nuestra meta.

Carolina y Débora

## Resumen



Servicios San Carlos S.R.L. es una empresa que se dedica a la distribución y venta mayorista de lubricantes, en la ciudad de Córdoba y alrededores. Para desarrollar dicha actividad la empresa posee un contrato de exclusividad con la petrolera Shell Compañía Argentina de Petróleo S.A., siendo esta la única marca que comercializa la empresa.

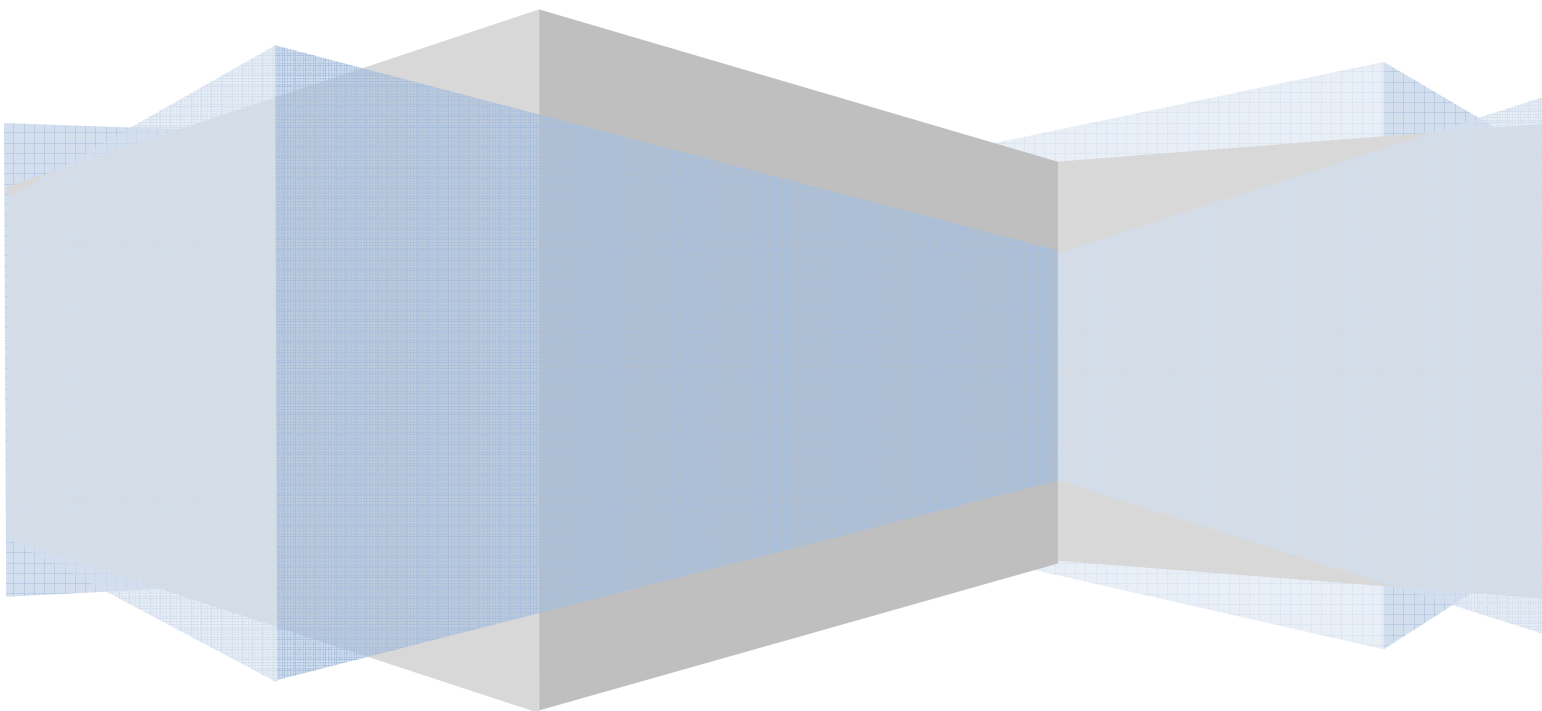
Hacia fines del año 2011, la empresa nota una caída abrupta en sus ventas, empeorando tal situación en el año 2012. Este escenario se debía a la aparición de un competidor que vendía los mismos productos a precios mucho más bajos y en las zonas asignadas que tenía Servicios San Carlos S.R.L.

El presente trabajo de grado, tiene por objetivo medir cual es el impacto económico-financiero que sufre la empresa, debido a las prácticas desleales de la competencia.

A tal fin, se realizó un trabajo de intervención para conocer más de la empresa, es decir su historia, la organización, su tamaño, su operatoria, etc. Posteriormente se estudió el entorno competitivo de la misma. Y por último se hizo un análisis de los estados contables, el cual nos refleja su situación patrimonial, económica y financiera.

De esta manera con los resultados arrojados por la investigación, estuvimos en condiciones de llegar a una conclusión y observar los efectos que tuvo esta situación en la estructura de la empresa, para luego poder proponer soluciones a la problemática existente.

## Glosario



- ❖ **Barreras de entrada:** constituyen aquellos obstáculos que surgen en el camino de una empresa que quiere ingresar en un nuevo mercado.
- ❖ **Capital de trabajo:** En el análisis de grandes masas, el capital de trabajo es tomado como un sinónimo de “Activo corriente”, es decir, de aquellos activos que son realizables dentro del año.
- ❖ **Capital permanente:** comprenden las deudas a largo plazo (pasivos no corrientes) más el patrimonio neto. Dentro de esta masa se incorporan la totalidad de fondos a largo plazo con la que dispone la empresa. (Travallini, 2010, p. 86)
- ❖ **Competidor Furtivo :** Aquel competidor que actúa a escondidas o de manera disimulada
- ❖ **Contrato de distribución:** Contrato en virtud del cual el distribuidor se obliga a adquirir del distribuido, mercaderías de consumo masivo, para su posterior colocación en el mercado, por riesgo propio, estipulándose como contraprestación de la intermediación un beneficio o **margen de reventa**.  
Este tipo de contrato es consensual, bilateral, oneroso, conmutativo, nominado, atípico, no formal, de adhesión, normativo, intuito personae, de tracto sucesivo, de colaboración y comercial. Sus elementos particulares son: el **distribuidor** actúa en nombre y **riesgo propio**, el **margen de reventa** es la Ganancia del distribuidor y generalmente se da en un pacto expreso de exclusividad. (Traballini & Antos, 2006)
- ❖ **Diferenciación de productos:** Es una de las tres estrategias genéricas que plantea Porter (2007) en su libro estrategia competitiva. Se trata de hacer diferente el producto o servicio que prestamos creando así algo que en la industria se percibe como único. (p. 54)
- ❖ **Distribuidor exclusivo:** Consiste en la selección y el establecimiento de un único punto de venta en una región predefinida. De esta forma un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma categoría de productos.
- ❖ **Empresas mayoristas:** Se trata de empresas que son intermediarias entre el fabricante o productor y el usuario intermedio o minorista.
- ❖ **Fondo de maniobra:** es la proporción del capital de trabajo que se financia con capitales permanentes. También es entendido como la parte de capitales

permanentes que exceden a las inmovilizaciones. Por ello es la diferencia entre el Capital de trabajo menos las deudas a corto plazo. (Travallini, 2010, pp 98-99)

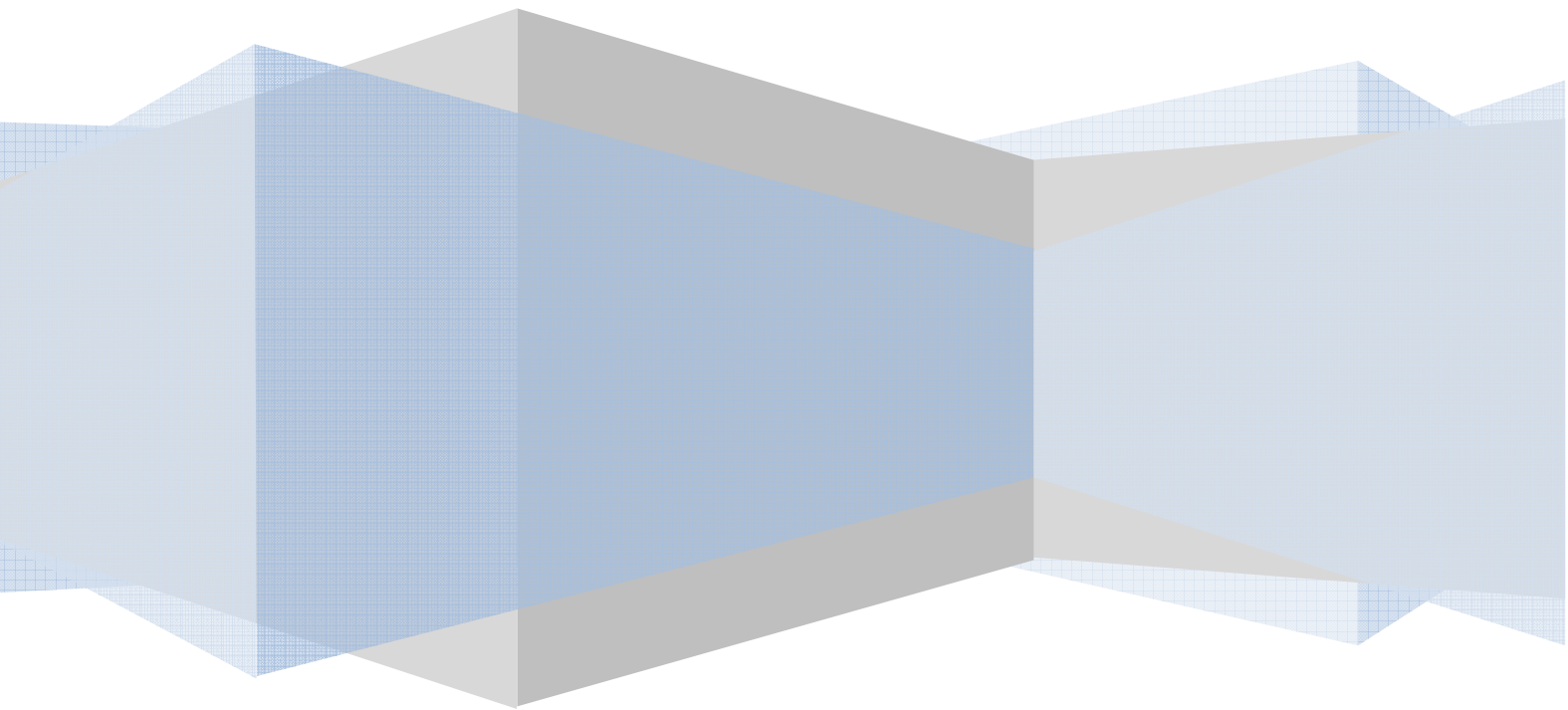
- ❖ **Imagen de marca** La imagen de marca es la percepción de la identidad de la marca en la mente de los consumidores. Se puede definir como, el conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que una persona o un grupo de personas tiene frente a una marca o una empresa. (Wikipedia E. L., Imagen de Marca, 2013)
- ❖ **Inmovilizaciones:** En el análisis de grandes masas, las inmovilizaciones corresponden a los rubros del activo no corriente (ej. Bienes de uso), porque son inversiones en bienes cuyos plazos de realización normalmente superan el año (Travallini, 2010, p. 82)
- ❖ **Integración vertical:** Se trata de una estrategia que la empresa puede emprender, para convertirse en aliado de sus proveedores o de sus clientes, y de esta manera poder tomar el control total de ellos en beneficio de la empresa. La **integración hacia adelante** significa que se está integrando las empresas hacia el cliente final mientras que la **integración hacia atrás** significa que está integrando en la dirección a los proveedores.
- ❖ **Lubricante:** es una mezcla de aceite base más aditivo que es esencial para el funcionamiento del motor de los vehículos y de algunas maquinas. La función de los lubricantes radica en “reducir la fricción entre dos superficies metálicas y proteger los órganos mecánicos del desgaste y la corrosión ayudando también a su limpieza y refrigeración. Asimismo, para lograr una mayor vida útil de los componentes lubricados...este aceite debe cambiarse en función de dos parámetros: el kilometraje y el tiempo de uso.” (Guioteca, 2010)  
Se trata de un producto que se comercializa generalmente en casas de repuestos, lubricentros, estaciones de servicios y concesionarias de automoviles.
- ❖ **Lubricentros:** Se trata de negocios que se dedican a brindar servicio de cambio de lubricante y filtros a los usuarios de vehículos particulares. En la Ciudad de Córdoba, este tipo de empresas cada vez diversifican más sus actividades incluyendo la venta de accesorios para automotor, y todo tipo de repuestos.
- ❖ **Mercado objetivo:** es el conjunto de clientes efectivos o potenciales, que en forma individual u organizada, necesitan productos o servicios de alguna clase y tienen la posibilidad (capacidad de compra), el deseo (voluntad de compra) y la autoridad para comprarlos o alquilarlos.

- ❖ **Metro cúbico (m<sup>3</sup>):** es una unidad de volumen. En la industria estudiada se utiliza para identificar más rápidamente el volumen de lubricante vendido o comprado. Los 1000 litros de lubricante equivalen a 1 metro cúbico vendido de dicho producto. Su abreviación es m<sup>3</sup>.
- ❖ **Mix de Producto:** Es un concepto que se encuentra dentro de las condiciones del contrato establecido por Shell a la empresa Servicios San Carlos S.R.L. Es un coeficiente que mide el promedio de familia de productos comprado por punto de venta.
- ❖ **Portafolio de productos:** entendemos por este concepto al conjunto de bienes o servicios que una empresa vende a sus respectivos mercados y a través de sus correspondientes canales.
- ❖ **Prácticas desleales:** son aquellas conductas relacionados con la producción e intercambio de bienes y servicios, que tengan por objeto limitar, restringir, falsear o distorsionar la competencia en una industria y que puedan resultar perjudicial para el interés económico general.
- ❖ **Productos estandarizados:** Son bienes elaborados bajo ciertas reglas de normalización. El propósito de la normalización persigue fundamentalmente tres objetivos: simplificación de proceso; unificación, para permitir el intercambio a nivel internacional; especificación, para evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.  

Las Petroleras del mundo invierten en los organismos normalizadores, tanto nacionales como internacionales, haciendo que los lubricantes de todas las marcas deban cumplir con ciertas normas como las ISO (sigla del International Organization for Standarization) o las normas API (sigla del American Petroleum Institute) para poder competir en la industria.
- ❖ **Sistema logístico:** es el conjunto de relaciones que tiene como misión hacer interactuar, recursos de la empresa, métodos y procedimientos logísticos, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa (Gambino, 2008,p.45). Comprende el conjunto de etapas escalonadas en una secuencia de actividades que tiene que realizar la empresa para llegar a cumplir sus metas organizacionales.
- ❖ **Zona de actividad comercial:** Es la región donde la empresa distribuidora está autorizada a comercializar los productos que su proveedor le vende. Este comprende un territorio con límites geográficos expresos que el proveedor le establece al distribuidor por contrato.



## Capítulo 1: Introducción al tema



## 1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA

La empresa Servicios San Carlos S.R.L. se dedica a la distribución y venta mayorista de lubricantes de marca Shell, en la ciudad de Córdoba y alrededores. Su mercado está constituido por: industrias, casas de repuestos, lubricentros y empresas de servicios varios, que estén radicadas en la provincia de Córdoba.

Actualmente la empresa cuenta con un contrato de distribución de lubricantes en la ciudad de Córdoba, con Shell Compañía Argentina de Petróleo SA, con la proyección de constituirse en el único distribuidor de la provincia en los próximos cinco años.

A fines de 2011, la empresa experimenta una caída en sus ventas, debido a un competidor “furtivo” que comienza a vender los productos que la misma comercializa en la zona que ella tiene asignada. Esta situación empeora hacia septiembre de 2012.

La particularidad del caso, es que este competidor, en un principio desconocido, logra ganar el mercado con precios llamativamente bajos, incluso menores a los costos que la proveedora “Shell”, le vende al distribuidor “Servicios San Carlos S.R.L.”.

En el mes de septiembre los gerentes de la empresa logran advertir que se trata de una fusión de empresas competidoras que se unen sin la aprobación de la proveedora para entrar en la ciudad de Córdoba e instalarse. Esta situación no pudo ser revertida y continua la presión de este competidor hasta fines de 2012.

El presente trabajo de intervención tiene la finalidad de analizar el impacto económico - financiero que generan las prácticas desleales de la competencia, mediante el estudio de los estados contables de la empresa Servicios San Carlos S.R.L., correspondientes a los períodos 2010, 2011 y 2012, para poder brindar soluciones desde el ámbito técnico-contable a la misma.

## 1.2. IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Nuestro interés en el tema presentado, es conocer la magnitud de la incidencia que pueden tener prácticas desleales de los competidores directos de Servicios San Carlos S.R.L., sobre la estructura económica y financiera de dicha empresa.

Consideramos que la compañía se encuentra en una situación de real gravedad, ya que la persistencia en el tiempo de este tipo de prácticas nocivas del mercado puede hacer peligrar la subsistencia de esta organización en el corto tiempo.

Nuestro estudio no sólo intenta medir el impacto de dichas prácticas en los estados contables sino además poder encontrar soluciones efectivas para que la empresa sea capaz de paliar tal situación en el futuro.

### 1.3. OBJETIVO GENERAL y ALCANCES DEL TRABAJO DE GRADO

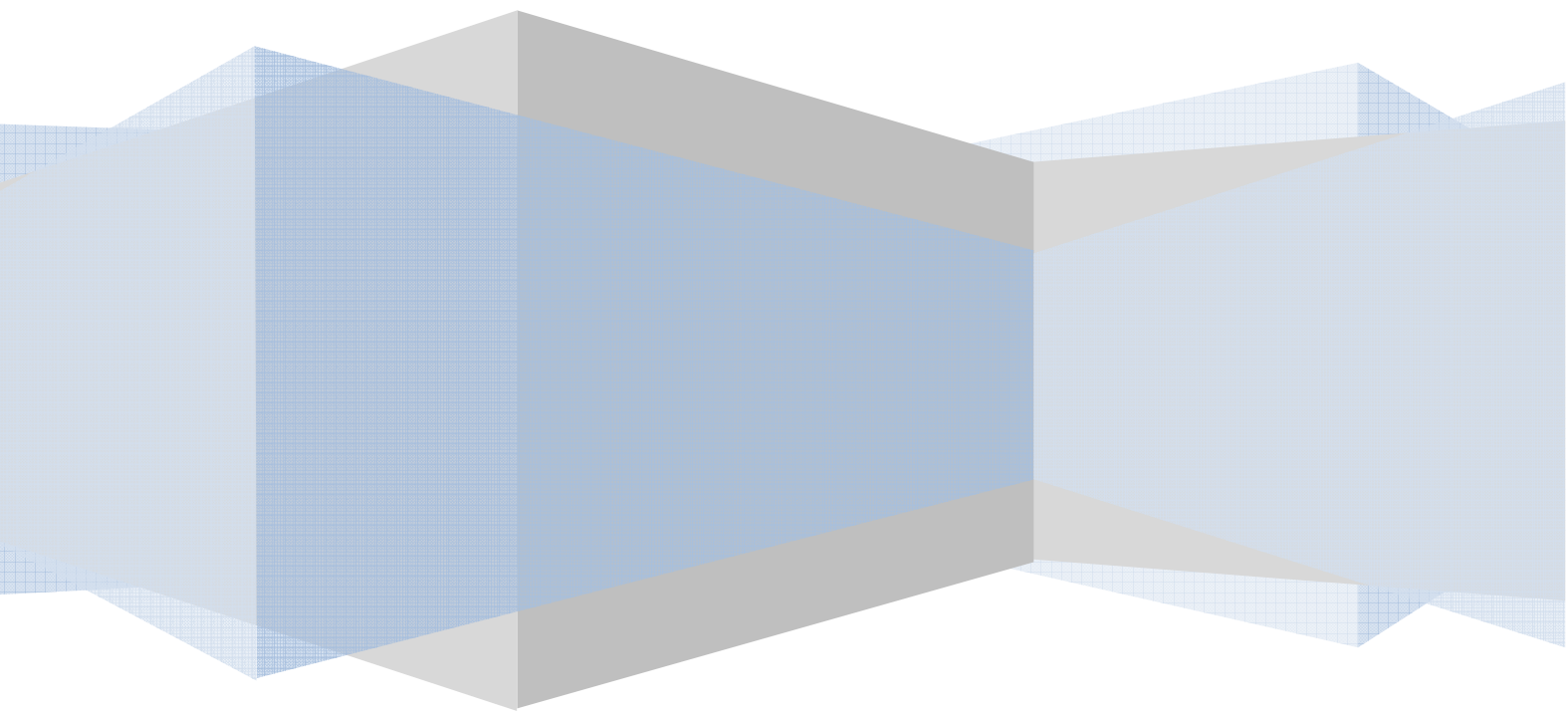
El objetivo del presente trabajo es analizar el impacto económico y financiero que generan las prácticas desleales de la competencia de la empresa “Servicios San Carlos S.R.L.”.

Para esto, presentaremos a la empresa desde adentro describiendo su misión, visión y objetivos. Pero también estudiaremos el entorno de dicho ente para determinar su posición competitiva e identificar porque y de qué manera influyen estas prácticas desleales en la coyuntura de la empresa.

Posteriormente analizaremos e interpretaremos la información arrojada por los estados contables de la empresa a través del cálculo de razones, ratios e índices que representen la situación económica y financiera del ente para poder realizar propuestas que permitan a la empresa prevenir situaciones como estas en el futuro.

Este trabajo final de grado se propone brindar información de tipo táctica y estratégica fundamentales para la toma de decisiones. Pretendemos brindarle a la organización algunas herramientas que le permitan evitar el impacto negativo que generan las prácticas de competencia desleales sobre la situación económica y financiera del ente.

## Capítulo 2: Presentación de la empresa



## 2.1. PRESENTACIÓN de la EMPRESA

### Breve historia de sus comienzos

Desde sus orígenes la empresa, Servicios San Carlos S.R.L. se dedica a la venta y distribución mayorista de lubricantes, en la ciudad de Córdoba.

Nace en el interior de una estación de servicios de bandera SHELL, que pertenecía a los cuatro actuales socios de la empresa.

El motivo que los impulsa a crear la empresa fue, la creciente demanda que tenían de lubricantes por parte de grandes clientes que requerían este producto como accesorio a la venta del combustible.

De esta manera, los socios deciden constituir la empresa como sociedad de responsabilidad limitada desde el año 2000 y está integrada por cuatro socios que tienen la misma participación de las cuota partes de la misma.

En el año 2008, como un síntoma de su crecimiento, la empresa construye un depósito de almacenamiento de mercaderías y oficinas provisorias desde donde, hoy realiza las tareas comerciales y administrativas necesarias para su funcionamiento.

Actualmente la empresa cuenta con un contrato de distribución para la ciudad de Córdoba con Shell Compañía Argentina de Petróleo S.A. con el compromiso de que en cinco años pueda constituirse en el único distribuidor para la provincia de Córdoba.

### Marco Jurídico

La empresa bajo análisis es una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), constituida por cuatro socios, en la ciudad de Córdoba.

A través de la lectura de su contrato social (Contrato constitutivo, 2000), pudimos verificar que la misma se estableció por instrumento privado, el 10 de agosto del año 2000. Inscribiéndose en el registro público de comercio el mismo año.

Su denominación está constituida bajo el nombre de fantasía: "Servicios San Carlos" acompañado por la sigla "S.R.L." como lo establece el artículo 147 de la Ley de Sociedades Comerciales.

El domicilio se constituye en la ciudad de Córdoba y el plazo de duración de la sociedad se estipula por veinte años.

El estatuto establece como objeto, que la empresa podrá realizar una gama amplia de actividades, por cuenta propia o de terceros, como las siguientes:

🚧 Explotación comercial de estaciones de servicio, Lavadero, engrase, gomería y taller. Colocación y venta de equipos de conversión de nafta a GNC, auxilio mecánico, playa de estacionamiento, compra y venta de repuestos, combustibles líquidos y gaseosos, aceites y grasas y de más lubricantes para uso de automotores de cualquier tipo. Transporte de combustible líquido y/o gaseoso, lubricantes de todo tipo por vía terrestre, aérea o pluvial, en vehículos propios o de terceros. (Contrato constitutivo de Servicios San Carlos SRL, 2000)

El capital social que la constituye, se fija en 1200 cuotas sociales de valor nominal de diez pesos (\$10).

En un comienzo la participación de la sociedad era de 44% el socio mayoritario y luego le seguía otro socio con el 30%, y otros dos con 22% y 4% respectivamente.

En el año 2005 la sociedad modifica su contrato quedando el capital representado en un 25% por cada socio.

En dicho contrato existen cláusulas de transmisibilidad de las cuotas en donde se establece el derecho de preferencia.

La administración, dirección y representación de la sociedad estará a cargo de dos socios quienes actuarán indistintamente en representación de la sociedad.

El órgano de administración es la "GERENCIA" y sus miembros son llamados socios gerentes.

La administración involucra todos los actos de la gestión de los negocios sociales que se manifiestan en actividades de decisión y ejecución que son expresión de la voluntad del ente, internas y externas.

Las decisiones extraordinarias que comprometen seriamente el patrimonio social deben ser autorizadas expresamente por el órgano de gobierno.

En cuanto a las resoluciones sociales que no conciernen la modificación del contrato social se adoptarán por mayoría de capital presente en la asamblea o participe del acuerdo. Las resoluciones que tengan por bien la modificación del contrato social se tomará en asamblea pero requerirá de acuerdo unánime de los socios.

Por el monto de su capital la sociedad no está obligada a prever un órgano de fiscalización como sindicatura o consejo de vigilancia. De igual forma los socios de

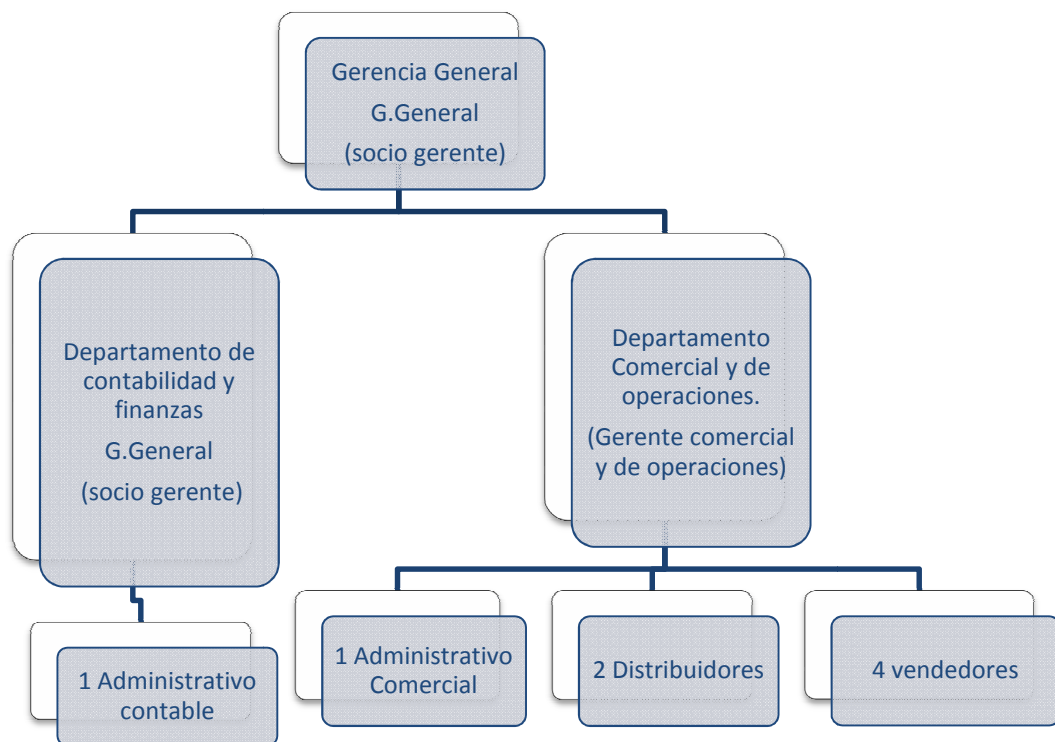
la S.R.L. tienen las facultades que le otorga el artículo 55 de la Ley de Sociedades comerciales, pudiendo examinar los libros y papeles sociales y recabar de la gerencia los informes que le sean pertinentes (Fourcade, 2001, p.88).

### La organización

La empresa cuenta con diez personas, cuyas funciones son:

- ❖ 1 Gerente de Finanzas
- ❖ 1 Gerente Comercial y de Operaciones
- ❖ 2 Administrativos
- ❖ 2 Distribuidores
- ❖ 4 Vendedores

El organigrama de la empresa se presenta en la siguiente figura:



**Grafico N° 2.1:** Organigrama de la empresa “Servicios San Carlos S.R.L.”

### Su Infraestructura

La empresa cuenta con un depósito de almacenaje de mercadería, constituido por un galpón de 700 m<sup>2</sup>, con portones de entrada y salida, más un playón de hormigón de 800 m<sup>2</sup> que sirve para carga y descarga de mercadería.



Dicho depósito está localizado fuera de la circunvalación con acceso rápido a la misma.

Además la empresa cuenta con una flota de dos vehículos tipo camionetas, un camión y un auto-elevador para transporte interno de la mercadería.

Los lubricantes que distribuye la compañía vienen en 4 presentaciones:

1. Tambores por 209 litros, que se almacenan en pallet de a 4 tambores
2. Baldes de 20 litros, que se almacenan en pallet de 48 unidades
3. En Cajas de 4 unidades de bidones de 4 litros cada una
4. En Cajas de 12 unidades de bidones de un litro. Las cajas también se transportan en pallets

Las oficinas comerciales provisorias se encuentran en el interior del depósito y cuentan con sistema informático, un servidor conectado a Internet, y central telefónica.

La empresa tiene un proyecto futuro de construcción de sus oficinas comerciales al frente de dicho galpón, cuyos cimientos se alcanzan a ver al ingreso del predio.

### *El Sistema logístico*

El sistema de abastecimiento se realiza a través de pedidos telefónicos.

La petrolera despacha mercadería desde un depósito que contrata como centro de distribución en Córdoba. Cuando el pedido es superior a los 20.000 litros se expende directamente desde la planta que la petrolera posee en Buenos Aires.

Una vez que llega la mercadería al depósito de la distribuidora, se descarga el camión y se ordena según el tipo de envase y lubricante.

Los diferentes envases son: tambores de 209 litros, baldes de 20 litros, bidones de 4 y 1 litro (se almacenan en cajas de 4 y 12 envases respectivamente)

El sistema de almacenaje cuenta con un auto-elevador para la movilidad de la mercadería.

El área comercial está basada en un grupo de vendedores con vehículos, que tienen sus zonas asignadas y realizan tareas de pre-venta y cobranzas a clientes.

Además de esto, la empresa cuenta con una línea 0-810 que recibe el 50% de los pedidos del día.

El mercado al cual se aboca esta distribuidora mayorista son: lubricentros, estaciones de servicios sin marca Shell, casa de repuestos, concesionarios, supermercados, industrias, transportes, canteras y empresas de servicios varios.

En cuanto al sistema de distribución, la empresa cuenta con tres vehículos destinados a la entrega de la mercadería: dos furgones cerrados que distribuyen dentro de la ciudad de Córdoba, y un Camión mediano para transporte de mercadería fuera de la Capital.

### El Contrato de distribución

#### Contrato anterior

En el año 2006, la empresa firma un contrato con SHELL C.A.P.S.A. por tres años donde se compromete a comprar los productos para posterior reventa a clientes, que luego revendan los productos al consumidor final, en la ciudad de Córdoba. Los puntos más relevantes, que se resumen en la Tabla N° 2.1, de este contrato son:

- ✓ Vigencia del contrato: 3 años
- ✓ Zona de la actividad comercial : Ciudad de Córdoba
- ✓ Mercado en el cual puede vender: puntos de venta minorista de lubricantes, como lubricentros, casa de repuestos, talleres mecánicos, concesionarios de autos, supermercados, lavaderos de automóviles, gomerías, estaciones de servicios exceptuando a las de marca SHELL.
- ✓ Términos y condiciones: el distribuidor se compromete a comprar a Shell exclusivamente todos los productos comercializados bajo la marca.
- ✓ Exclusividad: el distribuidor tiene obligación de exclusividad de marca y se compromete a vender únicamente los productos de Shell. Esta exclusividad de marca se encuentra debidamente compensada con los precios y demás contraprestaciones que resulten de esta relación comercial con la compañía.
- ✓ Obligaciones del Distribuidor:
  - Se compromete a adquirir los productos en un volumen mínimo y cumplir con los niveles y objetivos de ventas establecidos por la compañía.
  - Pagar en término todas las facturas

- Cumplir con todas las normas de seguridad e higiene y medio ambiente de la actividad. Además de las normas legales, laborales y cobertura de seguros relacionadas con su actividad comercial.
- Facilitar el acceso de representantes de Shell a sus instalaciones y equipos.
- Informar mensualmente sus stocks, condiciones del mercado y actividad y listado de clientes.
- ✓ Obligaciones de Shell:
  - Cumplimentar en tiempo y forma los pedidos efectuados por el distribuidor.
  - Brindar apoyo de capacitación, asesoramiento y soporte técnico especializado

### Contrato vigente

Luego del cumplimiento de dicho contrato firmado en 2006, la proveedora le propone otro contrato cuya firma se produce en el año 2009 y se producen algunos cambios importantes en dicho acuerdo, como se especifica en la Tabla N° 2.1.

Estos puntos son:

- ✓ Vigencia del contrato: 5 años.
- ✓ Zona de actividad comercial: Ciudad de Córdoba, siendo el único distribuidor oficial. Y se le agrega una meta, que requiere absorber un volumen de 500 m3 anuales para 2012 en la provincia de Córdoba. Donde quedarán tres distribuidores en toda la provincia. Dos distribuidores con contratos anuales y la empresa con contrato a 5 años.
- ✓ Mercado en el cual puede vender sus productos: Todos los canales, es decir, lubricentros; casa de repuestos autos y motos; talleres mecánicos; concesionarios; empresas de transportes e industrias.
- ✓ Dicho contrato designa a Servicios san Carlos S.R.L. como distribuidor no exclusivo en el territorio, para que revenda los productos de la marca.
- ✓ Prohíbe al distribuidor, fabricar, distribuir, vender o comercializar productos que compitan con la marca dentro del territorio ni vender en la zona de actividad de otro distribuidor.

En la tabla 2.1 exponemos una síntesis comparativa entre los dos últimos contratos que la empresa establece con Shell C.A.P.S.A.

**Tabla N° 2.1**

Tabla comparativa de los contratos contraídos con Shell en los últimos 7 años.

	Contrato 2006	Contrato 2009
<b>Vigencia</b>	3 años	5 años.
<b>Zona de la actividad</b>	Ciudad de Córdoba	Ciudad de Córdoba, como único distribuidor oficial. Incluye una meta de absorber 500 m3 anuales en la provincia de Córdoba
<b>Mercado</b>	Puntos de venta minoristas de lubricantes, excepto estaciones de servicio SHELL.	Todos los canales: Lubricentros, casa de repuestos autos y motos, talleres mecánicos; concesionarios; empresas de transportes e industrias.
<b>Exclusividad</b>	Cuenta con exclusividad de marca y se compromete a vender únicamente productos Shell.	Será distribuidor <u>no</u> exclusivo en el territorio
<b>Derechos de Shell</b>	El distribuidor reconoce que Shell vende los productos en otros canales en la misma zona del distribuidor.	El distribuidor reconoce que Shell vende los productos en otros canales en la misma zona del distribuidor.
<b>Obligaciones de los distribuidores</b>	Prohíbe al distribuidor, fabricar, distribuir, vender o comercializar productos que compitan con la marca dentro del territorio ni vender en la zona de actividad de otro distribuidor.	Prohíbe al distribuidor, fabricar, distribuir, vender o comercializar productos que compitan con la marca dentro del territorio ni vender en la zona de actividad de otro distribuidor.

Además de esto, el contrato vigente (Contrato de Distribución y Reventa de Lubricantes, 2009) contiene varios puntos, pero nos pareció importante detenernos en los siguientes:

- A. Plan anual de Negocios
- B. Indicadores de Performance
- C. Plan de HSSE

- D. Principios del negocio del Distribuidor
- E. Compromisos de las partes

#### **A. Plan anual de negocios**

Se establece un PLAN ANUAL DE NEGOCIOS, que será revisado trimestralmente y contendrá:

1. Objetivos de volúmenes.
2. Iniciativas y planes de capacitación.
3. Pronóstico de producto, que contendrá un objetivo de volumen a 12 meses estacionalizado para proveer un objetivo de alto nivel por mes.
4. Cantidades mínimas por pedidos.
5. Número máximo de pedidos permitidos, el distribuidor tendrá derecho a colocar una orden de compra con tanta frecuencia como sea necesario siempre que la orden de compra cumpla con los requisitos de carga completa en camión fijados.
6. Mantenimiento de nivel de existencias apropiado para respaldar el recorrido de crecimiento y garantizar las entregas completas puntuales a sus clientes mayores al 97%.

Este plan forma parte del contrato, obligando al distribuidor a cumplir el plan y los indicadores claves de desempeño.

#### ***B. Indicadores de performance***

Son indicadores de gestión de la operación del distribuidor los cuales van apoyar la implantación de la estrategia de Shell en el territorio determinado para el distribuidor.

Shell exigirá niveles mínimos de estos indicadores al distribuidor pero los valores serán acordados entre las partes.

VOLUMEN: Indica el volumen mínimo de compra a Shell y venta al cliente final en el territorio asignado. Se mide como la suma del volumen total del distribuidor.

COBERTURA: Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo. Se mide como una relación del total de clientes visitados sobre el total de clientes planeados.

**EFFECTIVIDAD**: Mide que tan efectivas fueron las visitas de los vendedores a sus clientes, realizadas en términos de la ventas reales. Se calcula dividiendo el número de clientes con venta durante el día sobre el total de clientes visitados.

**MIX DE PRODUCTOS**: Mide el promedio de familia de productos comprado por punto de venta.

### ***C. Plan de salud, seguridad y medio ambiente (H.S.S.E.)***

La empresa Shell compañía de petróleo argentina S.A. tiene un activo compromiso con políticas de salud, seguridad y medio ambiente (cuya sigla en inglés es H.S.S.E.) y ello está plasmado en el contrato con el distribuidor (Contrato de Distribución y Reventa de Lubricantes , 2009).

Por ello, le obliga al distribuidor a cumplir con los elementos enumerados:

1- El distribuidor se asegurará de que:

✓ Todos los lugares usados, sus filiales y agentes operan bajo una política HSSE definida y documentada con sólidos procedimientos de salud, seguridad y medio ambiente.

✓ Todos sus empleados y contratistas conocen los procedimientos y sistema de gestión HSSE.

✓ Se monitoree continuamente su desempeño

2- Las instalaciones deben tener un programa de respuestas de emergencia que contenga los siguientes elementos:

✓ Plan de respuesta a emergencia para el lugar o para un accidente vehicular en la calle

✓ Plan de capacitación para empleados en casos de emergencia

✓ Sistema de monitoreo que alerten las instalaciones en casos de emergencias debido a incendios y otras emergencias potenciales.

3- Debe haber un programa de salud y seguridad

4- Debe implementar estándares HSSE para vehículos que lleven la marca de Shell y sus conductores.

Este tema, ocupa varias hojas del contrato y al parecer es un punto muy importante para el proveedor, nosotros decidimos resumirlo por cuestiones que no hacen al tema planteado. Decidimos incluirlo ya que es parte de la carga de

obligaciones que debe cumplir la empresa para comercializar los productos de Shell.

#### ***D. Principios de negocio del Distribuidor***

Shell (Contrato de Distribución y Reventa de Lubricantes , 2009) le exige al distribuidor respete los siguientes principios:

✚ **ECONOMÍA**: La rentabilidad a largo plazo es necesaria para las metas comerciales y una medida de eficiencia de los servicios de Shell. Sin utilidades y una fuerte base financiera no podría cumplirse con las responsabilidades que Shell exige. Las decisiones de inversión y desinversión incluyen consideraciones de desarrollo sostenible (económicas, sociales y ambientales) y una evaluación de los riesgos de inversión.

✚ **COMPETENCIA**: Shell en el contrato expresa: “Buscamos competir en forma justa y ética y dentro del marco de las leyes de competencia vigentes; no impedimos a otros a competir con nosotros libremente.”

✚ **INTEGRIDAD COMERCIAL**: Valores como honestidad, integridad y razonabilidad en todos los aspectos del negocio. No son aceptables: Sobornos, conflictos de intereses entre las actividades privadas de los empleados.

✚ **ACTIVIDADES POLÍTICAS**: Las empresas Shell no participan en partidos políticos pero actúa de forma socialmente responsable conforme a las leyes del país.

✚ **SALUD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE (HSSE)** Continuo abordaje sistemático de la gestión de salud, seguridad y medio ambiente a fin de lograr un continuo mejoramiento del desempeño. Continuamente busca formas de reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones, productos y servicios.

✚ **COMUNIDADES LOCALES**: Contribuir directa o indirectamente al bienestar general de las comunidades dentro de las que se trabaja. Manejar el impacto social de las actividades comerciales. Tener una actitud constructiva con los asuntos sociales, directa o indirectamente relacionados con el negocio.

✚ **COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN**: Compromiso y dialogo con las partes interesadas. Compromiso de transparencia con respecto a la información y el desempeño realizado.

✚ **CUMPLIMIENTO**: Cumplir con todas las leyes y reglamentaciones del país.



## **E. Compromisos entre las partes**

### Compromisos de Shell

- Soporte técnico
- Visitas de gestión y revisión de desempeño
- Asistencia especializada de gestión de marca y material promocional
- Shell se compromete a :
  - Asesorar
  - Capacitar al personal de ventas pertinentes
  - Proveer al distribuidor recomendaciones sobre apariencia físicas de las instalaciones donde se venderán los productos.
  - Proveer copia de hojas de seguridad
  - Garantizar que los productos tendrán la característica básica indicada en los catálogos publicados.

### Compromiso del distribuidor

- El distribuidor se compromete :
  - A desarrollar su negocio en forma lícita
  - Visitar a los clientes
  - Asegurar que los productos se exhiban en forma destacada y correcta.
  - Adquirir todos los productos que comercialice a Shell y comercializar sólo productos lubricantes abastecidos por Shell.
  - Mantener las instalaciones apropiadas para el mantenimiento, transportar productos sin causar daño o contaminación.
  - No adulterar los productos
  - Mantener un stock adecuado de productos suficientes para satisfacer la demanda en el territorio.
  - No podrá encargar, delegar, subcontratar o ceder, sin previo consentimiento de Shell, ninguna de las funciones o responsabilidades del distribuidor.
  - Permitirle a Shell inspeccionarle y observar el funcionamiento de las instalaciones.
  - Suministrar a Shell la siguiente información de gestión :

- Objetivo de ventas : Volumen de venta ( Mensual )
- Nuevos cliente: Cantidad de nuevos clientes por segmento de clientes. (Trimestralmente.)
- Pérdida de clientes: Cantidad de clientes que no le han comprado al distribuidor en los últimos seis meses. (trimestralmente)
- Retención de personal de ventas: Porcentaje de representantes de ventas perdidos remplazados durante el año. (anualmente)
- Inventario: Stock inicial, compras, ventas, stock final y cobertura a un mes. (mensualmente)
  - Cumplir con los indicadores claves de desempeño señalados en el plan anual de negocios.
  - Darle a Shell una copia de estados contables auditados del distribuidor.

El distribuidor no participará sólo o con terceros de ninguna práctica comercial ilegal, injusta, sospechosa, engañosa o no ética ni hará ninguna declaración con respecto a los productos que sea incompatible con lo que manifiesta Shell.

## 2.2. VISIÓN

Cuando la empresa planea su rumbo y piensa en el camino hacia donde se dirige, expresa que desea consolidarse como una empresa líder en la distribución de lubricantes y accesorios para automóviles en la provincia de Córdoba, con un portafolio de productos de alta calidad, llegando a sus clientes con un excelente servicio y con precios justos.

## 2.3. MISIÓN

Mientras que la misión que la empresa declara, es la de establecer una relación de confianza mutua con el cliente ofreciéndole productos de primera calidad, a precio competitivo, con un destacado servicio al cliente.

Además de esto, sus gerentes expresan que sus servicios se basan en el asesoramiento técnico especializado, en la eficiencia y eficacia de su sistema logístico y en la calidez humana de su fuerza de trabajo.

Estos son los pilares con los que la empresa quiere reafirmarse en el mercado como una empresa líder en la región respaldada por sus clientes y proveedores.

Basándonos en el libro *Administración* (Robbins & Coulter, 2010) podemos decir que a esta declaración de misión le faltan algunos componentes cómo son:

- **Clientes:** Los clientes de la firma son: lubricentros, casa de repuestos autos y motos, talleres mecánicos; concesionarios; empresas de transportes e industrias.
- **Mercados:** Como lo expresa en la visión la empresa afirma que compite en la provincia de Córdoba.
- **Preocupación de la empresa por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:** El presente trabajo es una demostración de lo comprometida que está la empresa con su crecimiento ya que sus gerentes advierten que la empresa no está creciendo cómo ellos esperan.
- **Filosofía:** Las principales creencias y valores de la empresa son: honestidad e integridad comercial, respeto, competencia en forma justa y ética mientras que también mantener la rentabilidad como objetivo a largo plazo es parte de su ideario.
- **Preocupación por la imagen pública:** los gerentes expresan que buscan mantener una actitud constructiva en asuntos sociales, relacionados con el negocio y su fuerza laboral.
- **Productos o servicios:** Lubricantes industriales y para automotores
- **Tecnología que utiliza:** La empresa ofrece los productos que realiza Shell que es líder mundial en investigación, desarrollo y producción de combustibles y lubricantes.
- **Autoimagen:** La empresa cuenta con un servicio al cliente especializado para poder asesorar técnicamente a cada cliente y cuenta con un sistema logístico eficaz y eficiente.
- **Preocupación por los empleados:** La preocupación por su fuerza laboral es contante en la empresa ya que intenta cuidar a empleado con mayor antigüedad y reducir al mínimo el nivel de rotación del personal.

A partir del detalle de estos componentes es que podemos replantear la misión de la empresa de la siguiente forma:

*La misión de Servicios San Carlos S.R.L. es comercializar lubricantes, industriales y para el automotor, a casas de repuestos, talleres mecánicos, concesionarios, empresas de transportes e industrias radicadas en la provincia de Córdoba con la finalidad de crecer año a año en base a la rentabilidad de sus productos. Basando su actividad comercial en valores como la honestidad la integridad y el respeto buscando mantener una actitud constructiva en asuntos relacionados con el negocio y su fuerza laboral.*

*La empresa cuenta para esto con un servicio especializado que asesora técnicamente a cada cliente y además goza con un sistema logístico eficaz y eficiente capaz de dar rápida respuesta a las demandas del mercado. Pero siempre preocupada por su fuerza laboral, cuidando aquellos empleados con mayor antigüedad para reducir al mínimo el nivel de rotación de su personal.*

## 2.4. ESTRATEGIA

La estrategia es la creación de un plan de acción que va evolucionando, de acuerdo a las condiciones que se dan con el paso del tiempo, para dar respuesta y lograr las metas establecidas.

Para Robbins y Coulter (Administración, 2010) existen tres grandes estrategias corporativas y estas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

La empresa que estamos analizando expresa en, su visión y en sus objetivos, que persigue una estrategia corporativa de crecimiento ya que desea crecer y expandirse en el mercado a través de su negocio actual en toda la provincia de Córdoba.

En cuanto a su competitividad implementa una estrategia de diferenciación ya que comercializa “productos de calidad”, lo que implica que los bienes y servicios que ofrece no se destaquen en el mercado por su bajo costo sino por su imagen de calidad y de marca. Un slogan de Shell al que la empresa adhiere es que: “Invertir en el mejor lubricante para los vehículos o equipos puede mejorar de forma significativa la eficiencia y la rentabilidad de los mismos.” (Shell.com, 2014)

## 2.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

### 2.5.1. Objetivos Generales

La empresa mantiene sus objetivos de crecimiento sostenido año a año. Como lo expresa su visión intenta expandir su área de distribución a toda la provincia de Córdoba, a la vez de ganar cada año mayor proporción del mercado.

Más allá de esto intenta incorporar nuevos productos a su cartera de manera de mejorar su rentabilidad.

### 2.5.2 Objetivos Específicos

Los objetivos que la empresa declara para el año 2012 fueron:

- ✚ Aumentar el volumen de venta en metro cúbicos de 780 a 935 en 2012.
- ✚ Aumentar a 1000 m<sup>3</sup> en toda la provincia de Córdoba.
- ✚ Identificar y desarrollar nuevos clientes con ventas asociadas de lubricantes y combustibles como empresas de transportes
- ✚ Incorporar nuevos puestos de trabajo con el objetivo de desarrollar referentes (sub-distribuidores) en la provincia de Córdoba.
- ✚ Implementar un sistema on-line de clientes vía web.
- ✚ Sistematización del depósito incorporando estanterías tipo racks.
- ✚ Incorporación de un nuevo vehículo para refuerzo de la flota de transporte.
- ✚ Continuar con las obras de construcción de oficinas
- ✚ Instalar planta de combustibles para venta a granel de 40.000 litros.
- ✚ Adherir a otro contrato de distribución de algún producto accesorio al lubricante como filtro, batería, rodamientos, etc.

## 2.6. CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

Desde sus orígenes la empresa cuenta con un acuerdo comercial con Shell C.A.P.S.A. para distribuir sus productos en Córdoba capital.

En el año 2006 la empresa firma su primer contrato de distribución en donde la petrolera le brinda “exclusividad” para abocarse a aquellos puntos de venta minoristas de lubricantes en la ciudad de Córdoba.

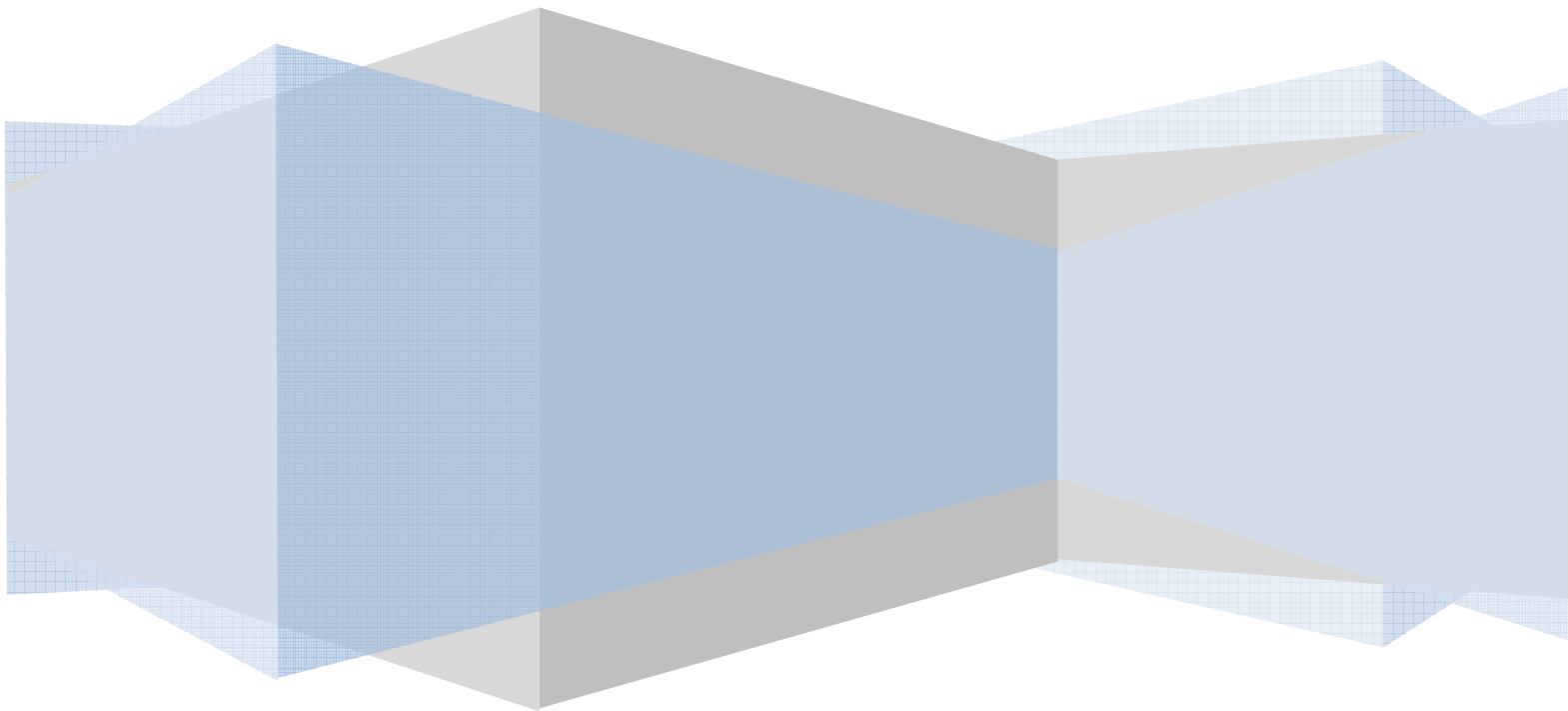
Luego en el año 2009, como afirmando su confianza en la empresa, le vuelve a renovar el contrato, extendiéndoselo a la provincia de Córdoba y ampliándole los canales de ventas a empresas y transportes, además de los puntos de venta minoristas de lubricantes con los que ya contaba. Asimismo se agregan a dicho contrato un aumento en el nivel de exigencias que la empresa está obligada a cumplir.

Este contrato comercial es el que le da sustento a la visión de la empresa que desea consolidarse como una empresa líder en la distribución de lubricantes en la provincia de Córdoba, con un portafolio de productos de alta calidad.

Sin embargo observamos que la compañía no llega a expresar con claridad su misión y encontramos algunas inconsistencias entre las declaraciones de su estrategia que luego no se ven reflejada en los objetivos que la empresa plantea para el año 2012.

## Capítulo 3: Marco Teórico

*“La mejor estrategia de una empresa  
depende de las capacidades y estrategias de sus rivales”  
(Porter, 2007)*





### 3.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para tratar de determinar en qué sector la empresa está compitiendo y de qué forma se desarrolla dicha competencia, los administradores emprenden acciones en respuesta a los cambios que se producen en el ambiente, tanto externo como interno, aplicando medidas que pueden originar una ventaja competitiva sustentable en sus negocios, siendo esta, tal como lo expresa Robbins y Coulter (2000) “lo que distingue a una organización, es decir, su característica competitiva” (p. 254).

Estas acciones mencionadas pueden ser agresivas o defensivas, todo va a depender de los distintos enfoques competitivos que se utilicen.

Para Michael Porter (2007), “toda empresa, que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita.”(p.9)

Las “estrategias competitivas” son una combinación de metas que busca la compañía y de los medios o recursos, con que intentará competir con las empresas del medio.

Todas las organizaciones funcionan e interactúan, dentro de un ambiente o entorno, que es todo aquello que la rodea.

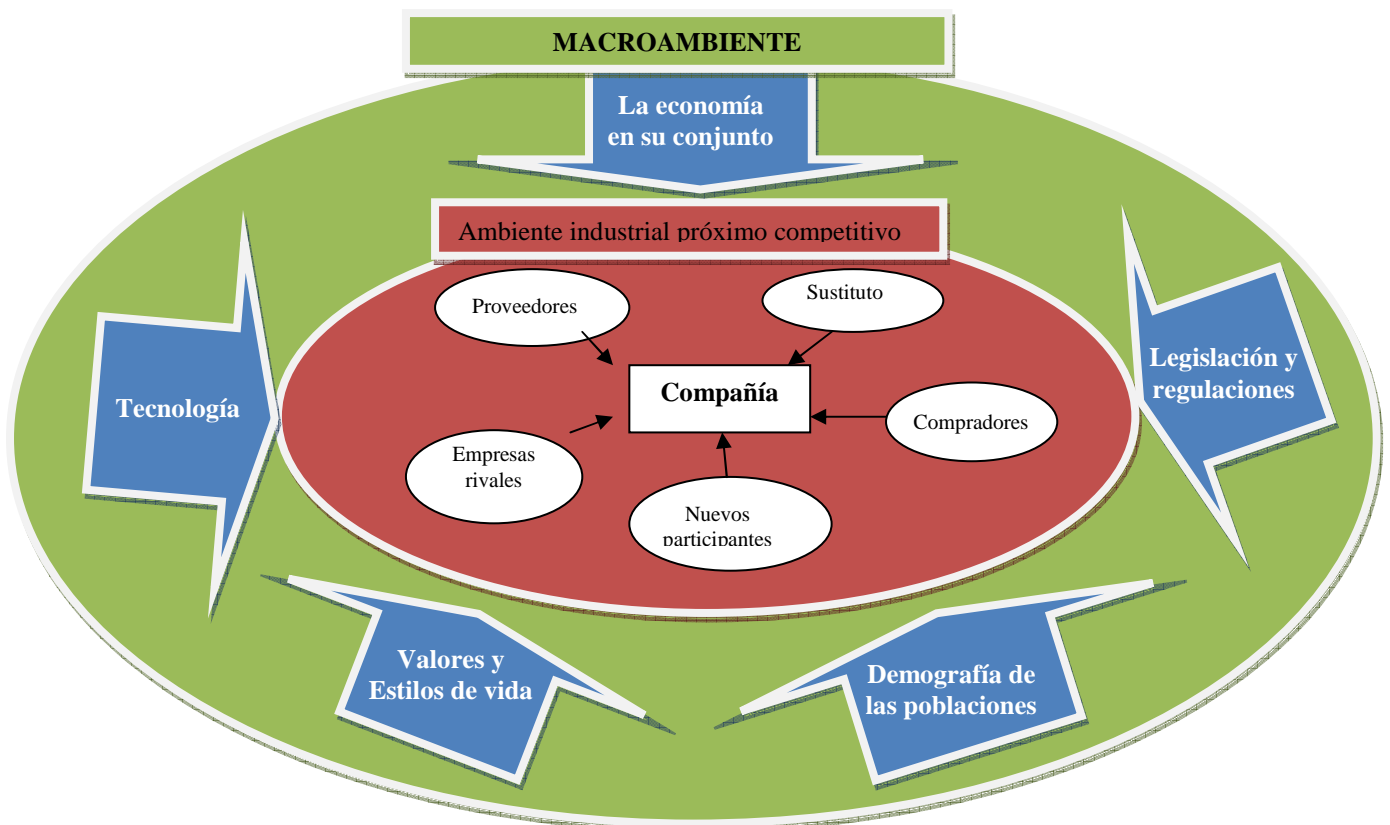


Gráfico N° 3.1: El Macro ambiente de una compañía. (Thompson & Strickland, 2004,p.76)

Como vemos en la figura, el entorno que rodea a la compañía se llama macro ambiente, el cual ejerce influencia de forma indirecta y está formado por factores como: la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, valores sociales, políticos, estilos de vida, las leyes y sus regulaciones y factores tecnológicos (Thompson & Strickland, 2004, p.75).

Mientras que Robbins y Coulter (2000) señalan que “el análisis de este ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia, porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente” (p. 240).

Para Thompson y Strickland (2004) el ámbito más próximo a la empresa se llama microambiente y es considerado como el entorno inmediato competitivo, ya que ejerce influencia directa en el accionar de la industria a la cual pertenece la compañía. Dentro de este microambiente están los proveedores, clientes, empresas rivales que ofrecen productos similares, compañías que ofrecen sustitutos y además organizaciones que quieren ingresar a este ambiente industrial para competir de igual a igual (p.76).

Es en este micro ambiente donde la compañía para poder competir despliega estrategias que serán receptadas por los demás actores produciéndose una retroalimentación.

La empresa que estamos analizando se encuentra inserta en un ambiente industrial competitivo en donde la rivalidad es tan grande que sus participantes llegan a desarrollar prácticas desleales para ganar el mercado.

Cuando hablamos de ambiente industrial nos referimos al conjunto de empresas que compiten en el mercado ofreciendo productos similares y sustitutos y que a la vez compiten por los mismos clientes. Para Thompson y Strickland (2004) la industria es el “grupo de empresas cuyos productos tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores” (p. 79).

Es por ello que el carácter económico de cada industria particular varía conforme a factores como:

- a) Volumen general
- b) Tasa de crecimiento de mercado
- c) El numero y tamaño de compradores y vendedores

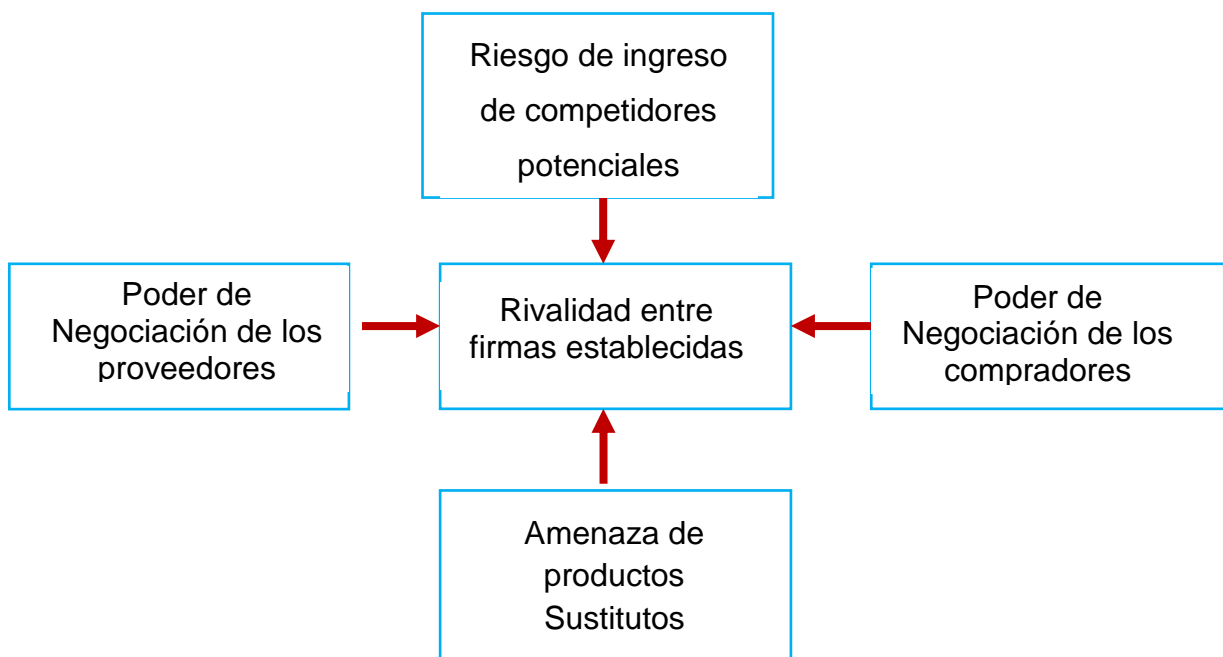
- d) Diferenciación de los productos
- e) Grado en que las economías de escala afectan a los costos
- f) Tipos y canales de distribución para acceder a los clientes

Estos factores nos llevarán a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración de proveedores y clientes (Thompson & Strickland, 2004,p.79).

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias difiere de una a otra, el modelo de las CINCO FUERZAS de Michael Porter (Porter, 2007) nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla.

El estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas rivales
2. Riesgo de ingreso de competidores externos
3. Poder de negociación los proveedores
4. Poder de negociación de los clientes
5. Amenaza de productos sustitutos



**Grafico N°3.2: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.** (Porter, 2007, p. 20)

Estas fuerzas combinadas determinarán las principales presiones competitivas dentro de una industria y el comportamiento que tendrán los actores dentro de la misma.

En adelante, intentaremos describir las cinco fuerzas, con el fin de que nos ayude a determinar las estrategias que se implementan en la industria en la que está inserta la empresa bajo análisis, además esto nos permitirá conocer la intensidad con que se da la competencia en dicho sector.

### *3.1.1 Rivalidad entre empresas rivales*

Esta fuerza consiste en que las empresas intentan alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente compitiendo entre ellas.

La intensidad con que compiten en una misma industria las empresas rivales es una función de qué tan fuerte utilizan tácticas como: bajar los precios, añadir características llamativas a cada producto, ampliar los servicios al cliente, ofrecer garantías prolongadas, realizar promociones especiales, entre otras.

Para Thompson y Strickland (2004) esta rivalidad puede llegar a ser despiadada o brutal cuando los competidores se involucran en prolongadas guerras de precios u otras tácticas destructivas de la rentabilidad. Y esto depende de la frecuencia y lo agresivo de las tácticas que amenacen la rentabilidad de los rivales. (p.86)

### *3.1.2 Riesgo de ingreso de competidores potenciales*

Para Michael Porter (2007) el riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de dos factores:

- Las barreras de entrada, estas serían los factores económicos que pongan en desventajas a las empresas que intentan ingresar con respecto a las que están establecidas. Estas barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado pueden ser superadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de la industria y a los cambios en las demandas de los clientes.

- La reacción esperada de las empresas ya establecidas, constituirá un freno para aquellas compañías que pretenden ingresar en la industria, ya que si se supone que reaccionaran agresivamente, es muy probable que la empresa que pretende ingresar, termine por desistir. (pp. 23-33)

### 3.1.3 *Presiones competitivas por productos sustitutos.*

Los productos sustitutos son aquellos productos que realizan la misma función, es decir, suelen tratarse de bienes o servicios distintos a los ofrecidos en la industria pero que tienen utilidad similar para el cliente. Por ello, es que por más que estos bienes pertenezcan a otra industria compiten por la misma porción de mercado. Los sustitutos, para Michael Porter (2007), “limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuando más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad” (p. 39).

### 3.1.4 *El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.*

Los clientes que componen el sector industrial tienen un alto poder de negociación cuando existen en el mercado productos sustitutos, por lo que ellos pueden exigir más calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- a) Compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor.
- b) La compra del cliente representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- c) Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- d) Enfrenta bajos costos cambiantes por cambiar de proveedor.
- e) Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- f) Los productos que comercializan no son decisivos en la calidad del producto del cliente.
- g) Los clientes tienen mucha información sobre la demanda (Porter, 2007, pp 40-42)

Una de las mejores formas de afrontar la competencia, en esta fuerza, es adoptar el punto de vista del cliente.

### 3.1.5 El poder de negociación que ejercen los proveedores.

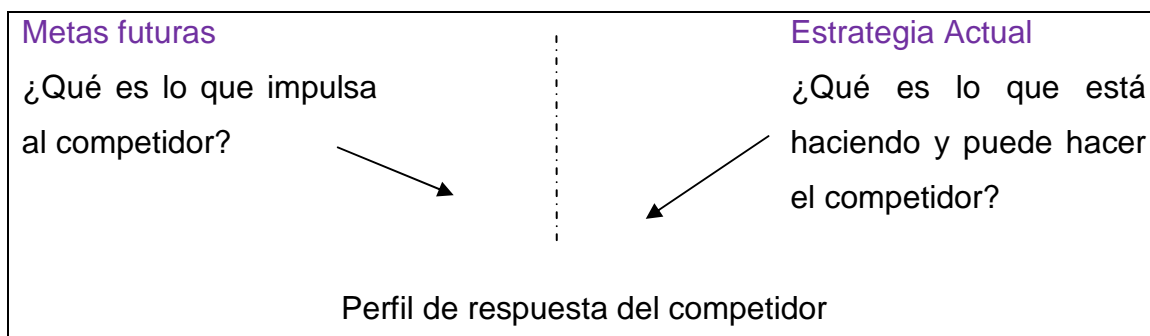
El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

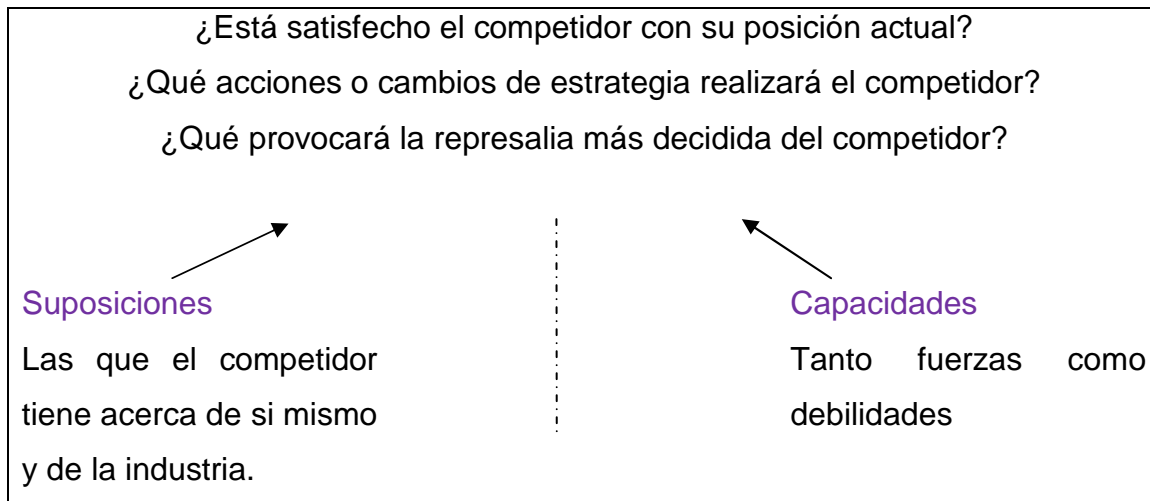
Los proveedores tienen poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

- a) El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.
  - b) Está concentrado en pocos proveedores grandes.
  - c) Los proveedores no están obligados a competir con otros productos sustitutos.
  - d) La industria no es un cliente importante para el proveedor
  - e) Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
  - f) Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
  - g) El grupo proveedor representa una amenaza de integración hacia delante.
- (Porter, 2007, pp 43-45)

Para analizar la competencia, Michael Porter (Porter, 2007) plantea un modelo de cinco componentes para el examen de los competidores actuales y de los potenciales.

Estos componentes son:





**Gráfico N°3.3:** Componentes de un análisis de la competencia. (Porter, 2007, p. 67)

**Metas futuras:** Donde se pondrá énfasis en saber si los rivales están o no satisfechos con su posición y resultados financieros actuales para poder predecir sus reacciones y cambios de estrategia.

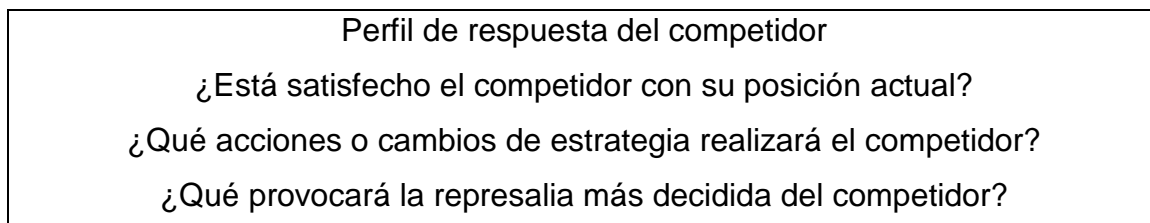
**Estrategia Actual:** El punto está en definir cómo el rival está compitiendo actualmente, cuáles son sus metas financieras, su actitud ante el riesgo, sus valores u opiniones, su estructura organizacional, etc. Además se puede estudiar las metas del competidor y posición estratégica para prevenir acciones que desencadenen en guerra.

**Suposiciones:** Aquí se puede incluir tanto

- Suposiciones que el competidor tenga sobre sí mismo y que regirán la forma en que reacciona.
- Suposiciones acerca de la industria y las compañías que trabajan en ella.

**Capacidades:** De sus fuerzas y debilidades dependerá la capacidad de emprender acciones estratégicas y de encarar los eventos ambientales o industriales cuando ocurran. (Porter, 2007, pp. 65-90)

Estos cuatro puntos son los que nos ayudarán a responder las preguntas centrales del modelo:



Estas respuestas nos ayudarán a analizar la actitud que tendrá el competidor en la industria.

Muchas veces las tácticas y las estrategias llevadas a cabo para competir dentro de un sector industrial, caen fuera de las normas éticas y legales. Hasta aquí hemos abordado la teoría que enmarca a la empresa y a su problemática, en un modelo que se ejerce desde el punto de vista de lo conceptual, es por ello que además es pertinente encuadrar y desarrollar la competencia desde una perspectiva existente en el escenario real, es decir, en el marco legal que regula a la Republica Argentina.

Haciendo un poco de historia, la primera ley argentina de defensa de la competencia fue sancionada en 1923. Dicha ley fue reemplazada por otra en 1946. Su primer artículo prohibía en general la creación o mantenimiento de un monopolio. Estas dos primeras leyes eran penales y, por lo tanto, preveían sanciones de este tipo. Quizás sea por esto que rara vez se haya procedido a su aplicación. Entre 1933 y 1980, solo un total de cuatro casos derivaron en sanciones impuestas de conformidad con estas leyes.

En 1980, se sanciona la Ley 22.262 que no regulaba en forma separada el control de las fusiones. Técnicamente, las fusiones quedaban sujetas a las disposiciones en materia de conductas anticompetitivas, pero en la práctica esto no fue así. Por primera vez, la aplicación de la ley se tramitaba por vía administrativa; las sanciones previstas incluían multas y órdenes administrativas. Esta ley creó el primer organismo de aplicación de las leyes de defensa de la competencia, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC), que desempeñaba, sin embargo, un papel meramente consultivo. La aplicación de la ley fue esporádica a lo largo de la década de los 80, pero su intensidad aumentó a mediados de los 90, debido al protagonismo de las reformas de mercado introducidas a principios de la década.

La ley argentina actual en materia de competencia, lleva el número 25.156 y fue sancionada en 1999. Las dos innovaciones más importantes que presenta fueron: la introducción de un control formal de fusiones y la creación de un nuevo organismo autárquico de aplicación de la ley, el Tribunal Nacional de Defensa de la Competencia. Dicha normativa establece que este tribunal, un cuerpo plenamente independiente integrado por siete miembros, sería designado por el presidente del país, por concurso público ante un jurado especialmente designado.



Desafortunadamente, el tribunal no se llegó a constituir y en la actualidad existe un proceso atípico e híbrido: las disposiciones de fondo de la ley de 1999, que incluyen el control de las fusiones, tienen plena vigencia, pero las aplica la CNDC. Los procedimientos y facultades otorgadas al tribunal por la ley son ejercidos por la CNDC, con la importante salvedad de que la CNDC continúa desempeñando un papel meramente consultivo, desarrollándose en el marco de un ministerio gubernamental como es el Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación Argentina. (BID & OCDE, 2006, pp 7-11)

La ley 25.156 (Ley de Defensa de la competencia , 1999), define las conductas y prácticas prohibidas que restringen, limitan o falsean la competencia, o bien constituyen un abuso de posición dominante en un mercado, de manera que resultan perjudiciales para el interés económico general.

Los sujetos comprendidos dentro de la ley son todas las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, que realicen actividades económicas en el territorio nacional o que puedan producir efectos en el mercado nacional.

Define el concepto de posición dominante y concentración económica y crea el Tribunal de Defensa de la Competencia con distintas atribuciones que define la ley. Por último, establece sanciones para el caso de incumplimiento de lo establecido por la ley.

### ***Acuerdos y prácticas prohibidas***

La ley de Defensa de la competencia (1999) en su artículo uno define a los acuerdos y prácticas prohibidas como aquellos actos o conductas relacionados con la producción o el intercambio de bienes y servicios que restringen, limitan, falsean la competencia o el acceso al mercado, o bien constituyen un abuso de una posición dominante en un mercado, de manera que resultan perjudiciales para el interés económico general.

Luego en el artículo dos, enumera ciertas conductas, que restringen la competencia, cómo:

- a) Fijar, concertar o manipular en forma directa o indirecta el precio de venta, o compra de bienes o servicios, así como intercambiar información con el mismo objeto o efecto

- b) Establecer obligaciones de producir, procesar, distribuir, comprar o comercializar sólo una cantidad restringida o limitada de bienes, o prestar un número, volumen o frecuencia restringido o limitado de servicios;
- c) Repartir en forma horizontal zonas, mercados, clientes y fuentes de aprovisionamiento;
- d) Concertar o coordinar posturas en las licitaciones o concursos;
- e) Concertar la limitación o control del desarrollo técnico o las inversiones destinadas a la producción o comercialización de bienes y servicios;
- f) Impedir, dificultar u obstaculizar a terceras personas la entrada o permanencia en un mercado o excluirlas de éste;
- g) Fijar, imponer o practicar, directa o indirectamente, en acuerdo con competidores o individualmente, de cualquier forma precios y condiciones de compra o de venta de bienes, de prestación de servicios o de producción;
- h) Regular mercados de bienes o servicios, mediante acuerdos para limitar o controlar la investigación y el desarrollo tecnológico, la producción de bienes o prestación de servicios, o para dificultar inversiones destinadas a la producción de bienes o servicios o su distribución;
- i) Subordinar la venta de un bien a la adquisición de otro o a la utilización de un servicio, o subordinar la prestación de un servicio a la utilización de otro o a la adquisición de un bien;
- j) Sujetar la compra o venta a la condición de no usar, adquirir, vender o abastecer bienes o servicios producidos, procesados, distribuidos o comercializados por un tercero;
- k) Imponer condiciones discriminatorias para la adquisición o enajenación de bienes o servicios sin razones fundadas en los usos y costumbres comerciales;
- l) Negarse injustificadamente a satisfacer pedidos concretos, para la compra o venta de bienes o servicios, efectuados en las condiciones vigentes en el mercado de que se trate;

ll) Suspender la provisión de un servicio monopólico dominante en el mercado a un prestatario de servicios públicos o de interés público;

m) Enajenar bienes o prestar servicios a precios inferiores a su costo, sin razones fundadas en los usos y costumbres comerciales con la finalidad de desplazar la competencia en el mercado o de producir daños en la imagen o en el patrimonio o en el valor de las marcas de sus proveedores de bienes o servicios.

### ***Posición dominante y concentración económica***

Posición dominante: es la que goza una o más personas cuando para determinado tipo de producto o servicio es la única oferente o demandante dentro del mercado nacional o en una o varias partes del mundo, o bien, no siendo la única, no está expuesta a una competencia sustancial, o cuando por el grado de integración vertical u horizontal está en condiciones de determinar la viabilidad económica de un competidor o participante en el mercado, en perjuicio de éstos.

Al considerarse la posición dominante deben tenerse en cuenta el grado en que el bien es sustituible por otro, en cuanto tiempo, las condiciones de tal sustitución, el grado en que las restricciones normativas limiten el acceso de otros competidores, el grado en que el presunto responsable pueda influir unilateralmente en la formación de precios.

Concentración económica: es la toma de control de una o varias empresas a través de fusiones, transferencias de fondos de comercio o adquisición de participaciones o de títulos de deuda convertibles en acciones.

Deberá informarse al Tribunal de Defensa de la Competencia cuando el volumen de negocios total alcance \$ 200 millones de pesos. (\$200.000.000.-) La falta de notificación será pasible de sanción.

El tribunal podrá autorizar la operación, denegarla, o subordinar la decisión al cumplimiento de los actos que el tribunal establezca.

No hace falta notificar al Tribunal de Defensa de la Competencia en el caso de que se adquieran empresas donde el comprador ya poseía más del 50%, cuando se adquieren debentures o bonos sin derecho a voto, cuando la adquirente sea una empresa extranjera y compre por primera vez una única empresa Argentina, adquisiciones de empresas liquidadas que no hayan registradas operaciones el último año.

La ley prohíbe las concentraciones económicas cuyo objeto o efecto sea el de disminuir, restringir o distorsionar la competencia, de modo que pueda resultar un perjuicio para el interés general.

### ***Tribunal de defensa de la competencia***

La ley crea un ente autárquico, formado por siete miembros denominado Tribunal de Defensa de la Competencia el cual tendrá entre sus atribuciones a las siguientes:

- ✓ Realizar los estudios e investigaciones de mercado que crea pertinentes, haciendo los pedidos de documentación que crea necesarios.
- ✓ Celebrar audiencias con los presuntos responsables, denunciantes, damnificados, peritos y testigos, recibirles declaración y ordenar careos
- ✓ Realizar pericias sobre libros, documentos, precios de materiales etc.
- ✓ Imponer las sanciones establecidas por la ley.
- ✓ Emitir recomendaciones de carácter general o sectorial en materia de competencia en los mercados.

### ***Sanciones***

Las sanciones previstas son las siguientes:

Por cometer actos prohibidos la ley impone una multa que variará entre \$ 10.000 y \$ 150.000.000 dependiendo de la pérdida sufrida por las personas involucradas en la actividad prohibida, el beneficio obtenido por las personas involucradas en la actividad prohibida, y el valor de los activos involucrados.

Adicionalmente si se trata de una persona de existencia ideal, se la podrá inhabilitar por un plazo que varía de 1 a 10 años para ejercer el comercio (esta sanción es extensiva a directores, gerentes, administradores, síndicos o miembros del consejo de vigilancia).

Por no notificar al Tribunal de Defensa de la Competencia operaciones que es obligatorio informar de acuerdo a la ley (fusiones, adquisiciones que superen un determinado volumen o participación de mercado), serán pasibles de una multa de hasta \$ 1.000.000.

Por entorpecer o dificultar las investigaciones del tribunal: multa diaria de hasta \$ 500.

Dichas multas pueden duplicarse en caso de reincidencia. Los factores tenidos en cuenta al calcular las multas incluyen las pérdidas en las que hubieran incurrido las víctimas de la conducta y las ganancias obtenidas por los denunciados a partir de su conducta.

Hasta aquí hemos descripto las características principales de la ley que regula la competencia en nuestro país ya que el objeto de estudio del presente trabajo abarca a aquellas consecuencias que generan las prácticas desleales.

Hay competencia cuando en una industria, las empresas participantes luchan por ofrecer el mismo producto o servicio. Para que sea leal la competencia deben respetarse ciertas pautas de ética y de lealtad comercial.

Otamendi (Otamendi, 1998) en su artículo *Competencia Desleal*, dice: “cuando el competidor para luchar por la clientela, comienza a ‘apoyarse’ en sus competidores, en sus esfuerzos, o en sus productos y servicios, entra en un terreno en el que la deslealtad, y por ende, la ilicitud pueden aparecer con facilidad”. Para el autor, “apoyo” significa: la copia, el aprovechamiento indebido del esfuerzo ajeno y hasta maniobras para dañar o destruir al competidor.

A los fines de esta investigación entendemos que hay competencia desleal cuando existan conductas que trasgredan normas que están designadas por la legislación dictada a tal efecto.

Por ende, siguiendo los lineamientos que prevé la Ley 25.156 (Ley de defensa de la competencia , 1999), actos de competencia desleal son aquellas conductas relacionados con la producción e intercambio de bienes y servicios, que tengan por objeto limitar, restringir, falsear o distorsionar la competencia o acceso al mercado, que puedan resultar perjudicial para el interés económico general.

Pero para ampliar esta definición en el artículo dos se enumeran aquellas prácticas que para la ley son restrictivas de la competencia y por ende pasibles de sanción. Entre ellas están:

- a) Fijar, concertar o manipular en forma el precio de venta;

- b) Establecer obligaciones de producir, procesar, distribuir, comprar o comercializar sólo una cantidad restringida o limitada de bienes; repartir en forma horizontal zonas, mercados, clientes y fuentes de aprovisionamiento;
- c) Concertar o coordinar posturas en las licitaciones o concursos;
- d) Concertar la limitación o control del desarrollo técnico o las inversiones destinadas a la producción o comercialización de bienes y servicios;
- f) Impedir, dificultar u obstaculizar a terceras personas la entrada o permanencia en un mercado o excluirlas de éste;
- g) Fijar, imponer o practicar, directa o indirectamente, en acuerdo con competidores o individualmente, de cualquier forma precios y condiciones de compra o de venta de bienes, de prestación de servicios o de producción;
- h) Regular mercados de bienes o servicios, mediante acuerdos para limitar o controlar la investigación y el desarrollo tecnológico, la producción de bienes o prestación de servicios, o para dificultar inversiones destinadas a la producción de bienes o servicios o su distribución;
- i) Subordinar la venta de un bien a la adquisición de otro o a la utilización de un servicio, o subordinar la prestación de un servicio a la utilización de otro o a la adquisición de un bien;
- j) Sujetar la compra o venta a la condición de no usar, adquirir, vender o abastecer bienes o servicios producidos, procesados, distribuidos o comercializados por un tercero;
- k) Imponer condiciones discriminatorias para la adquisición o enajenación de bienes o servicios sin razones fundadas en los usos y costumbres comerciales;
- l) Negarse injustificadamente a satisfacer pedidos concretos, para la compra o venta de bienes o servicios, efectuados en las condiciones vigentes en el mercado de que se trate;
- ll) Suspender la provisión de un servicio monopólico dominante en el mercado a un prestatario de servicios públicos o de interés público;

m) Enajenar bienes o prestar servicios a precios inferiores a su costo, sin razones fundadas en los usos y costumbres comerciales con la finalidad de desplazar la competencia en el mercado o de producir daños en la imagen o en el patrimonio o en el valor de las marcas de sus proveedores de bienes o servicios.

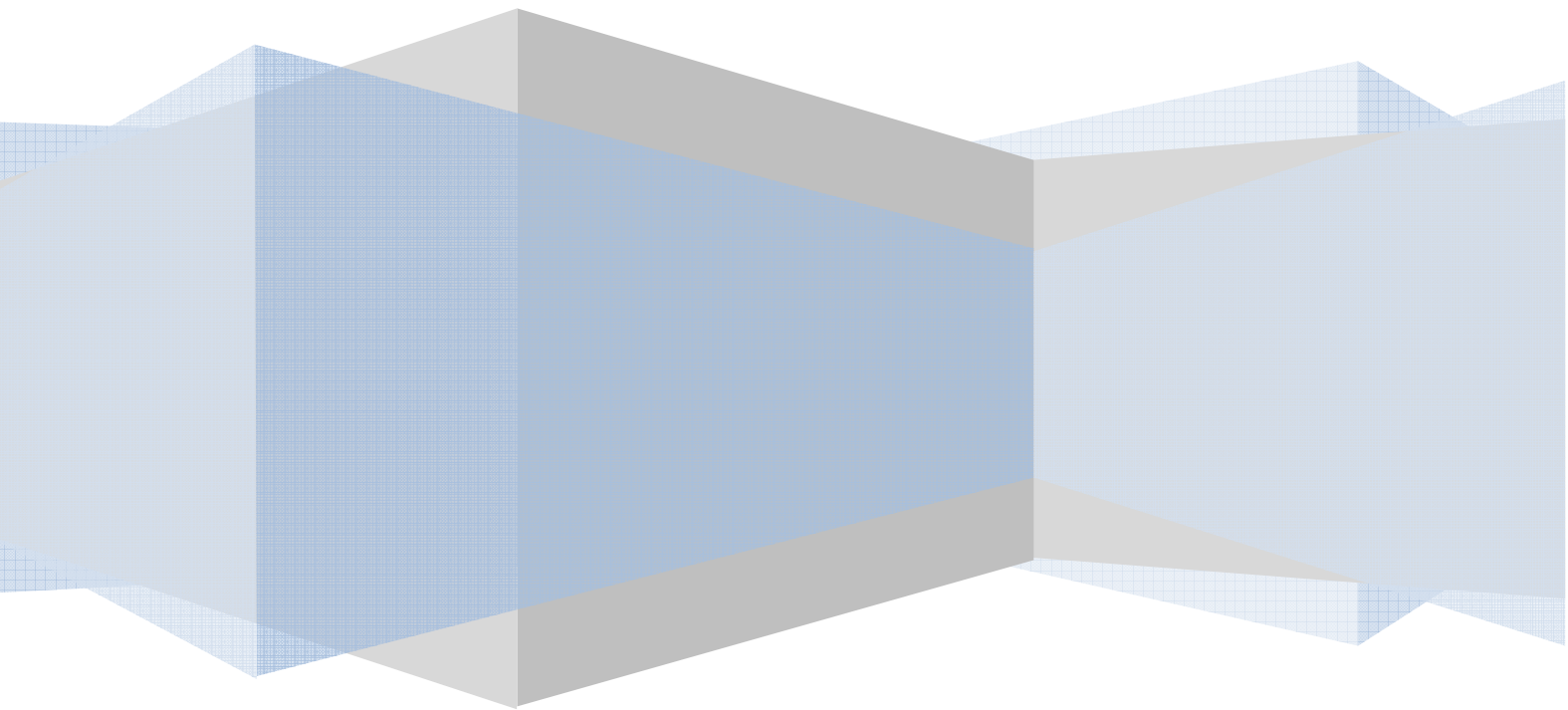
### 3.2. CONCLUSIÓN

El marco teórico nos permite describir, explicar, e interpretar los acontecimientos a los fines de sustentar la forma en que abordaremos el problema y el objetivo de esta intervención, es por ello, que lo hemos estructurado en dos partes:

La primera, en el plano conceptual, en la que presentamos la teoría de la ventaja competitiva desarrollada por Michael E. Porter, tratando de explicar los acontecimientos relevados a través del modelo de las cinco fuerzas, el cual nos permite determinar las reglas que regulan la competencia. Como hemos visto, la empresa está situada en un entorno que ejerce influencia sobre su accionar. Para ello este modelo es una herramienta que nos ayuda a seleccionar la estrategia más adecuada para la empresa, es decir, la que brinde una ventaja competitiva eficiente.

La segunda, en el plano legal integrado por la Ley N° 25.156 de defensa de la competencia, la cual declara aquellos acuerdos y prácticas prohibidas, crea el Tribunal de Defensa de la Competencia y sanciona el incumplimiento de dicha ley, entre otros puntos. Este enfoque nos brinda un marco jurídico real en el que la empresa está inserta ya que toda ley ejerce autoridad por sí misma y solo ella puede frenar la competencia desleal.

## Capítulo 4: Análisis del Entorno





#### 4.1 - LA INDUSTRIA

Cuando hablamos de “Industria” nos referimos al conjunto de empresas que compiten en un mercado de productos similares y que compiten por los mismos clientes. (Thompson et al, 2004)

En el marco de este trabajo, entendemos a la industria, al grupo de empresas mayoristas que distribuyen lubricantes y grasas, para uso automotriz, industrial y de transporte, en la zona de Córdoba Capital.

##### **Los competidores**

En base a un relevamiento realizado a través de la exploración de sitios de internet, nos encontramos con las siguientes empresas dedicadas a la venta y distribución de lubricantes y grasas en Córdoba Capital:

##### **1) Osvaldo Fantini & Cía. S.R.L.**

Es una empresa familiar que “tiene origen en la localidad de Villa santa rosa, Córdoba, en el año 1929” (Osvaldo Fantini y cía. S.R.L., 2005), fecha en la que inicia sus pasos como comercializadora de combustibles, lubricantes y neumáticos.

En la actualidad opera en los siguientes rubros:

- ✓ Operadores de estaciones de servicio YPF
- ✓ Distribuidor mayorista de combustibles YPF
- ✓ Distribuidor mayorista de lubricantes YPF
- ✓ Distribuidor de fertilizantes YPF
- ✓ Distribuidor de agroquímicos de Marcas Nacionales
- ✓ Distribución y formulación de agroquímicos con marca propia
- ✓ Acopiadores de cereales y oleaginosas
- ✓ Distribuidor de neumáticos Pirelli.

##### **2) Autoparts S.R.L. (y Autoparts Lubricantes S.A.)**

Se trata de una organización “con más de 40 años de trayectoria en el rubro de distribución de lubricantes” (Autoparts S.R.L., 2013) y se encuentra ubicada en la calle Monseñor padre Cabrera a la altura 4.500.

En su página web expresa que ofrece los siguientes productos;

- ✓ Lubricantes Shell
- ✓ Lubricantes Petrobras.
- ✓ Combustibles.

- ✓ Lubricantes hidráulicos.
- ✓ Exportación de lubricantes.
- ✓ Fábricas de lubricantes.
- ✓ Lubricantes en aerosol.
- ✓ Línea completa de filtros.
- ✓ Lubricantes para bicicletas, bombas, navegación y motores.

Aclaración: El gerente de SERVICIOS SAN CARLOS S.R.L., señala a esta empresa como la que comercializa lubricantes y grasa Shell en la Ciudad de Córdoba, a precios menores que a los que ella los compra a su proveedora.

### **3) Córdoba diesel S.A.**

La empresa fue fundada en septiembre de 1971, en la calle Esquiú N° 840, como un taller mecánico de inyección diesel. Hoy cuenta con una superficie cubierta de más de 4400 m<sup>2</sup> y ha diversificado sus servicios y productos, habiéndose mudado a Esquiú 1260 (Córdoba Diesel, 2013).

Los productos que hoy ofrece son:

- ✓ Lubricantes, gras y aditivos ELF y TOTAL
- ✓ Accesorios, como pastillas de freno, tanques, manijas, espejos, etc.
- ✓ Tractores, Sembradoras, Cosechadoras, Forrajeras y sus repuestos.
- ✓ Bombas hidráulicas
- ✓ Cajas de velocidad
- ✓ Diferenciales, piñón corona engranajes,
- ✓ Repuestos de dirección y de motor.

### **4) Molina Ernetta S.R.L.**

Es una empresa ubicada en Alta gracia. Sus centros operativos se encuentran en esta localidad y en Río tercero, brindando desde allí servicios a toda la provincia de Córdoba (Molina Ernetta, 2013)

Se dedica a la distribución de:

- ✓ Lubricantes TOTAL Y ELF
- ✓ Neumáticos
- ✓ Repuestos y accesorios para el automóvil.

### **5) Borur S.R.L.**

Esta empresa fue fundada en 1979 y su casa central se ubica en la localidad de Freyre, provincia de Córdoba (Esso Mobil Borur, 2012). Se dedica a la comercialización de:

- ✓ Lubricantes Esso y Mobil
- ✓ Filtros TECFIL, MANN y Similares.
- ✓ Productos de belleza para el automotor y aditivos.

Su cobertura abarca la provincia de Córdoba, Santa fe y Santiago del estero.

### **6) Fusión S.R.L.**

La distribuidora Fusión tiene como misión “ser una empresa líder en distribución, aplicando mejoras continuas en sus procesos para contribuir al crecimiento, y acercar un servicio de calidad, creando una cultura organizacional de compromiso y crecimiento personal en un mercado de continuo cambio.” (Distribuidora Fusion, 2011)

Cuenta con dos sucursales: una ubicada en Córdoba capital y la otra en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Se dedica a la comercialización de:

- ✓ Lubricantes PETRONAS
- ✓ Filtros, pastillas de freno y otros accesorios para el automotor.

### **7) Oesche S.A.**

En 1959, Carlos W. Oechsle inició el negocio autopartista dedicándose, en primera instancia, a la venta de repuestos para motos. Con el paso del tiempo, incorporó nuevos ítems de marcas reconocidas a fin de cubrir las necesidades cada vez más exigentes del rubro autopartista nacional.

Actualmente es representante y distribuidor exclusivo de marcas como FRAM, MOLYKOTE y CASTROL, entre otras.

La empresa expresa que su visión es “Gestionar una organización dedicada a la distribución de marcas líderes, que se propone satisfacer la demanda de clientes, proveedores e integrantes. Siempre cumpliendo con las normas éticas, ambientales y legales vigentes.” (Oechle, 2001)

### **8) Fercol S.R.L.**

Esta empresa surge hace 30 años como el emprendimiento de inmigrante italiano llamado Armando Colombo, quien inicia las bases de este proyecto de producción y distribución de lubricantes industriales.

Es una empresa nacional y familiar que actualmente “logra imponer su producción cada vez con más fuerza, abasteciendo a centenares de industrias e intenta captar también por sobre todo al sector automotriz” (Fercol, 1999).

### **9) Echaniz Hnos S.A.**

Es una organización que se dedica a la explotación de estaciones de servicios de la marca Y.P.F. y a la distribución de:

- ✓ Lubricantes
- ✓ Gasoil
- ✓ Fertilizantes
- ✓ Agroquímicos
- ✓ Aero combustibles

Cuenta con sucursales en Córdoba capital, Camilo Aldao, Corral de bustos, Monte maíz, San José de la Esquina, Monte maíz y Noetinger. (Echaniz hnos)

### **10) BGR Trupp SRL**

Es una empresa emergente que cuenta con una sucursal en la Ciudad de Córdoba y se dedica a la distribución de Lubricantes DAPSA.

### **11) Fuchs Argentina S.A.**

Es una empresa miembro del Grupo Fuchs Petrolub AG, líder mundial en la fabricación de productos lubricantes.

Inicia sus actividades en la Argentina en Junio de 1982, para ir pasando por diferentes etapas de evolución, hasta que en agosto de 1992, adquiere una planta en la localidad de Talar de Pacheco. En este predio, centraliza las operaciones de producción, administración y comercialización, en un área cubierta de 4.500 m<sup>2</sup>, sobre una superficie de 12.500 m<sup>2</sup>.

En dicha planta, realiza los procesos productivos de lubricantes, grasas industriales, aditivos y auxiliares necesarios en todo proceso y actividad industrial.

Cuenta con una gama muy completa de productos de alta calidad, entre los que se destacan la diversidad de lubricantes y productos especiales, afines para todo tipo de aplicaciones en la industria. (Fuchs Argentina)

## **12) Klüber lubrication argentina S.A.**

Cuenta con una planta productiva ubicada en Florida, Buenos Aires, que les permite desarrollar negocio, fabricar productos muy específicos y diferenciados que le demandan sus clientes.

Se dedica hace 35 años a producir lubricantes para cada industria: alimenticia, textil, minera, cementera, automotriz, siderúrgica, papelera y otros segmento del mercado. (Klüber, 2013)

Como conclusión, podemos decir, que las empresas competidoras en esta industria y que cuentan con presencia en la web son trece, aunque sabemos que existen algunas como es el caso de MPM S.R.L. que distribuye lubricantes Total y Elf pero no encontramos un dominio o pagina de la empresa.

## **4.2 - CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA**

El carácter económico de este sector industrial, se define por los siguientes factores:

- a) Tamaño del mercado: Según estadísticas (Informe de Distribucion de Lubricantes, 2009) emitidas por la petrolera Shell C.A.P.S.A., se estima que la ciudad de Córdoba consume 5000 m<sup>3</sup> anuales de lubricantes y gasas en todos los canales de venta. Siendo esto el equivalente a un volumen de 5.000.000 litros por año consumidos lo que se asemeja a una facturación de alrededor de \$ 106.750.000 millones anuales en la ciudad de Córdoba.
- b) Alcance de la rivalidad competitiva: es regional, ya que las empresas relevadas distribuyen en la ciudad de Córdoba, lugar donde hemos ubicado nuestro objeto de estudio.
- c) Tasa de Crecimiento del Mercado: El mercado se encuentra en la etapa de madurez y no demuestra crecimiento anual.
- d) Etapas del ciclo de vida: Madurez
- e) Número de compañías en la industria: En base a un relevamiento realizado en algunos lubricentros e industrias de Córdoba son quince las

distribuidoras que ofrecen lubricantes y grasa de manera mayorista en la ciudad de Córdoba.

- g) Clientes: Según una estadística interna de la empresa se cree que en la ciudad de Córdoba existes unos 1.500 clientes entre revendedores de lubricantes, industrias y empresas de todo tipo.
- h) Facilidad de ingreso y salida de la industria: Existen barreras moderadas en cuanto a requerimientos de capital de trabajo pero este sector no requiere de tecnologías específicas ni muy costos.
- i) Característica del producto: Los artículos de diferentes productores están muy estandarizados. Los compradores perciben poca diferencia de un vendedor a otro salvo en lo que hace a la imagen de marca.
- j) Rentabilidad de la industria: El producto de la industria propicia una intensa reducción de precios cuando baja la demanda. Por lo que las utilidades siguen la fuerza de la demanda.

#### 4.3 - ANÁLISIS DEL ENTORNO

Según el modelo de las CINCO FUERZAS de Michael Porter (2007), el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas:

- 4.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras
- 4.3.2 Riesgo de ingreso de competidores externos
- 4.3.3 Poder de negociación de los proveedores
- 4.3.4 Poder de negociación de los clientes
- 4.3.5 Amenaza de productos sustitutos

En adelante, intentaremos analizar de qué manera las cinco fuerzas se combinan en la industria bajo análisis, con el fin de determinar las estrategias que se implementan en la misma y poder conocer la intensidad con que se da la competencia en dicho sector.

##### 4.3.1 Rivalidad entre empresas rivales

En la industria bajo análisis encontramos que la rivalidad está centrada en la preferencia de precio. Esto lleva a una alta rivalidad económica intensificándose por la acción de algunos factores como los siguientes:

- I. El alto número de competidores, que hace que el cliente tenga mayor poder de negociación.
- II. El mercado se encuentra en su ciclo de maduración, y la tasa de crecimiento de nuevos clientes es muy baja. En este marco, los competidores despliegan estrategias como la reducción de precio para lograr un incremento de su participación en el mercado.
- III. Utilización de reducciones de precios, con el fin de incrementar el volumen de venta. Esto se da por el aprovechamiento de la ventaja operativa, ya que al tratarse de un producto cuyo costo fijo es alto, incrementando los niveles de venta es la forma de poder mantener la rentabilidad esperada.
- IV. Los competidores no se sienten contentos con sus posiciones en el mercado e inician medidas para mejorarla, a costa de sus rivales.
- V. La oferta de los competidores es muy poco diferenciada.

Las cinco variables antes descriptas se ajustan al análisis que estamos realizando en el presente trabajo, debido a que el competidor Servicios San Carlos S.R.L. se encuentra inserto en una industria “madura”, con productos estandarizados, de muchos competidores y en donde para ganar mercado se debe sacrificar la rentabilidad. Pero por sobre todo, existe un competidor que al no estar contento con su posición en el mercado, utiliza prácticas desleales iniciando un tipo de rivalidad que se caracteriza como “despiadada o brutal” (Thompson et al, 2004) ya que la guerra de precios cuando son prolongadas provocan una destrucción de la rentabilidad, perjudicando a toda la industria.

#### *4.3.2 Riesgo de ingreso de competidores potenciales:*

En la mayoría de los mercados, que no sean monopólicos, existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores, y esto depende de las barreras de entrada y la reacción que tengan los demás competidores.

- o Las barreras de entrada observadas en esta industria son:
  - Diferenciación de productos: En la industria de los mayoristas de lubricantes existe una gran identificación de marca. Es decir, que el cliente relaciona a cada distribuidor con un producto que se identifica por su marca. Esto levanta una barrera contra el ingreso de otras empresas ya que las obliga a hacer grandes inversiones

no solo para ganar la lealtad del cliente sino también para conseguir contratos que sean favorables con las grandes petroleras.

- *Necesidad de Capital:* Esta es una barrera en la medida que, para establecer una “Distribuidora de Lubricantes” se necesita de grandes recursos financieros, ya que se trata de productos de alto costo y se necesita contar con una importante cantidad de stock, y crédito para clientes.

Por un lado son altas las barreras convencionales pero podemos decir que también son atractivas las expectativas de utilidades para los nuevos participantes y esto actúa como atractivo para empresas ajenas a la industria.

- La reacción esperada de las empresas ya establecidas :

Las reacciones que se observan en la industria ante la amenaza de ingreso de nuevos competidores son: reducciones de precio, agrandamiento del crédito a clientes y los plazos.

#### *4.3.3 Presiones competitivas por productos sustitutos:*

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir como alternativa ante alguna variación económica o física del producto.

Consideramos que no existen productos que puedan sustituir a los lubricantes en esta industria ya que todavía no se ha logrado desarrollar un producto que pueda suplir al aceite en la lubricación de motores.

Por el momento es el único producto que se ha desarrollado para reducir la fricción entre los componentes internos del motor.

La innovación tecnológica en esta industria apunta a desarrollar aceites que permitan mayor eficiencia del motor, es decir, que puedan reducir el consumo de combustible, que tengan mayor duración y menor generación de residuos peligrosos. Pero no se ha innovado en un producto que pueda suplantar al lubricante para la lubricación de motores y cajas de cambio.

Concluyendo podemos decir que la empresa no cuenta con la presión de sustitutos que cuenta con la gama completa de productos que la petrolera Shell produce para la lubricación del parque automotor y la industria.



#### 4.3.4 *El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores:*

En esta industria los clientes, al igual que los proveedores tienen un alto poder de negociación debido a ciertos factores que mencionamos a continuación:

- El número de proveedores es muy alto, sobre todo si existen varios distribuidores que comercializan una misma marca, ya que el cliente puede elegir el producto de menor precio sin sacrificar la calidad.
- Costo de cambiar de proveedor, es nulo.
- Los clientes cuentan con gran cantidad de información, sobre la demanda, los precios del mercado e incluso los costos del proveedor.

El poder que tienen los clientes en esta industria es el de elegir sus proveedores y si el precio, la calidad o el servicio no le sirve, cambia de proveedor sin incurrir en costos. Una práctica muy utilizada, según cuenta el gerente comercial de Servicio San Carlos S.R.L., es que el cliente cuando advierte una suba de precio o alguna condición del servicio que no le gusta, no sólo que deja de comprarle y le compra a otro competidor que le ofrezca mejor precio, sino que deja de pagar la deuda que tiene contraída con la empresa.

#### 4.3.5 *El poder de negociación que ejercen los proveedores:*

El poder de negociación de los proveedores en esta industria es muy fuerte debido a la importancia de la imagen de marca que poseen las grandes petroleras y a la clase del producto que ofrecen.

Por otro lado nos encontramos en una industria donde el producto principal es un derivado del combustible y este último es un bien que escasea en nuestro país llevando a las empresas distribuidoras a una postura de negociación más débil.

Puntos en los que nos basamos para decir que el poder de negociación del proveedor es grande:

- No existen sustitutos de los bienes comercializados.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- El grupo proveedor representa una amenaza de integración hacia delante.
- El proveedor establece un contrato por un plazo determinado y en donde le prohíbe a la empresa comercializar lubricantes de otras marcas que no sea SHELL. Esto disminuye el poder de negociación de la empresa, ya que no

puede amenazar con el cambio de proveedor si este no le respeta ciertas condiciones.

#### 4.4 - ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Ahora enfocándonos más en nuestro objeto de estudio pretendemos dar una explicación de las conductas mantenidas por AUTO PARTS LUBRICANTES S.A. como competidor directo de SERVICIOS SAN CARLOS S.R.L. a través del “Modelo de análisis de la competencia” propuesto por Michael Porter (2007).

Competidor analizado: AUTO PARTES LUBRICANTES S.A.

Breve historia: Hace 40 años E. Siguenza creaba AUTOPARTS S.R.L. y comenzaba a funcionar como Distribuidora de lubricantes de la marca Shell (Autoparts S.R.L., 2013). En el año 2006 la empresa pierde su contrato con la petrolera. Dicha empresa siguió funcionando y distribuyendo otros productos.

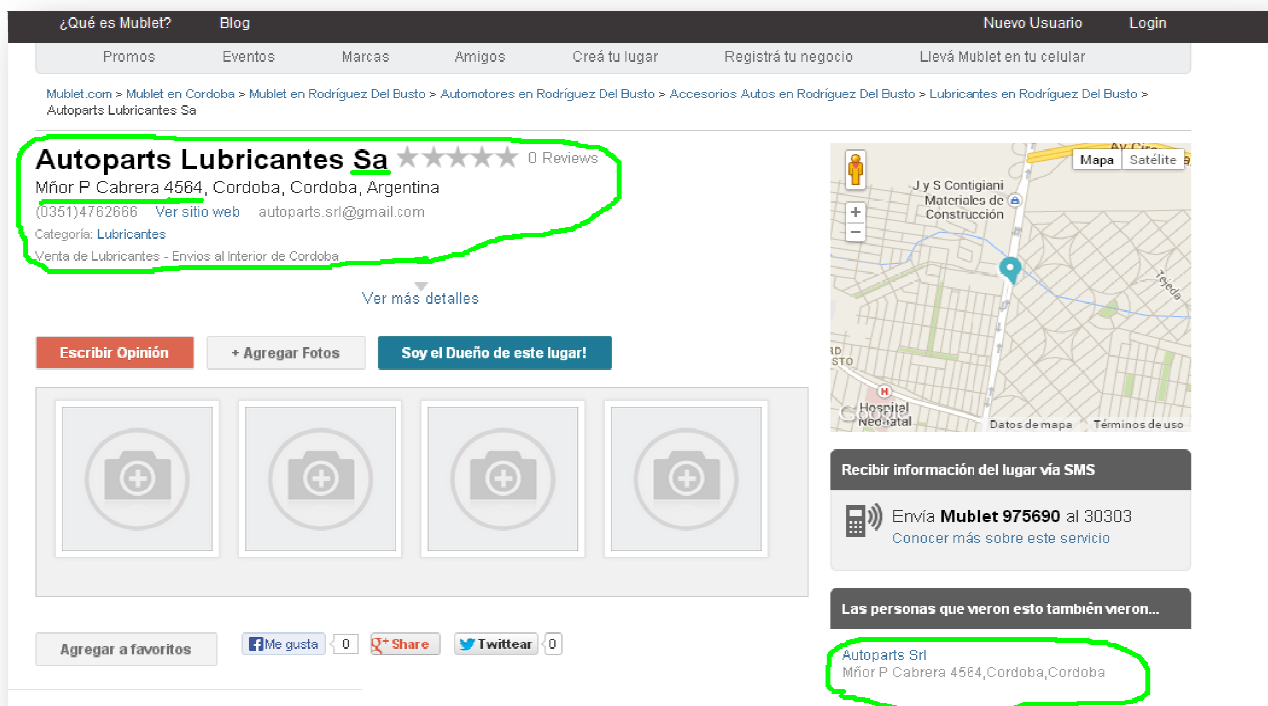
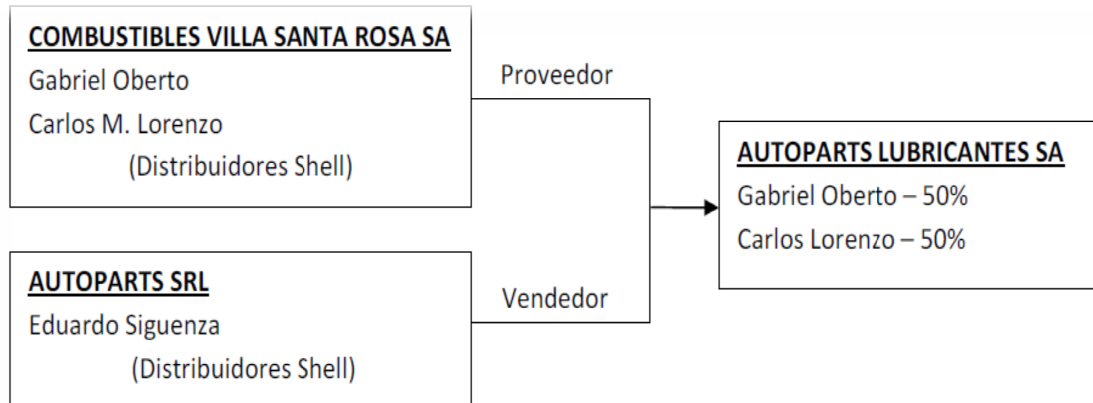


Imagen N° 4.1: Pagina web publicitaria de AUTOPART Lubricantes S.A. (Guía Clarin.com, 2013)

Según el Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba (2012) en noviembre de 2011 se crea la sociedad AUTOPARTS LUBRICANTES S.A. que funcionará en la misma dirección que la S.R.L. pero sus socios son: Gabriel Oberto y Carlos

Lorenzo. Esta nueva empresa comercializa lubricantes cuyas marcas son SHELL y PETRONAS.

La particularidad del caso es que los socios creadores de esta nueva empresa son los mismos socios de COMBUSTIBLES VILLA SANTA ROSA S.A., que



**Imagen 4.2: Diagrama de composición societaria de la firma** (Servicios San Carlos, 2012)

actualmente mantienen contrato de distribución con Shell C.A.P.S.A. pero para otra zona de la provincia de Córdoba. Esta compañía no cuenta con la autorización de la proveedora para vender la marca Shell en la ciudad de Córdoba, aunque en la realidad lo haga.

Es por ello que siguiendo los lineamientos de nuestro trabajo, AUTOPARTS LUBRICANTES SA vende lubricantes SHELL en la ciudad de Córdoba sin la autorización de SHELL CAPSA, pero ¿Cómo adquiere los productos? Creemos que lo hace a través de Combustible VILLA SANTA ROSA S.A.

¿Por qué vende sus productos por debajo del costo?

No lo sabemos, pero podemos inferir que el objetivo de la empresa es ganar mercado en la ciudad de Córdoba y competir con el distribuidor oficial de lubricantes Shell que actualmente vende en la zona.

### **Modelo de análisis de la Competencia**

Metas futuras: El competidor está insatisfecho con su posición y busca ganar un mercado nuevo “la ciudad de Córdoba” (zona en donde Shell actualmente no le autoriza vender).

Con la penetración en Córdoba capital, logra mejorar su volumen de venta sacrificando su rentabilidad ya que lo hace vendiendo los productos por debajo del costo, y según creemos, su objetivo futuro es obtener un contrato de distribución para la ciudad de Córdoba.

**Estrategia Actual:** Para lograr sus metas futuras utiliza prácticas nocivas de la competencia porque: vende por debajo del costo, inscribió una nueva razón social "AUTOPARTS LUBRICANTES S.A." (Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba, 2012) para poder vender los productos en la ciudad de Córdoba.

Sus metas financieras son el aprovechamiento de su ventaja operativa, es decir, bajar el precio por unidad de producto en pos de un mayor volumen a vender.

**Suposiciones:** El competidor realiza esto porque no está satisfecho con la zona del mercado que le han asignado y supone que tiene mejor capacidad que SERVICIOS SAN CARLOS S.R.L. para comercializar sus productos en la zona.

**Capacidades:** Sus **fortalezas** son:

- **Compra al mismo precio:** COMBUSTIBLE SANTA ROSA S.A. posee una cuenta abierta con la proveedora para comprar lubricantes SHELL al mismo precio que compra SERVICIOS SAN CARLOS SRL.
- **Tiene mayor gama de productos:** La empresa radicada en Córdoba AUTOPART LUBRICANTES S.A., cuyos socios son los mismos, al no tener contrato con SHELL, comercializa lubricantes PETRONAS, por lo que cuenta con una cartera de productos más amplia para ofrecerles a los clientes.

Sus **debilidades** son:

- **Está realizando prácticas desleales** e ilegales por lo que muchas de sus prácticas tendrán que estar signadas a la clandestinidad.
- **Alto nivel de irregularidad** en sus operaciones.

Estos cuatro puntos son los que nos ayudarán a responder las preguntas centrales del modelo:

### **Perfil de respuesta del competidor**

**1. ¿Está satisfecho el competidor con su posición actual?**

No, no está satisfecho con su posición en el mercado.

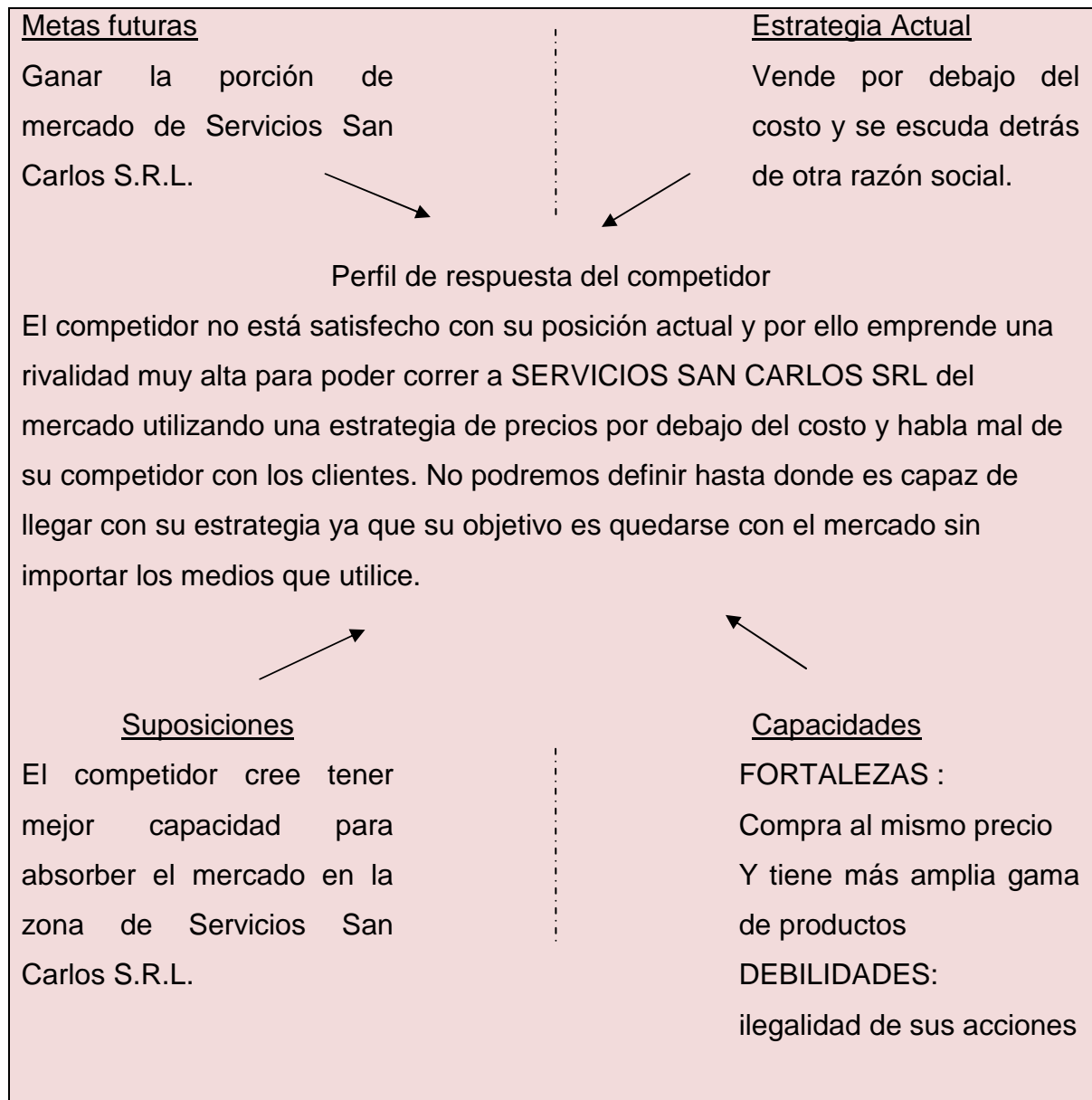
**2. ¿Qué acciones o cambios de estrategia realizará el competidor?**

Quiere ganar el Mercado que tiene asignado Servicios San Carlos S.R.L.

**3. ¿Qué provocará la represalia más decidida del competidor?**

Esta dispuesto a competir muy fuerte ya que es capaz de actuar fuera de la legalidad.

### **Modelo gráfico de análisis de la competencia**



**Grafico N°4.1:** “Modelo gráfico de análisis de la competencia” (Porter, 2007)

#### 4.5 - CONCLUSION DEL CAPÍTULO

Consideramos que Servicios San Carlos S.R.L. se encuentra inserta en una industria cuyas características económicas no le son propicias, ya que el mercado no demuestra crecimiento anual mientras que cada vez son más las empresas que se suman a la industria para vender los productos que compiten con los que ella ofrece.

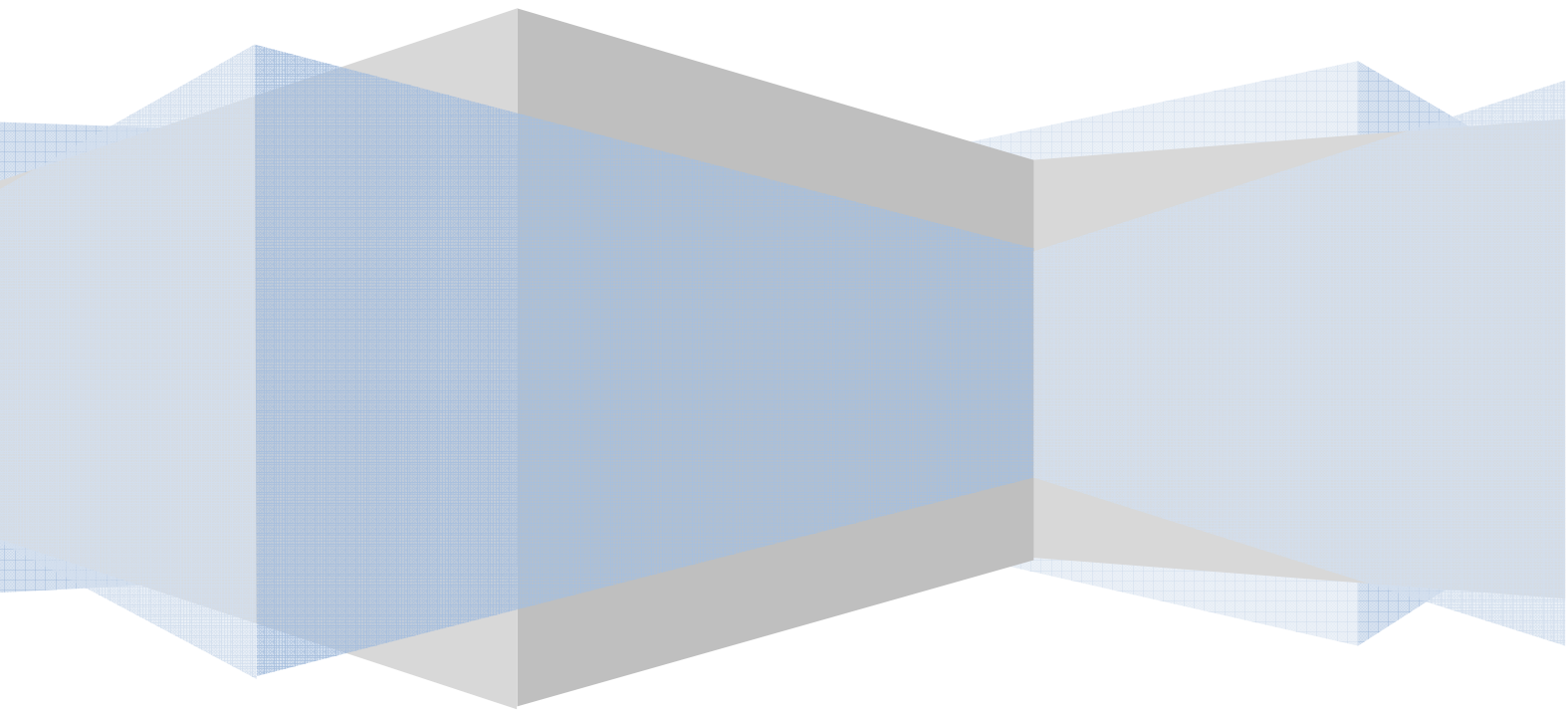
Del análisis del entorno, observamos que los clientes de esta industria tienen un alto nivel de negociación, ya que si el precio, la calidad o el servicio no le sirven, puede cambiar de proveedor sin costo alguno, lo que crea una gran rivalidad entre

competidores, al punto de llevar a estos a ejercer prácticas ilegales, desleales y reductoras de la rentabilidad.

A esta fuerza se le suma el poder de negociación de los proveedores que es muy fuerte generando que la empresa no tenga margen para negociar los precios de sus productos con sus proveedores.

Por último y para concluir consideramos que en este marco es en donde se enmarcan las actitudes desleales del competidor de la empresa. Este competidor no está satisfecho con su posición actual en la industria y por ello emprende una rivalidad muy alta para poder desplazar a SERVICIOS SAN CARLOS S.R.L. de la posición que actualmente tiene en el mercado, utilizando estrategias de precios por debajo del costo y difamación de este con los clientes. Todo esto es aprovechado por las características de un mercado que prioriza el precio por sobre las relaciones a largo plazo con sus proveedores.

## Capítulo 5: Análisis de Estados Contables



## 5.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES

Este análisis tiene como objetivo evaluar la situación económica y financiera de la empresa, establecer las causas que la determinan y proponer acciones según corresponda.

La información es el elemento más significativo para la toma de decisiones y el control de la gestión en una organización, siendo éstas las funciones más relevantes para los gerentes dentro de una empresa, y que lo llevan a poder planificar actividades futuras. Es por ello que necesita en forma imperiosa conocer la situación real de la empresa.

Es tal la importancia de la información, que la Federación Argentina de Consejos Profesionales la exterioriza por medio de la Resolución Técnica N°10, cuando indica:

*“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....”*  
(F.A.C.P.C.E, 2012).

Nuestro propósito es realizar el análisis financiero de dichos informes, para lo cual, la empresa Servicios San Carlos S.R.L., nos proporciona los estados contables auditados y certificados por el C.P.C.E. Córdoba, que corresponden a los últimos cuatro periodos (2009-2010-2011-2012), formando parte de ellos los siguientes:

- I. Estado de Situación Patrimonial: Expone el Activo y Pasivo del ente a una fecha determinada.
- II. Estado de Resultado: Que resume ingresos, gastos, ganancias y pérdidas del periodo
- III. Estado de Evolución del Patrimonio Neto: Describe las causas de las variaciones del Patrimonio.
- IV. Estado de Flujo de Efectivos: que refleja los orígenes y aplicaciones de los recursos.
- V. Información complementaria.

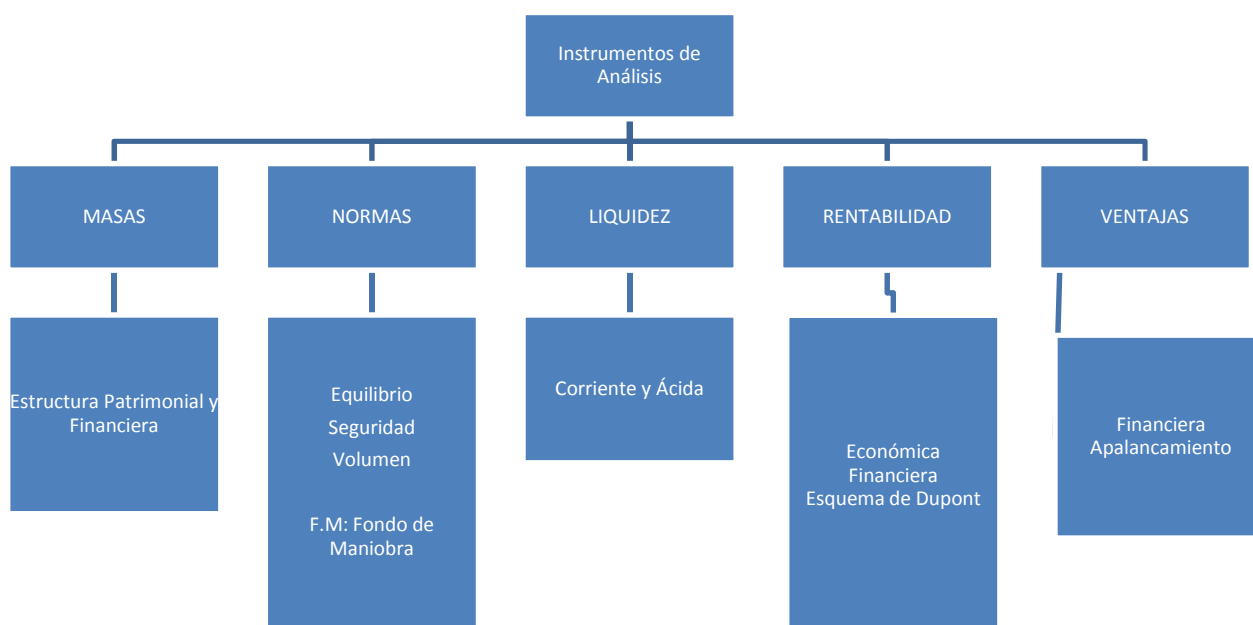
Esto nos permitirá analizar a la empresa desde la perspectiva de las finanzas, con fines meramente de investigación, enfocándonos en el problema planteado



desde el inicio de nuestro trabajo, y así poder hacer observaciones que nos conduzcan a recomendar acciones correctivas que reviertan dicha situación.

Por ello nos proponemos realizar este análisis, a través de las siguientes tareas que comprenden:

- Interpretar la información de los estados contables
- Analizarlos mediante los distintos indicadores.
- Relacionar y comparar las variaciones obtenidas con otra información.
- Evaluar e interpretar toda la información lograda, para luego obtener una conclusión.



**Imagen Nº 5.1: Elementos del Análisis Contable** (Travallini, 2010)

## 5.2 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DEL 2009 AL 2012

El análisis horizontal consiste en determinar la variación absoluta, expresada en pesos y la variación relativa, expresada en porcentajes, de cada rubro contable de un periodo a otro. Es decir, permite observar el comportamiento, crecimiento o disminución, a lo largo del tiempo. En el Anexo I, exponemos un cuadro resumen con los valores arrojados en por este análisis.

### 5.2.1 ANÁLISIS DEL ACTIVO

#### ✓ **Caja y bancos**

Observamos que este rubro tiene para el periodo 2009-2010, un crecimiento del 86%. Para el periodo siguiente, vemos un importante incremento de casi 207% en

2011, que representa cerca de tres veces más que el año anterior. En el último periodo analizado se ve una muy considerable disminución negativa en un 18%.

### Evolución de Caja y Banco

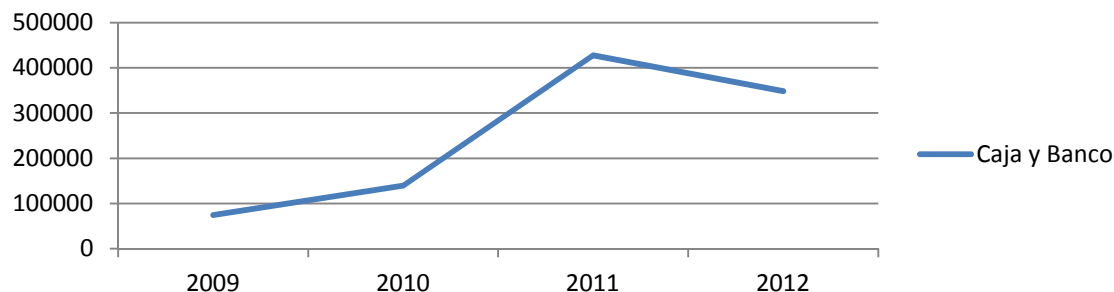


Grafico N°5.1: “Evolución horizontal del rubro Caja y Bancos”

#### ✓ **Créditos por ventas**

Desde 2009 a 2010 los créditos por ventas se han incrementado en un 48%, producto del aumento en las ventas. En el siguiente periodo, hay un aumento del 34%, de año a año, mientras que de 2011 a 2012 se advierte una baja del 15%. Esta disminución sigue la tendencia negativa del rubro disponibilidades y podría deberse a que se está vendiendo menos de lo proyectado.

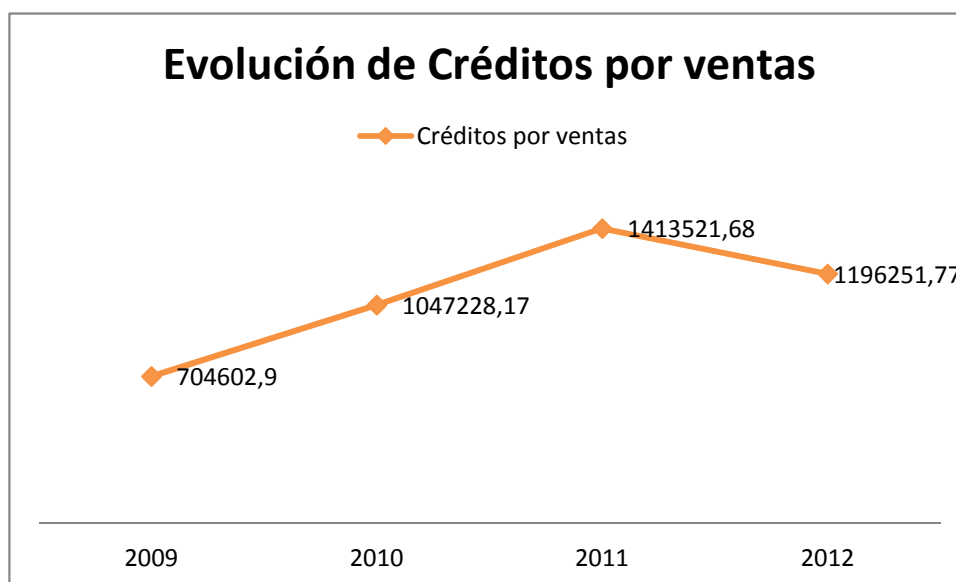


Grafico N°5.2: “Evolución horizontal del Rubro Créditos por ventas”

#### ✓ **Otros créditos**

En el periodo que va del 2009 al 2010, el rubro “Otros créditos” aumenta el 274%, siendo uno de los motivos, el aumento de la cuenta I.V.A. saldo a favor en 140.098 mil pesos que representa el 241% del total del incremento.

En el periodo siguiente este rubro disminuye un 48 %, lo que implica que la empresa utilizó de un mejor modo el saldo a favor y saldo de retenciones que tenía con el fisco. Para el último periodo, aumenta un 184% nuevamente por el incremento de la cuenta I.V.A. saldo a favor, pudiendo indicar que la empresa está comprando más de lo que vende.

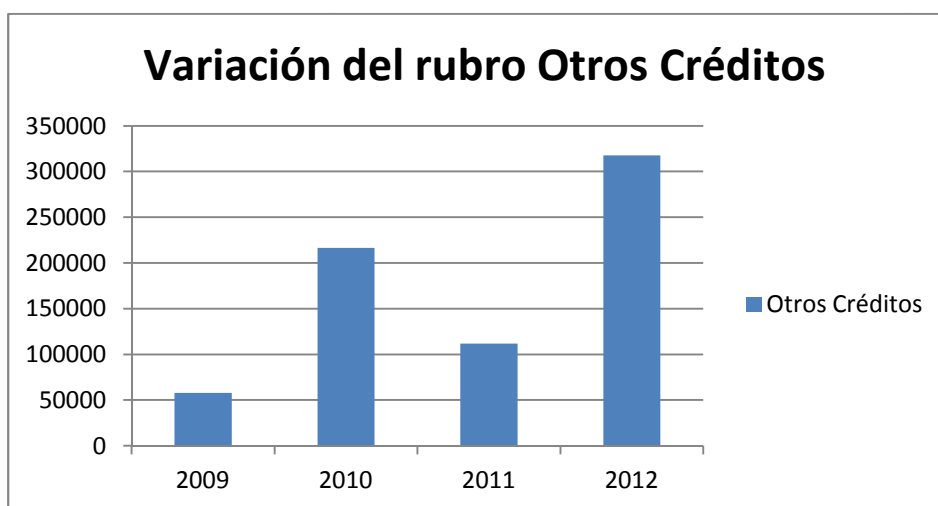


Grafico N°5.3: “Variación del rubro Otros Créditos”

✓ **Bienes de cambio**

Entre el 2009 y 2010, observamos un aumento del 53%. Entre el periodo, 2010 - 2011, hay un llamativo descenso del 43%, mientras que en 2012 vuelve aumentar un 133%.

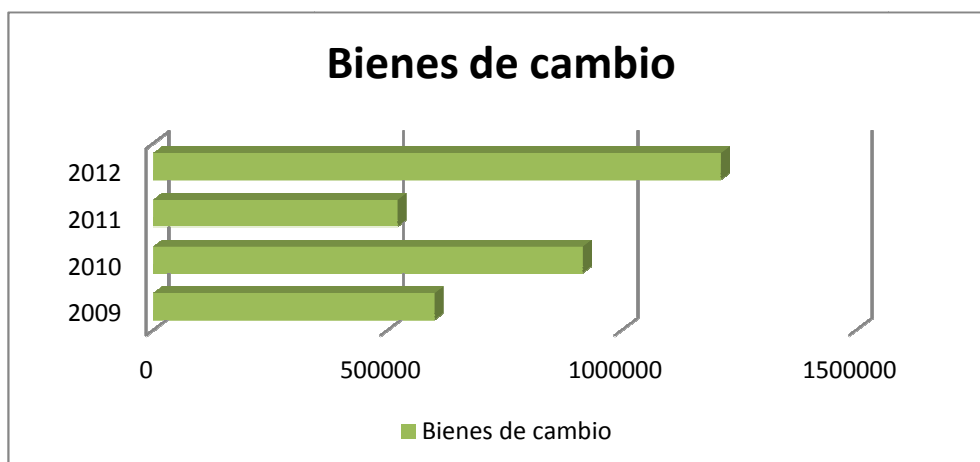


Grafico N°5.4: “Variación del rubro Bienes de Cambio de 2009 a 2012.”

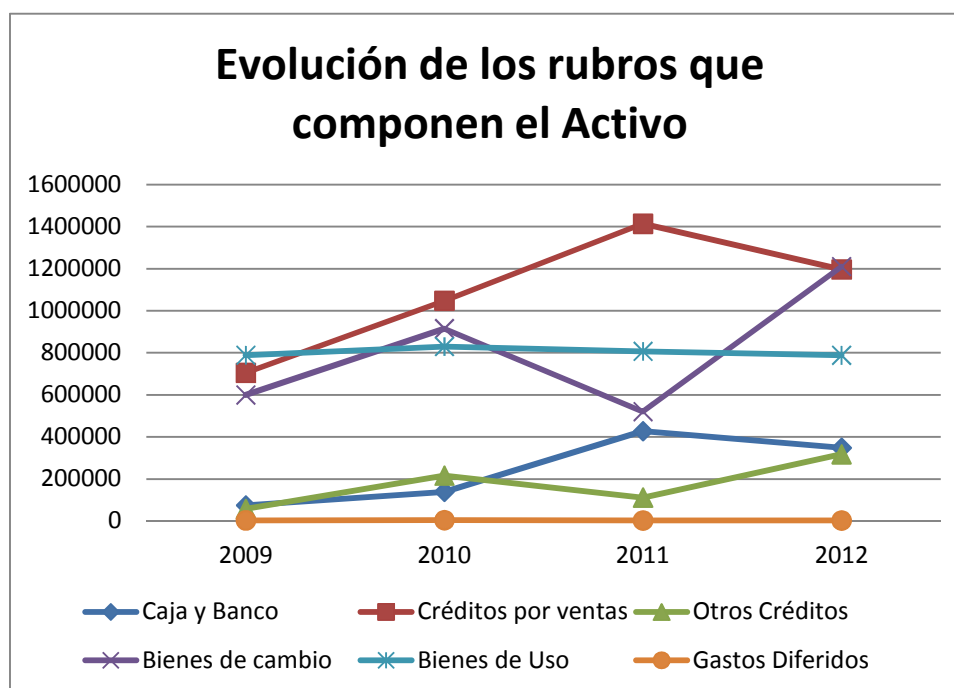
✓ **Bienes de uso**

Este rubro prácticamente no ha sufrido cambios entre los periodos analizados, ya que no hubo operaciones considerables.

✓ **Gastos diferido**

En el primer periodo hubo un aumento del 31%, cuya composición del rubro son los seguros no devengados del periodo. En el segundo periodo, se ha devengado parte de los gastos de esta cuenta, por lo cual en este año ha disminuido en un 35% mientras que desde el 2011 al 2012, no hubo incremento en dicho rubro.

Del análisis de los rubros del activo en conjunto observamos que el último año se advierte un aumento considerable del rubro bienes de cambio en detrimento de los rubros disponibilidades y créditos por ventas.



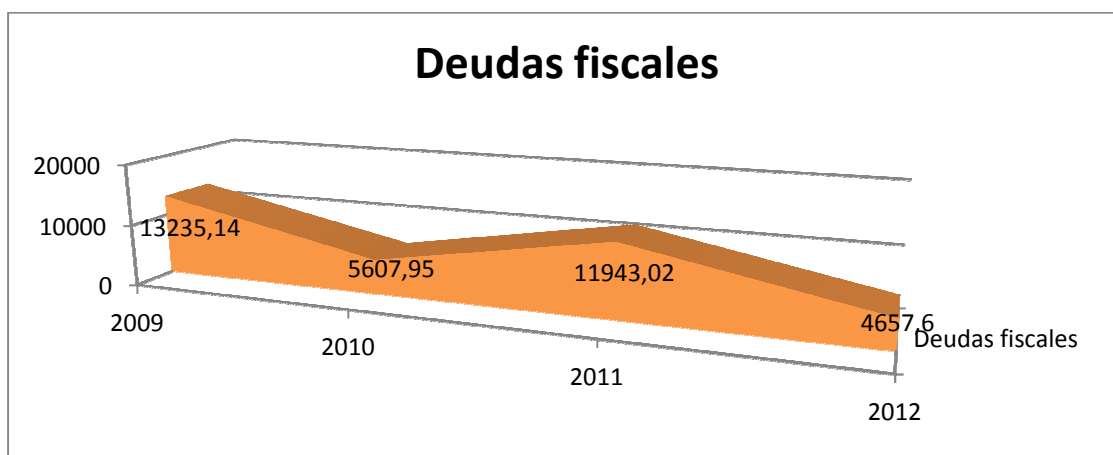
**Grafico N°5.5:** “Evolución de los rubros que componen el Activo desde 2009 a 2012.”

### 5.2.2 ANÁLISIS DEL PASIVO

✓ **Deudas fiscales**

En el periodo que va de 2009 a 2010 observamos que hubo una disminución de las deudas fiscales, debido a que se cancelaron durante el periodo fiscal. En el siguiente periodo aumentaron en un 112%, ya que la carga impositiva de la empresa aumento por un incremento en las ventas.

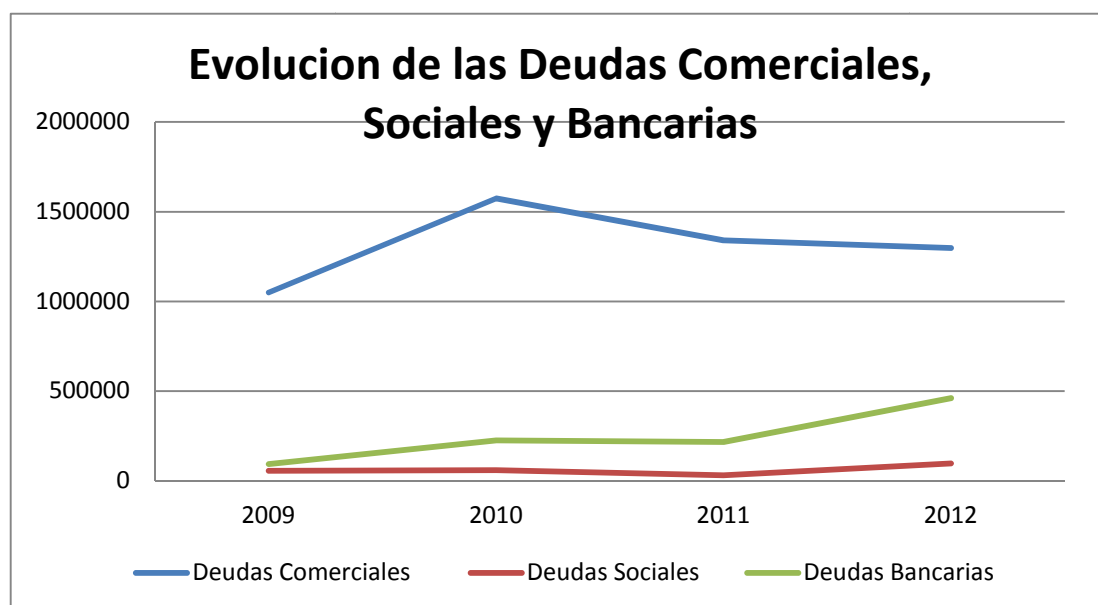
Por otra parte, en el periodo 2011-2012, hubo una disminución de la carga tributaria del 61%.



**Grafico N°5.6:** “Evolución de del rubro Deudas fiscales desde 2009 a 2012.”

#### ✓ Deudas comerciales

En el primer periodo, se observa un aumento del 50% que puede deberse a un aumento en los plazos de pagos. En el periodo que va de 2010 a 2011, disminuye un 14%, mientras que para el último periodo se reduce solo un 3%.



**Grafico N°5.7:** “Evolución de las Deudas Comerciales, Sociales y Bancarias desde 2009 a 2012.”

#### ✓ Deudas sociales

En la primera variación observamos un pequeño aumento de casi el 7%. Mientras que en el segundo periodo disminuye un 49%, debido al pago adelantado de los sueldos devengados en diciembre. Para el último periodo comparado,

aumentan las deudas sociales en 224%. Observamos que esto se debe, a que este año la empresa paga los sueldos de diciembre en el mes de enero de 2013.

✓ **Deudas bancarias**

En los años 2009-2010, aumentan las deudas bancarias en un 146%, probablemente por la apertura de nuevos créditos para aplicarlo a nuevas inversiones. Mientras que en el periodo que va de 2010 a 2011 se produce una disminución en este rubro de un 4,51%. En este periodo se observa que el endeudamiento bancario prácticamente se ha mantenido constante. Pero en el último periodo (2011-2012), vemos que el rubro ha aumentado un 114%, como consecuencia de la adquisición de préstamos y los saldos al descubierto que tiene al cierre del ejercicio.

✓ **Previsiones**

En el año 2011 se observa un crecimiento del 259% el cual se justifica por el aumento en los créditos por ventas y una decisión de la sociedad de ampliar la previsión. En el último año se ha mantenido prácticamente igual al año anterior, solo se detecta una pequeña disminución de un 6% y que coincide con la disminución de la cuenta créditos que tiene en el mismo año.

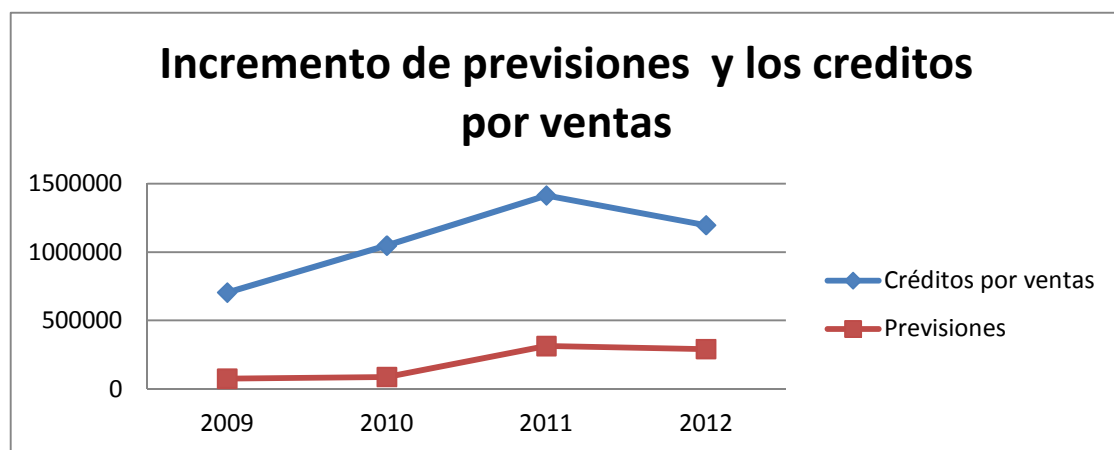


Grafico N°5.8: “Incremento de las provisiones y los créditos por ventas”

✓ **Otras Deudas**

Este rubro, ubicado en el pasivo no corriente, aumenta en un 100% en el año 2012, en dicho año se crea por \$787.489-. Por lo que podemos observar corresponde a préstamos realizados por tres de los socios de la empresa al ente.

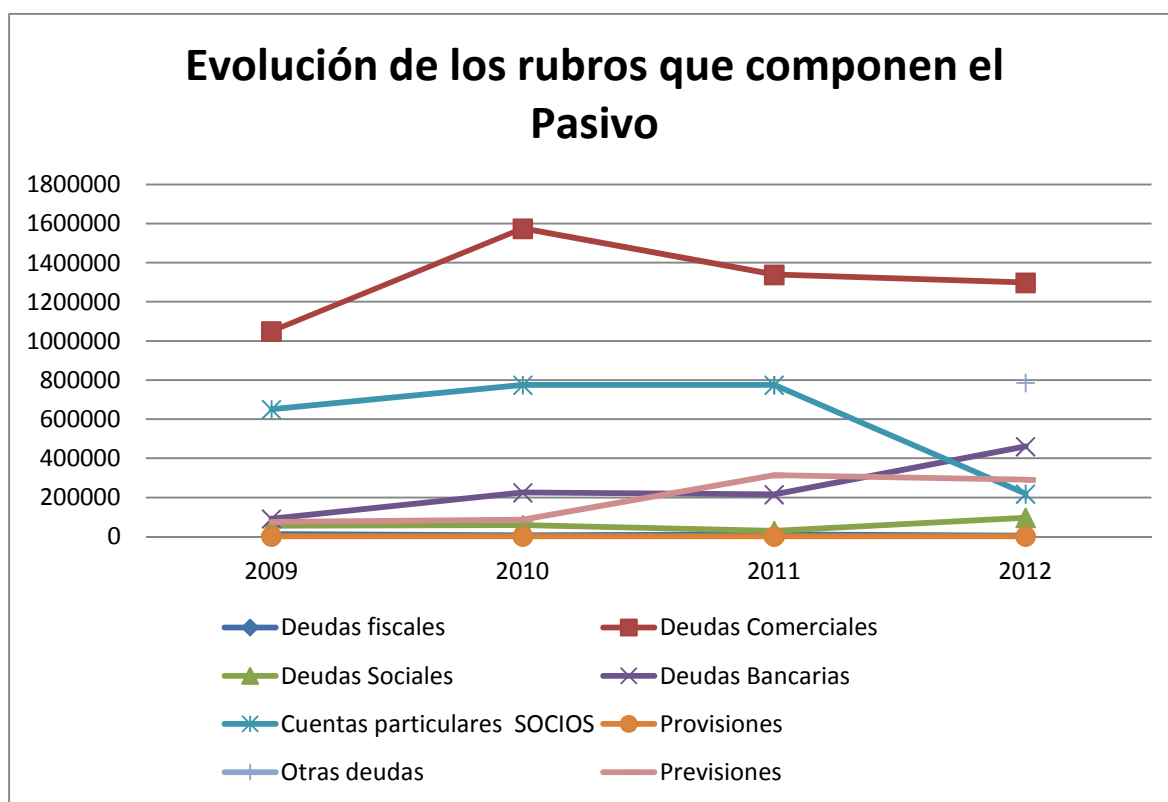
✓ **Cuentas particulares Socios**

Este rubro en el periodo que va desde 2009 a 2010 aumenta un 19%, en el próximo período se mantiene y luego disminuye un 70% entre 2011 y 2012.

✓ **Provisiones**

Estas se mantienen constantes durante todos los periodos.

Para realizar un resumen de la forma en que evolucionan los rubros del pasivo durante los años analizados, realizamos el siguiente gráfico (ver grafico 5.9)



**Grafico N°5.9: “Evolución de los rubros que componen el Pasivo”**

En el grafico N° 5.9 observamos que hacia el año 2012 aumentan las deudas bancaria, sociales y Otras deudas mientras que las deudas fiscales y las comerciales se logran reducir.

### 5.2.3 ANÁLISIS DEL PATRIMONIO

✓ **Resultados no asignados**

Se aprecia que para el primer periodo crece un 51%. Entre 2010 y 2011 aumenta también un 43%, mientras que en el último periodo solo aumenta un 18%.

#### 5.2.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

##### ✓ **Ventas**

Se observa que entre ejercicios las ventas fueron aumentando, lo que muestra un crecimiento de la empresa y gran aceptación, de está, en el mercado. No obstante, el crecimiento en el último año fue en un porcentaje muy pequeño, de apenas un 2.5%, pudiendo deberse al problema que está transitando con la competencia.

Al final de este capítulo ampliaremos más esta información con el análisis de datos estadísticos brindados por la propia empresa.

##### ✓ **Costo de la mercadería y servicios vendidos**

En este rubro observamos que en el año 2010 el aumento ha sido del 24% con respecto al 2009. Así mismo en el año 2011 el costo aumenta un 32% siguiendo la evolución que tienen en ese mismo año las ventas. Mientras que en el año 2012, se reduce el costo en un 3%, lo que puede deberse a la acumulación de existencias al cierre del ejercicio.

##### ✓ **Costo de los servicios prestados**

Adicionalmente de la mercadería que ofrece para la venta, la empresa otorga servicios a clientes. En el año 2010 estos aumentan un 19%, asimismo en el año 2011 acrecientan en 56%, como consecuencia del aumento de las ventas de la empresa. Por el contrario, en el 2012, aumenta pero en menor magnitud respecto al año anterior, debido a la disminución en las ventas.

##### ✓ **Costos de administración**

Observamos que en el primer periodo el rubro aumenta un 14%, mientras que en el 2011 el aumento fue del 40%, reduciéndose a un 3% en el último año.

##### ✓ **Costos de comercialización**

Estos costos han aumentado significativamente, ya que aquí se encuentran las comisiones de los vendedores, las cuales se han incrementado en un 96% en el periodo 2010-2011, debido al incremento de las ventas de la empresa.

Pero para el último periodo, se reducen en la misma proporción (3%), que los costos de administración.

##### ✓ **Otros ingresos**



Observamos que en 2011 se registran \$ 13.308,6 en este rubro como otros ingresos pero en el año 2012 se observa una disminución de la cuenta en un 11%. En el balance no se especifica a que corresponden tales ingresos.

✓ **Resultado financiero**

Los resultados financieros contienen intereses perdidos que van aumentando de año a año, llegando en el 2012 a un 408%. Entendemos que como consecuencia de transacciones bancarias y deudas con terceros.

✓ **Resultado del ejercicio**

Para el primer periodo se registra un incremento de los resultados de un 90%, mientras que en el periodo que va de 2010 a 2011 se incrementa un 76%. Creemos que esto es debido al incremento que las ventas tienen en ese mismo año. Entre el 2011 y 2012, observamos que dicho rubro disminuye en un 7%.

Por este motivo es que sospechamos que las ventas no crecieron como se esperaba y al factor económico que hace que la actividad comercial de la empresa se haya deteriorado.

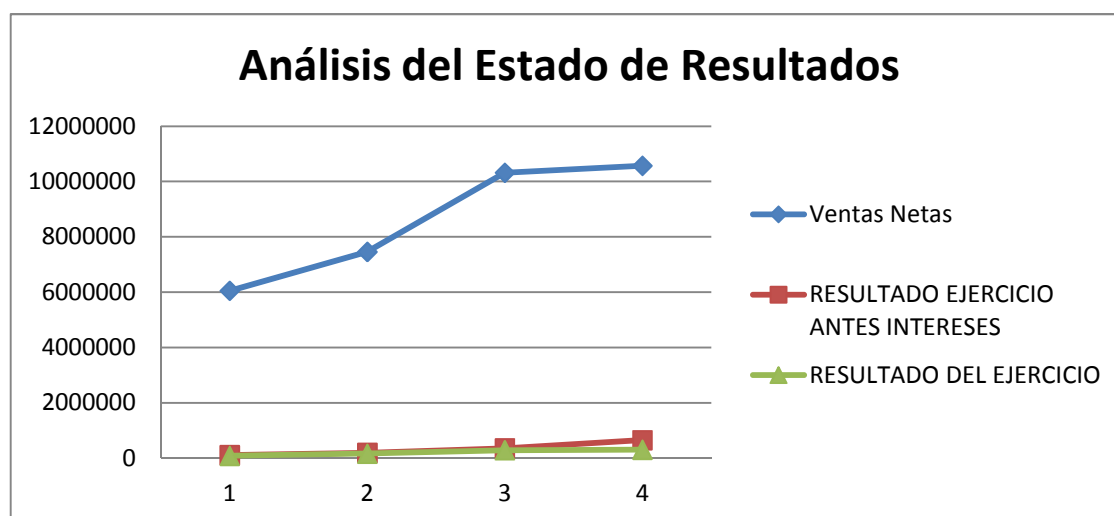


Grafico N°5.10: "Análisis del estado de Resultados"

### 5.3 ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE 2009 AL 2012

El análisis vertical resulta del cálculo de una serie de porcentajes respecto de una cifra base de un estado contable. Este resultado nos permite saber cuánta participación ha tenido un rubro, en el total global (Newton, 1997). En el Anexo I, exponemos un cuadro resumen con los valores arrojados en por este análisis.

### 5.3.1 CUENTAS DEL ACTIVO

#### ✓ **Caja y bancos**

En el periodo 2010 este rubro representa aproximadamente el 4.5% del activo total. En el periodo 2011 se observa un incremento de este rubro hasta llegar al 13% que se produce debido a un incremento sustancial de las ventas en este periodo. Y por último, el periodo 2012, este porcentaje es del 9%. Notamos una disminución respecto al año anterior.

#### ✓ **Créditos por ventas**

Este rubro representa un 33% en el primer periodo, un 43% en el segundo y un 31% en el tercero. Estos son porcentajes significativos respecto al total del activo y que nos muestran que la empresa tiene un alto porcentaje de dinero prestado a sus clientes.

#### ✓ **Otros créditos**

Este rubro se compone por créditos generados por impuestos, nacionales, provinciales y municipales como saldo a favor de IVA, retenciones de impuesto a las ganancias, así como retenciones de ingresos brutos, municipales, etc.

El rubro representa en 2010 un 6.86%, un 3.40% en 2011 y un 8% en 2012. Son porcentajes altos que representan pagos adelantados al fisco y que no se cobrarán, sino que simplemente se descontarán de futuros pagos de impuestos.

Esto afecta a la liquidez de la empresa en general pero no se puede evitar ya que es parte de la política fiscal en la cual se encuentra enmarcada.

#### ✓ **Bienes de cambio**

En el año 2009 el porcentaje de este rubro era de 26% y en 2010 fue del 29% en proporción al activo. Este alto porcentaje se debe a que la empresa al tener un contrato de exclusividad, debe realizar compras por cantidades mínimas impuestas por la petrolera, que no siempre conciben con las ventas esperadas, provocando un acumulación de mercaderías. En el año 2011, se ve una disminución del rubro, respecto a los años anteriores, como consecuencia del aumento de las ventas. Y por último, en el 2012, nuevamente aumenta el stock a un 31%, por las causas antes indicadas.

#### ✓ **Bienes de uso**

Los bienes de uso de la empresa están integrados por un terreno e inmuebles en donde se constituye la empresa, equipos eléctricos, maquinaria y rodados.

Los Bienes de uso representan en el 2010 un 26%, en el 2011 un 24% y ya en el año 2012 representan un 20% del total del activo.

No han sufrido cambios sustanciales entre los periodos ya que se ha mantenido las instalaciones y los demás bienes de uso y no se han efectuado operaciones importantes en los mismos, únicamente disminuyeron por las amortizaciones de cada año.

✓ **Gastos diferidos**

Los gastos diferidos los componen las pólizas de seguros pagadas por adelantado y que no han sido devengados. Los porcentajes no son muy representativos.

### 5.3.2 ANÁLISIS DE PASIVO

✓ **Deudas fiscales**

Las deudas fiscales se componen impuestos pagados a D.G.R, Municipalidad de Córdoba y A.F.I.P. Estas representan porcentajes bajos respecto al total del Pasivo.

✓ **Deudas comerciales:**

En este rubro son significativamente altos los porcentajes en todos los períodos, superando en promedio el 50% del total del pasivo. Esto se debe a que la totalidad de los bienes de cambio, son financiados por deudas a corto plazo.

✓ **Deudas sociales**

Este rubro contiene los sueldos a pagar junto a las cargas sociales. Representan el 2,16% en 2010, disminuye al 1.11% en 2011 y en 2012 es del 3%. No son porcentajes muy representativos respecto al total del pasivo, pero la deuda asociada a los sueldos, aumento significativamente de un año al otro.

✓ **Deudas bancarias**

Este rubro pertenece a préstamos bancarios, los cuales en el periodo 2010 se mantienen en una proporción del 8,25% del pasivo y en el periodo siguiente no cambia significativamente lo cual muestra un financiamiento a corto plazo constante. Pero en el último año aumentó significativamente a un 15%, que es un porcentaje muy representativo, es decir, observamos que se pidieron más préstamos para afrontar deudas debido a la disminución de su capacidad de pago.

✓ **Cuentas particulares socios**

Este rubro representa las deudas con los socios y observamos que los periodos son en promedio la misma cantidad por año, siendo además porcentajes mínimos respecto al pasivo total.

✓ **Provisiones**

En todos los periodos esta provisión permanece intacta, la cual no se han utilizado y su proporción es muy baja respecto del pasivo.

✓ **Previsiones:**

Las provisiones efectuadas en los primeros periodos analizados son en promedio de un 4%, con respecto al total del pasivo. Por decisión de la empresa en 2011, aumenta al 11%, disminuyendo ésta al 9% en el 2012.

✓ **Otras Deudas**

Corresponde a préstamos realizados por tres de los socios de la empresa al ente. Observamos que el rubro representa casi un 25% del pasivo total en el año 2012, año en el que nace este rubro.

## COMPOSICIÓN PATRIMONIAL POR AÑO

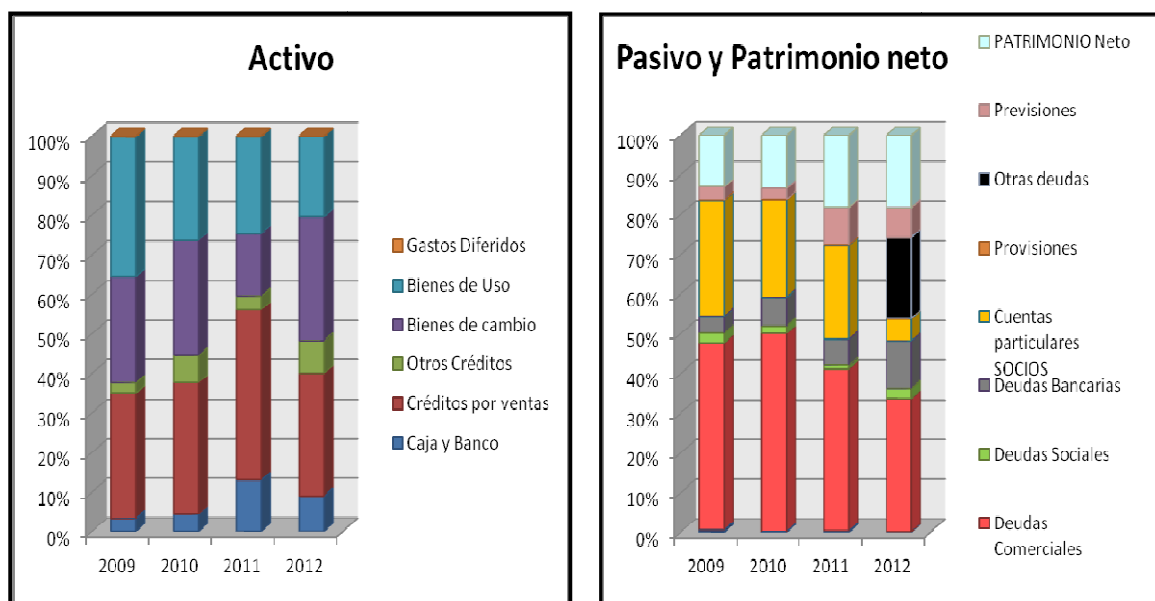


Gráfico N° 5.11: “Composición patrimonial por rubro desde 2009 a 2012”

### 5.4 ANÁLISIS DE GRANDES MASAS

El análisis de las grandes masas consiste en el estudio de las estructuras patrimoniales y financieras del ente, siendo otro elemento fundamental, que ayuda a la toma de decisiones para la gestión y planificación.

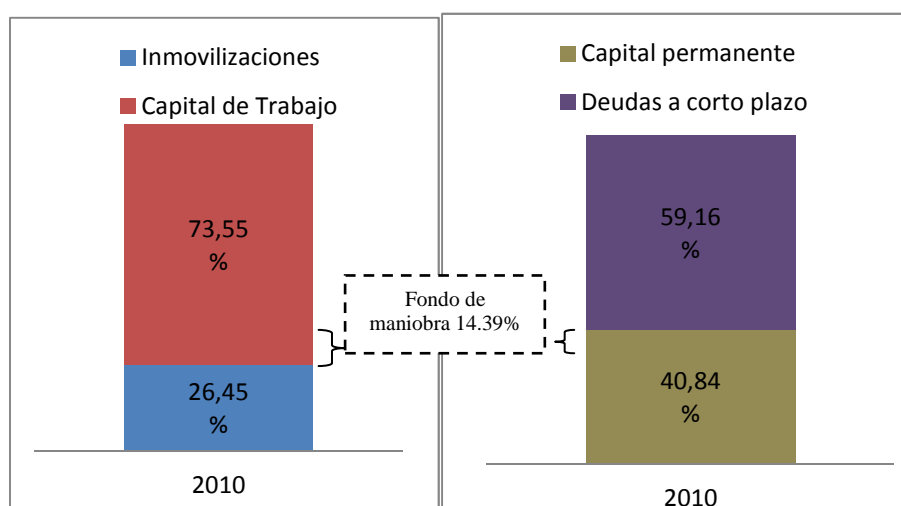
Los balances de la empresa muestran la siguiente composición de la estructura patrimonial-financiera:

**Tabla N° 5.1**

Tabla comparativa del Análisis de Grandes Masas.

Masas	2010	%	2011	%	2012	%
Capital de Trabajo	2.318.671,76	73,55%	2.472.749,88	75,33%	3.072.062,04	79,53%
Inmovilizaciones	833.994,99	26,45%	810.019,17	24,67%	790.780,68	20,47%
Activo	3.152.666,75		3.282.769,05		3.862.842,72	
Deudas a corto plazo	1.865.050,75	59,16%	1.596.612,66	48,64%	1.860.562,48	48,17%
Capital permanente	1.287.615,00	40,84%	1.686.155,39	51,36%	2.002.280,24	51,83%
Pasivo	3.152.665,75		3.282.768,05		3.862.842,72	
Fondo de Maniobra	453.621,01	14,39%	876.137,22	26,69%	1.211.499,56	31,36%

Analizando los porcentajes del año 2010, la estructura de las grandes masas nos muestra una empresa con un capital de trabajo importante (73,55 % del total del activo). Esto se debe a que pertenece al sector comercial y la mayor parte de su activo lo constituyen los bienes de cambio y las deudas comerciales (ya que se dedica al comercio mayorista). El porcentaje de inmovilizaciones es menor al del capital de trabajo, pero vemos que corresponde al 26.45 % ya que cuenta con flota de vehículos e inmueble propio.



**Gráfico N° 5.12: "Grandes masas año 2010"**

Por otro lado vemos que la empresa tiene mayor porcentaje de deudas a corto plazo que de capital permanente. Los montos son bastantes parejos y consideramos que corresponde a una política de la empresa de trabajar con capital de terceros, ya que la mayor parte de las deudas a corto plazo la constituyen el rubro deudas comerciales.

También observamos que la empresa cuenta con fondo de maniobra que es del 14.39 % y que más adelante analizaremos junto a las normas financieras.

En el año 2011, aumenta el capital de trabajo por lo que se reducen en proporción las inmovilizaciones. Gracias a este aumento de capital de trabajo vemos como la empresa comienza a trabajar con un fondo de maniobra mayor aumentando a 26.69%. Asimismo, este incremento va acompañado de un aumento de capital permanente, ya que en 2011 aumenta un 10.52% en proporción al año 2010. Las deudas a corto plazo se reducen en algunos puntos con respecto al año 2010 pasando a ser menores, en proporción, al capital permanente.

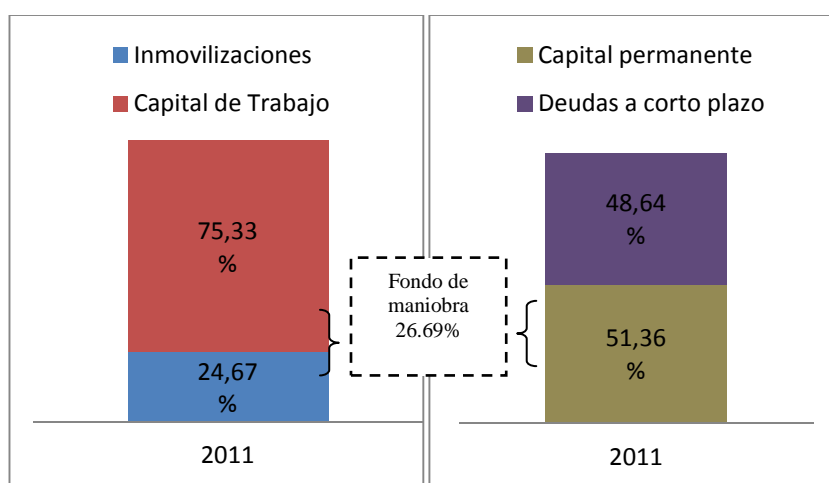


Grafico N° 5.13: "Grandes masas año 2011"

En el año 2012 observamos que la relación entre capital permanente y deudas a corto plazo se mantiene constante, mientras que aumenta un 4% más el capital de trabajo, reduciéndose la proporción de las inmovilizaciones a un 20,47 %.

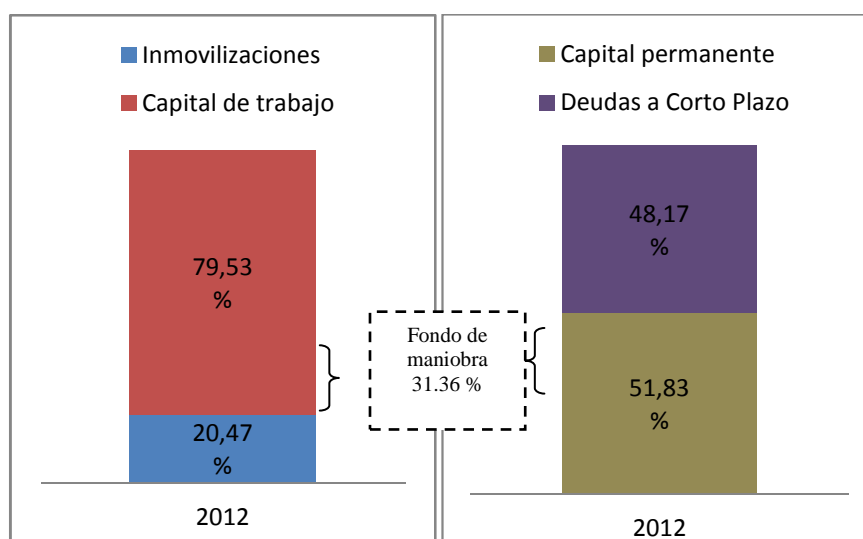


Grafico N° 5.14: "Grandes masas año 2012"

De esta manera en la misma proporción que crece el capital de trabajo crecerá el fondo de maniobra a 33,36 %.

## 5.5 ANÁLISIS DE LA NORMAS FINANCIERAS

El análisis de estas normas sirve a la empresa como base, para mantener una buena situación financiera y no caer en iliquidez.

La **norma de equilibrio**, plantea que los recursos monetarios provenientes de deudas a corto plazo sólo pueden invertirse en capital de trabajo, por ser rubros realizables dentro del año. En la empresa analizada esta norma se cumple en los tres períodos, ya que el total de deudas a corto plazo son destinadas a capital de trabajo.

La **norma de seguridad** expresa que el capital de trabajo en su conjunto no es realizable al 100% en el año, por lo que las deudas a corto plazo no serán cubiertas en su totalidad y tendrá que afrontarlo con fondos propio o deudas a largo plazo, es decir con capital permanente. La empresa que estamos analizando, cumple esta norma, ya que todos los años analizados cuenta con fondo de maniobra.

La **norma de volumen**, afirma que el fondo de maniobra, debe garantizar dos requisitos como mínimo:

- a) **el de existir**. En la empresa que estamos analizando ese fondo de maniobra existe y es positivo todos los años como se ve en la tabla N° 5.2.

### Tabla N° 5.2

Tabla comparativa del Fondo de Maniobra generado entre los años 2009 y 2012.

Masas	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Fondo de Maniobra	226.100,83	10,15%	453.621,01	14,39%	876.137,22	26,69%	1.211.499,56	31,36%

- b) **y ser suficiente**, cuyo objetivo es lograr el equilibrio entre rentabilidad y liquidez. La empresa bajo análisis va aumentando de 2010 a 2012, su fondo de maniobra. Creemos que su magnitud es adecuada, ya que este acrecentamiento es acompañado por un incremento en la rentabilidad económica como se observa en la tabla N° 5.3.

**Tabla N° 5.3**

Tabla comparativa de la Rentabilidad económica desde 2009 a 2012

AÑOS	2009	2010	2011	2012
Rentabilidad Económica (Re)	0,05	0,06	0,11	0,17

## 5.6 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA PATRIMONIAL

### 1. Solvencia

El índice de solvencia nos muestra la capacidad de la empresa de cancelar sus deudas de acuerdo a un tiempo acordado. Como parámetro podemos tomar que lo adecuado es 2.

Los resultados del índice, como se observa en la tabla N° 5.4, nos muestra a una empresa poco solvente para los primeros dos periodos, debido a que sus índices son, más bajos que el parámetro. Para los últimos dos años, el índice aumentó, mejorando la situación del ente. También lo podemos leer como que la empresa en el año 2012 posee \$22 de patrimonio neto por cada \$100 de deuda total contraída con terceros.

**Tabla N° 5.4**

Índice de Solvencia de 2009 a 2012.

	Ratio	2009	2010	2011	2012
Índice de Solvencia	PN / Pasivo	0.15	0.16	0.22	0.22

### 2. Endeudamiento

Mientras más alto el índice de endeudamiento, menos solvente se presume el emisor de los estados contables, por ello es deseable que este sea bajo.

De manera global, como se visualiza en la tabla N° 5.5, podemos decir que en el transcurso del tiempo, este índice ha ido disminuyendo. Pero en todos los periodos observamos dichos índices superan a uno ( $E > 1$ ), lo que significa que los fondos aportados por terceros, ajenos al ente, son superiores a los fondos aportados por los propietarios.

**Tabla N° 5.5**

Tabla con Índice de Endeudamiento desde 2009 a 2012



	Ratio	2009	2010	2011	2012
<b>Índice de Endeudamiento</b>	Pasivo/ PN	6.7	6.45	4.51	4.5

### 3. Liquidez

Es la capacidad del ente emisor para pagar sus pasivos, dentro del año, es decir, en el corto plazo.

#### Tabla N° 5.6

Tabla con Índice de Liquidez desde 2009 a 2012

ÍNDICES de LIQUIDEZ				
	2009	2010	2011	2012
Corriente	1,19	1,24	1,55	1.65
Acida	0,69	0,75	1,22	1.00

El análisis de la liquidez corriente nos permite estimar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo. Estas obligaciones aparecen registradas en el balance, dentro del grupo denominado "pasivo corriente" y comprende, las obligaciones con proveedores (deudas comerciales) y trabajadores (deudas sociales), préstamos bancarios con vencimiento menor a un año (deudas Bancarias), impuestos por pagar (se encuentran dentro de las deudas sociales). Este índice lo calculamos así:

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

Estos pasivos corrientes, deberán cubrirse con los activos corrientes, pues su naturaleza los hace potencialmente líquidos en el corto plazo. Por esta razón, fundamentalmente el análisis de liquidez, busca identificar la facilidad o dificultad de dicha empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

De los datos de la tabla N° 5.6 surge que, en primer medida el indicador es mayor a uno en todos los casos y eso implica la existencia de fondo de maniobra, aunque se suele estimarse que cuando la razón es 2 o superior, brinda cierta tranquilidad financiera y mejor desenvolvimiento económico, ya que por cada \$2 de activo se tiene \$1 de deuda.

En la empresa si bien se nota un aumento de año a año, no llega en ningún caso a 2.

El índice de liquidez ácida, evalúa la capacidad de la empresa para cumplir a término con los compromisos de corto plazo pero computando solo los activos de rápida realización, es decir, el activo corriente menos los bienes de cambio. La razón ideal es 1.

$$\text{Liquidez Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Al no incluir el valor de los bienes de cambio poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por caja y bancos, créditos por ventas y otros créditos que según notas del balance corresponden a anticipos pagados por impuestos nacionales, provinciales y municipales. Podemos ver que en la empresa en el año 2011-2012, alcanza el parámetro ideal.

Como conclusión podemos decir que si bien el índice de liquidez corriente de la empresa no es el ideal, pues no llega a dos, notamos un aumento de año a año mejorando hacia el año 2012. Por otro lado el índice de liquidez acida nos muestra una caída de 1.22 en el 2011 hacia 1.00 en 2012. Esto se debe a que, como dijimos en el análisis vertical, los rubros “caja y bancos” y “créditos por venta” disminuyen en un 18% y un 15% respectivamente, empeorando la situación de liquidez inmediata de la empresa.

### **Inversión en Activos No corrientes**

#### **Tabla N° 5.7**

Tabla con Índice de inmovilización desde 2009 a 2012

Inmovilización	2009	2010	2011	2012	Formulas
Índice de Inmovilización	0,36	0,26	0,25	0.20	Activo no corriente /activo
I. financiación de la inmovilización	0,37	0,51	0,74	0.89	PN / Activo no corriente
I. financiación de la inmovilización	1,29	1,54	2,08	2.53	PN + Pasivo no corriente / Activo no corriente

Este ratio mide la cantidad de activo fijo que tiene la empresa por cada peso invertido en activo. Establece la dificultad que tiene el acreedor en caso de que deba recurrir a los activos inmovilizados para cobrar su deuda. Lo ideal es que dicho índice siempre sea menor a 1. Observamos en la tabla N° 5.7, que en la empresa bajo análisis, estos ratios han ido disminuyendo con el paso de los años, lo que es muy favorable, ya que cuanto más bajo sea, menor es la asignación de activo que se encuentra indisponible para cancelar deudas. Al tratarse de una empresa comercial (y no industrial) estos números son razonables, ya que no cuenta con maquinaria ni equipos industriales, por lo que es correcta la distribución de su activo, teniendo \$20 de activo inmovilizado por cada \$100 de activo total.

La razón de financiación de la inversión inmovilizada la calculamos como el cociente entre el patrimonio neto sobre los activos no corrientes, cuyo resultado depende de si es menor o mayor a 1. Observamos que en los períodos analizados estos índices han ido aumentando con el tiempo, pero son menores a 1, lo que significa que los fondos aportados por los propios socios no alcanzan a cubrir la inversión en activo fijo, por lo tanto, deberán recurrir a terceros. De esta forma podemos decir que para el último período, la empresa posee \$89 de Patrimonio Neto por cada \$100 de activo inmovilizados. No existe margen de cobertura.

Es por ello que calculamos el índice de financiación de la inversión inmovilizada nuevamente pero ahora tomando tanto al patrimonio neto como también al pasivo no corriente sobre las inmovilizaciones. De esta forma el indicador nos muestra que la financiación de largo plazo obtenida propia y de terceros, son superiores al activo no corriente.

Concluyendo podemos decir que la empresa presenta índices favorables de inmovilización, ya que va disminuyendo y hacia el año 2012 presenta una relación de 20% de activo corriente con respecto al activo total.

En cuanto a la financiación de la inmovilización notamos que la empresa no llega a cubrirla en su totalidad con sus recursos propios (patrimonio neto), pero logra financiar el 89% y lo que resta lo cubre con capital de terceros a largo plazo.

#### 4. Rotación del activo

La rotación de activos mide la eficiencia con la cual se han empleado los activos disponibles para la generación de ventas.

**Tabla N° 5.8**

Tabla con Índice de rotación del activo desde 2009 a 2012.

Índices	2009	2010	2011	2012
Ventas (pesos)	6.051.960,00	7.460.140,43	10.321.117,90	10.571.792,30
Activo (pesos)	2.228.265,46	3.152.666,75	3.282.769,05	3.862.842,72
Rotación del Activo (veces)	2,72	2,37	3,14	2,74
Rotación del Activo (días)	134	154	116	133

El resultado de este índice nos da la cantidad de veces que el activo rota a lo largo del año. Tenemos que para 2009 el activo rotó 2.72 veces, en 2010 2.37, en 2011 rotó 3,14 veces y en el año 2012, 2.73 veces al año.

Esta misma información la podemos ver en días, es decir, el activo de la empresa rota cada 134 días en 2009, cada 154 días en 2010, cada 116 días en 2011 y cada 134 días en 2012.

Los números que arroja este indicador nos muestran una disminución de la rotación del activo total del año 2012 con respecto al 2011, esto se debe a que si bien el activo aumento de año a año, las ventas no lo hicieron en la misma proporción.

#### 5. Rotación de las cuentas por cobrar

Este índice no ayudará a establecer el plazo de cobranza que la empresa logra con sus clientes, lo que le permitirá contar con fondos para cancelar sus pasivos. Por la información obtenida, la empresa tiene establecida una política de venta a 30

días con todos sus clientes. Con este índice podremos calcular el plazo real que logra en sus cobranzas.

$$\text{Días de ventas en la calle} = \frac{\text{Días período (365)} \times \text{Saldo promedio Créditos por ventas}}{\text{Ventas del período}}$$

**Tabla N° 5.9**

Índice de rotación de los créditos desde 2009 a 2012

Índice	2009	2010	2011	2012
Rotación de Créditos por Ventas	36,73	42,86	43,51	45,05

De los resultados obtenidos observamos que la empresa pierde eficiencia año a año en el cobro de sus ventas a crédito, si tenemos en cuenta que su política es la venta a 30 días, este plazo se ha ido aumentando.

## 6. Cuentas a cobrar por ventas

Señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un período de tiempo determinado, es decir, el número de veces en que estos se convierten en efectivo. Es por ello que la transformación de estos activos implica dos pasos:

- a) **Rotación de bienes de cambio:** son aquellos días que tarda en venderse el producto terminado.

$$\text{Rotación de la mercadería} = \frac{365 \times \text{promedio saldo de Bienes de Cambio}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

- b) **Rotación de créditos por ventas:** Es el tiempo promedio que tarda en cobrarse los productos vendidos.

$$\text{Días de ventas en la calle} = \frac{365 \times \text{promedio de Créditos por Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Mientras que el ciclo normal operativo, es el tiempo en el que el dinero vuelve a ser dinero. La tabla nos refleja que dicho ciclo, en promedio se mantiene a lo largo del tiempo en aproximadamente 85 días.

**Tabla N° 5.10**

Tabla con índices de rotación de créditos, rotación de bienes de cambio y ciclo operativo

Índices	2009	2010	2011	2012
Rotación de Créditos por ventas	36,73	42,86	43,51	45,05
Rotación de los bienes de cambio	49,36	48,06	34,38	43,05
Ciclo operativo normal	86,08	90,91	77,89	88,1

Observamos en la tabla N°5.10 que en el año 2011 la empresa logra reducir su ciclo operativo en un 15%, pero en 2012 esta situación se revierte nuevamente aumentando su ciclo a 88 días. Esta situación resta eficiencia en su operatoria.

## 7. Rotación del Pasivo corriente.

Este índice nos muestra los plazos de cancelación de las deudas a corto plazo.

$$\text{Plazo de cancelación total} = \frac{365 \times \text{saldo promedio de pasivos corrientes}}{\text{Flujo de pagos realizados a los acreedores}}$$

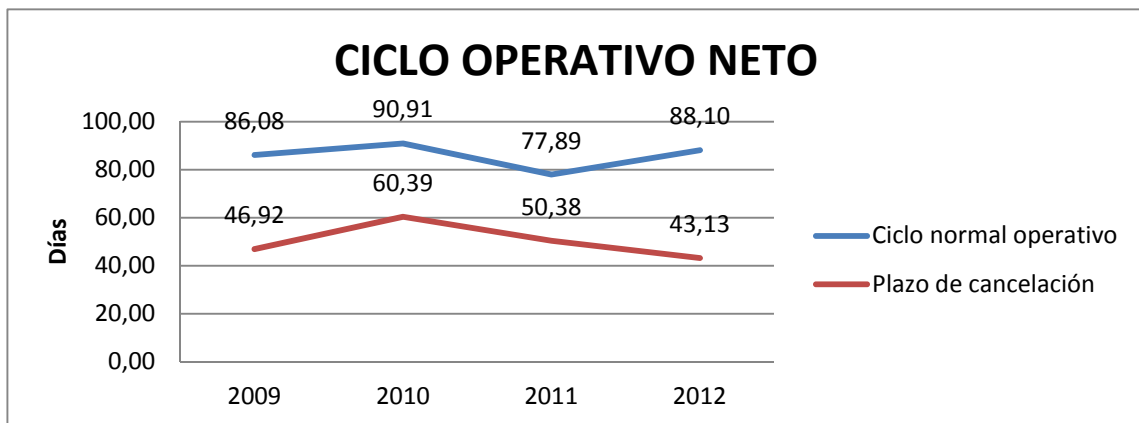
Este ratio lo calculamos:

**Tabla N° 5.11**

Tabla con índices de rotación de pasivo corriente en días

Índice de rotación	2009	2010	2011	2012
Rotación del pasivo corriente (días)	46,92	60,39	50,38	43,13

En los resultados que arroja la tabla N° 5.11, observamos que el plazo de



**Grafico N° 5.15:** Ciclo Operativo Neto

cancelación total de las deudas a corto plazo promedio, de los periodos analizados es aproximadamente 51 días. Asimismo advertimos que desde el año 2010 al año 2012 el plazo de pago se reduce significativamente, lo que representa, que por algún motivo la empresa está teniendo que hacer frente a sus deudas en menor tiempo. Cuanto más alto es este ratio, más lentamente se paga.

Considerando en conjunto estos índices, nos lleva al estudio del “**Ciclo operativo neto**”, que es el resultado de la diferencia entre el ciclo normal operativo y el plazo de cancelación del pasivo corriente. Este nuevo indicador nos muestra el periodo de tiempo ocurrido entre el pago de la mercaderías y ingreso del importe en efectivo de la venta de dicho inventario.

En la empresa bajo análisis vemos que este ciclo hacia el 2012, se va agrandado lo que significa que la empresa debe pagar sus deudas a los 43 días, mientras que sus cobranzas se producen a los 88 días. Esto provoca un desfase entre las entradas y salidas de efectivo de 45 días, lo que obligara a la empresa a compensar esta brecha mediante la obtención de algún tipo de financiamiento.

## 5.7 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO

Este análisis expresa el monto de las utilidades que se obtienen por cada peso de venta. Este indicador mide la eficiencia operativa de la empresa, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas.

### Tabla N° 5.12

Tabla con Análisis del Estado de Resultados

<b>Análisis del Estado de Resultados</b>				
<b>--</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
1°-Margen de utilidad sobre ventas	0,01	0,02	0,03	0,03
2°-Costo sobre ventas	0,76	0,77	0,74	0,69
3°-Ganancia bruta sobre ventas	0,24	0,23	0,26	0,31
4°-Costo de los servicios prestados sobre ventas	0,15	0,14	0,17	0,21
5°-Costos de comercialización sobre ventas	0,03	0,02	0,03	0,03
6°-Costos administrativos sobre ventas	0,08	0,07	0,07	0,07

En la 1° razón, observamos que con el correr del tiempo ha ido en aumento, podemos decir entonces, que la situación mejoró y es mayor la proporción de las ventas que queda para la distribución. Para el año 2011 y 2012, la empresa posee \$3 pesos de ganancia neta por cada \$100 pesos vendidos.

En la 2° razón, vemos que en los primeros tres periodos en promedio se mantienen iguales, pero el último periodo disminuyó, decimos entonces que la empresa posee \$69 pesos de costo de venta por cada \$100 de venta, esto significa que la situación mejoró, ya que es mayor la proporción de las ventas que queda para absorber gastos de operación y generar ganancias.

En el 3° índice, observamos que en los primeros años analizados en promedio se mantienen en un 0.243 y que en el 2012 hay un aumento a 0.31, debido a la disminución del costo de ventas como vimos en el índice anterior. Podemos decir que la empresa posee \$31 pesos de resultado bruto por cada \$100 pesos vendidos, siendo esto positivo, ya que muestra una mejora en la situación de la empresa, por ser mayor la proporción de las ventas que queda para absorber gastos de operación y generar ganancias.

En la 4° razón vemos que en el último año tuvo un gran aumento con respecto a los anteriores años, esto no es lo mejor ya que desmejora la situación porque tenemos \$21 de gastos de servicios prestados por cada \$100 de venta.

Para las razones 5° y 6°, observamos que en los periodos analizados se mantienen, es decir, casi no registran variación de año a año. Estos ratios deben tratar de ser altos, ya que de esta forma es mayor la proporción de ventas que queda para absorber gastos y generar ganancias.

## 5.8 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD



La empresa tiene como objetivo económico permanente maximizar las utilidades en función al esfuerzo y capital aportado. Pero su objetivo operativo es la rentabilidad, que es consecuencia de la relación entre el resultado y el capital invertido en la organización. A esta rentabilidad la podemos medir a través de un índice que nos servirá para evaluar la gestión.

### ➤ Rentabilidad Económica

La rentabilidad económica determina el rendimiento del patrimonio bruto de la empresa, definiendo la eficiencia con que operan los bienes afectados a la explotación, sin tener en cuenta como han sido financiados, es decir, de donde provienen los fondos para su adquisición.

$$Re = \frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Activo}}$$

**Tabla N° 5.13**

Tabla con índices Rentabilidad económica

	2009	2010	2011	2012
Rentabilidad Económica (Re)	0,05	0,06	0,11	0,17

Podemos observar que en los periodos considerados el índice ha ido aumentando en el transcurso del tiempo, sobre todo en los últimos dos años donde los activos generan un rendimiento del 11% y 17% respectivamente. Lo que es altamente favorable, ya que mientras más alto sea este ratio mayor es la rentabilidad del activo de la empresa.

Decimos entonces, que la empresa posee para el año 2012 \$17 pesos de utilidad antes de interés por cada \$100 pesos invertidos en activo.

### ➤ Esquema de DU PONT

El Esquema de Du Pont, es la descomposición de la tasa de rentabilidad en dos partes:

- a) El **margen de utilidad** sobre ventas: Nos indica la tasa de utilidad de cada peso de venta. Y se calcula la utilidad antes de impuestos e intereses sobre las ventas.

**Tabla N° 5.14**

Tabla de cálculo del margen de utilidad sobre ventas

--	2009	2010	2011	2012
Utilidad antes de impuestos	108348,45	193354,20	357277,89	651042,63
Ventas	6051961,00	7460140,43	10321117,93	10571792,29
Margen de utilidad sobre ventas	0,02	0,03	0,03	0,06

- b) Por la **rotación del activo**: Es decir el número de veces que se vende el activo en el ejercicio.

**Tabla N° 5.15**

Tabla con índices de rotación del activo

--	2009	2010	2011	2012
Ventas	6051961,00	7460140,43	10321117,93	10571792,29
Activo	2228265,46	3152666,75	3282769,05	3862842,72
Ventas sobre Activo	2,716	2,366	3,144	2,737

Finalmente, la rentabilidad es el producto del margen de utilidad sobre ventas por la rotación del activo.

**Tabla N° 5.16**

Tabla con índices de Rentabilidad según el esquema de DU PONT

Rentabilidad según esquema de Dupont				
--	2009	2010	2011	2012
Margen de Utilidad sobre ventas	0,02	0,03	0,03	0,06
Rotación del Activo	2,72	2,37	3,14	2,74
Rentabilidad	0,05	0,06	0,11	0,17

Como vemos en la Tabla N° 5.16, los resultados de este índice nos dan igual que cuando calculamos la rentabilidad económica como el cociente de la utilidad antes de intereses sobre el activo.

### ➤ Rentabilidad Financiera

Este indicador refleja la rentabilidad de la inversión de los accionistas, por lo tanto, es la tasa de retorno de la inversión de los capitales propios.

$$Rf = \frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

**Tabla N° 5.17**

Tabla con índices de rentabilidad financiera

--	2009	2010	2011	2012
Rentabilidad Financiera (Rf)	0,30	0,39	0,49	0,44

En la empresa bajo análisis, nos encontramos que en el transcurso del tiempo este ratio fue aumentando aproximadamente un 30% año a año hasta el año 2011, esto demuestra que la situación mejoró en esos años y que va aumentando la rentabilidad por cada peso aportado por los propietarios. Contrariamente en el año 2012 este indicador disminuye en un 11%, por lo que decimos que la tasa de retorno de la inversión de capitales es del 44%, menor a la tasa del año 2011. Esto implica que la empresa obtiene \$44 pesos de rentabilidad neta por cada \$100 pesos de patrimonio neto aportado.

Entendemos que la rentabilidad financiera decrece en el año 2012 porque hay un crecimiento de 400% de los costos financieros. Esto hace que disminuya la utilidad después de intereses haciendo que se reduzca la tasa de retorno del capital. Esto tendría que ver con lo que mencionamos del crecimiento del ciclo de operativo neto ya que se agranda la brecha entre el ciclo de pagos y el ciclo de cobro de la mercadería generando una necesidad de financiamiento para no entrar en un proceso de iliquidez.

Para que esta situación no se agrave la empresa toma préstamos con los bancos y de esta forma lograr seguir funcionando.

➤ **Ventaja Financiera**

La Ventaja financiera mide: “la mayor proporción en que se incrementan o disminuyen los resultados para los titulares del ente, como consecuencia de la utilización de capitales de terceros” (Travallini, 2010).

**Tabla N° 5.18**

Apalancamiento Financiero

Apalancamiento Financiero				
--	2009	2010	2011	2012
Rentabilidad Económica (Re)	0,05	0,06	0,11	0,17
Rentabilidad Financiera (Rf)	0,30	0,39	0,49	0,44
Ventaja Financiera (VF)= (Rf/Re)	6,20	6,34	4,47	2,59
Tasa de interés capitales de terceros (i)	0,01	0,01	0,03	0,11
Re con respecto a i	Re>i	Re>i	Re>i	Re>i

Observamos que para el año 2009 la rentabilidad económica del activo es del 5%, sin interesar como han sido financiados los mismos. Analizamos también para este año la rentabilidad financiera, la cual fue del 30%, es decir, que la empresa tiene \$30 pesos de utilidad después de interés, por cada \$100 pesos de capitales propios.

Ahora bien, la ventaja financiera, nos dirá si conviene o no el endeudamiento, ya que si la rentabilidad económica es mayor a la tasa de interés del pasivo ( $0.05 > 0.01$ ), a la empresa le conviene tomar fondos de terceros, ya que vería aumentada sus utilidades.

Su representación gráfica para el año 2009 es:

Año 2009			
0,30		0,25 x 289315,70 =	73188,969
		Patrimonio Neto	
0,05	0,04 x 1938948,77 =	73188,9203	
0,01		Activo	
		Pasivo	
	<b>1938948,77</b>	<b>289315,69</b>	Activo = 2228264,46

**Grafico 5.16:** "Apalancamiento financiero año 2009"

El gráfico demuestra que los bienes afectados a la explotación (activo) alcanzaron un rendimiento del 5%. Mientras que la rentabilidad de los accionistas fue del 30%. Por lo que la rentabilidad financiera excedió en 25 puntos (0.30-0.05) a la rentabilidad económica. Dicho excedente generó un incremento de \$73.189 pesos en los resultados del capital propio de la organización.

Visto desde otra óptica podemos decir que, si el costo de tomar pasivo, es del 1%, a la empresa le conviene adquirir dicha deuda ya que significa que logrará alcanzar 4 puntos más, que surgen de la diferencia entre la rentabilidad económica (0,05) y la tasa de interés (0,01), es decir:

$(Re - i) \times \text{Pasivo} = \text{Incremento de las utilidades de los propietarios}$ $(0,05 - 0,01) \times \$ 1.938.948,77 = \$ 73.188,92$
---

Por lo que podemos decir que si esta empresa trabajara sólo con su patrimonio neto obtendría una utilidad de \$14.067 pesos mientras que con el aporte de capitales de tercero llega a obtener \$73.188,92 de utilidad adicional.

Es decir obtiene 6,2 veces más de ganancias que si sólo operara con capitales propios.

En el año 2010 observamos que los bienes afectados al activo alcanzaron un rendimiento del 6%. Mientras que la rentabilidad de los accionistas fue del 39%.

Año		2010	
0,39		0,33	$x=423213,49$
			138481,62
		Patrimonio Neto	
0,06	$0,05 \times 2729452,26 =$	138481,556	
		Activo	
0,01			
		Pasivo	
	<b>2729452,26</b>	<b>423213,49</b>	Activo = 3152665,75

**Grafico 5.17:** "Apalancamiento financiero año 2010"

Por lo tanto la tasa de rentabilidad financiera excedió en 33 puntos (0.39-0.06) a la tasa de rentabilidad económica, generando este excedente un incremento de \$138.481- pesos en los resultados del capital propio de la organización.

Esto significa que si al pasivo cuyo importe es \$2.729.452,26, se le abonara una tasa de interés del 1% mientras que la rentabilidad que produce la empresa es de 6%, alcanzará 5 puntos más (0.06-0.01) por encima del costo financiero que se abona a los acreedores.

Es decir, que si esta empresa trabajara sólo con su patrimonio neto obtendría una utilidad de \$25.392 pesos mientras que con los capitales de tercero llega a obtener \$138.481,55 más de utilidad. Es decir obtiene 6.34 veces más de ganancias que si sólo operara con capitales propios.

En 2011 vemos que los bienes afectados a la explotación alcanzaron un rendimiento del 11%. Mientras que la rentabilidad de los accionistas fue del 39%. Es decir que excedió en 38 puntos (0.49-0.11), generando esto un incremento de \$225.056,87 pesos en los resultados del capital propio de la organización.

Año		2011	
0,49		0,38	$x=595528,88$
			225057
			Patrim. Neto
	x		
0,11	0,08	$2687239,17=$	$225056,875$
0,03			Activo
			Pasivo
		<b>2687239,17</b>	<b>595528,88</b>
			Activo = 3282768,05

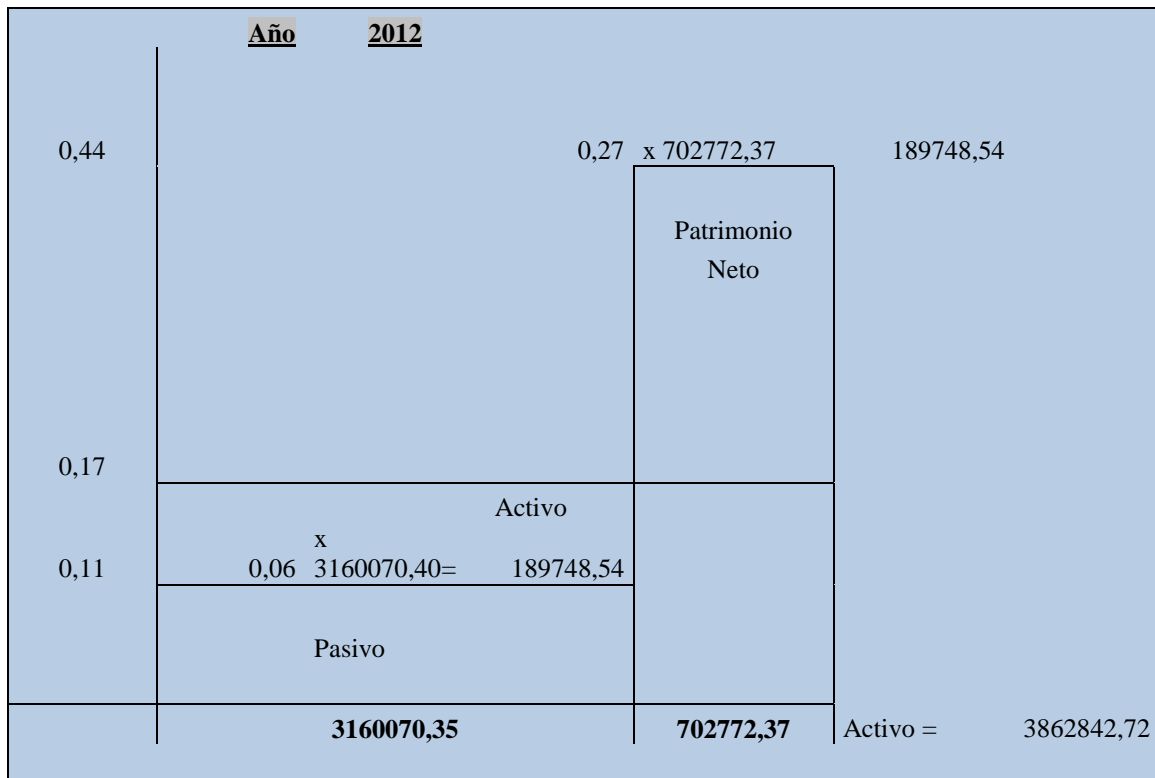
**Grafico 5.18:** "Apalancamiento financiero año 2011"

Esto surge de que si al pasivo cuyo importe es \$2.687.239,17, se le abona una tasa de interés del 3% mientras que la rentabilidad que produce la empresa es de 11%, significa que alcanzará 8 puntos más (0.11-0.03) por encima del costo financiero que se abona a los acreedores.

Es decir, que si esta empresa trabajara sólo con su patrimonio neto obtendría una utilidad de \$ 64.814 pesos mientras que con los capitales de tercero llega a obtener \$225.056,87 más de utilidad. Es decir obtiene 6.2 veces más de ganancias que si sólo operara con capitales propios.

En el año 2012 vemos que los bienes afectados a la explotación (activo) alcanzaron un rendimiento del 17%. Mientras que la rentabilidad de los accionistas fue del 44%.

Es decir que la rentabilidad financiera excedió en 27 puntos (0.44-0.11) a la rentabilidad económica. Dicho excedente generó un incremento de \$ 189.748,54 pesos en los resultados del capital propio de la organización.



**Grafico 5.19:** "Apalancamiento financiero año 2012"

Visto desde otra óptica podemos decir que, si el costo de tomar pasivo, es del 11%, a la empresa le conviene adquirir dicha deuda ya que significa que logrará ganar un 6 % más, que surgen de la diferencia entre la rentabilidad económica (0,05) y la tasa de interés (0,01), es decir:

$$(Re - i) \times \text{Pasivo} = \text{Incremento de las utilidades de los propietarios}$$

$$(0,17 - 0,11) \times \$ 3.160.070,35 = \$ 189748,54$$

Es decir, que si esta empresa trabajara sólo con su patrimonio neto obtendría una utilidad de \$ 118.949 pesos mientras que con los capitales de tercero llega a obtener \$ 189.748,54 más de utilidad. Es decir obtiene 2,59 veces más de ganancias que si sólo operara con capitales propios.

**Tabla N° 5.19**

Apalancamiento Financiero y Utilidades

	2009	2010	2011	2012
Ventaja Financiera	6,20	6,34	4,47	2,59
Utilidades Obtenidas	\$ 87.256,82	\$ 164.437,46	\$ 289.871,50	\$ 308.697,48



Utilidades adicionales por contraer deudas	\$ 73.188,92	\$ 138.481,56	\$ 225.056,87	\$ 189.748,54
---	--------------	---------------	---------------	---------------

Para concluir podemos decir que de 2010 a 2012 la ventaja financiera va disminuyendo todos los años. Esto significa que la empresa cada año disminuye el porcentaje de utilidades que puede obtener gracias a la deuda con terceros, ya que la tasa de interés de su pasivo aumenta año a año. Pero de todos modos a la empresa le sigue conviniendo contraer deuda con terceros ya que sus utilidades en 2012 se multiplican por 2,59 gracias a esto.

## 5.9 ANÁLISIS DE DATOS EXTERNOS A LOS ESTADOS CONTABLES

En esta parte del análisis nos proponemos ampliar la información obtenida por los balances con información estadística brindada por la propia empresa.

Del análisis horizontal y monetario de las ventas surge que en 2012 dichos ingresos se mantuvieron en la misma proporción que en 2011, pero debido al componente inflacionario decidimos indagar un poco más para saber físicamente cuanto se había vendido cada año.

Observando la tabla N° 5.20, surge que en el año analizado se vendieron 737.992 litros de lubricantes mientras que en 2011 se habían vendido 822.267 litros de aceite.

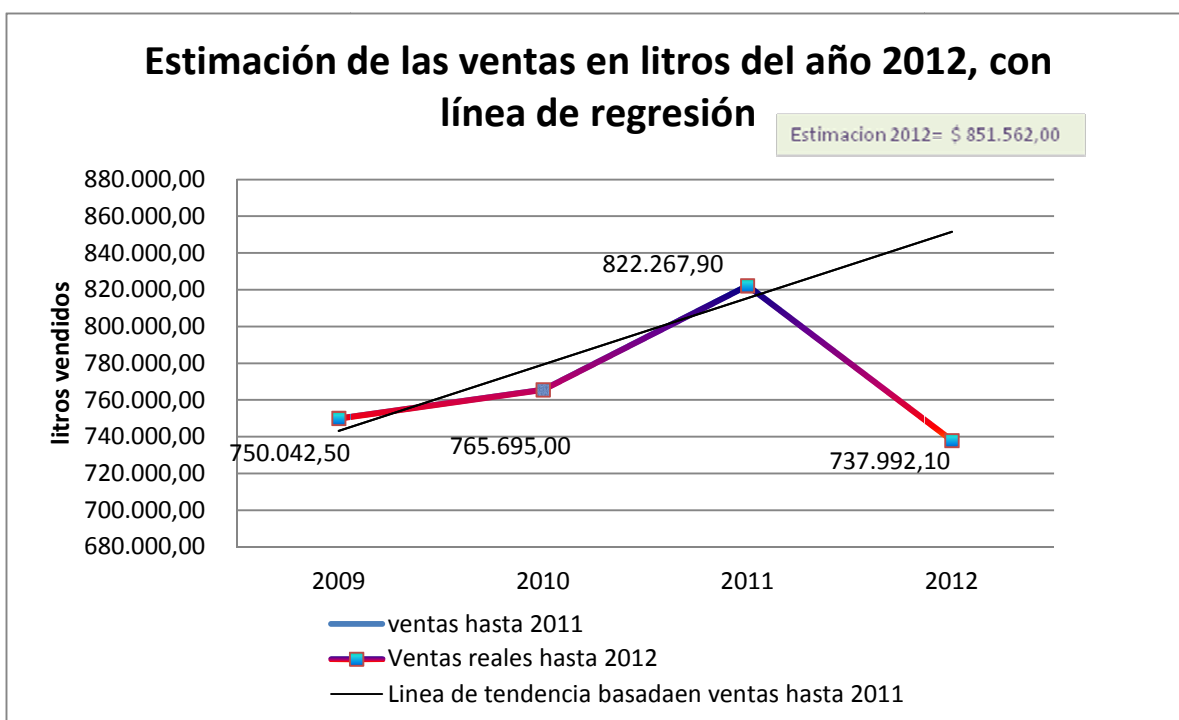
**Tabla N° 5.20**

Ventas en litros por año

Ventas	2009	2010	2011	2012
Ventas en litros	750.042,50	765.695,00	822.267,90	737.992,10
Incremento en las ventas		2,09%	7,39%	-10,25%

Esto nos indica que en el año 2012 se vendieron 84.276 litros menos de lubricantes que en 2011. Marcando una reducción de más de un 10% en volumen total de venta.

Esta merma en las ventas podría estar indicándonos que la empresa verdaderamente está sometida a un proceso de alta rivalidad con sus competidores y que está perdiendo la porción de mercado que tenía en 2011.



**Grafico 5.21:** “Estimación de las ventas en litros del año 2012, con la línea de regresión”

En un informe que la empresa realiza, de los perjuicios ocasionados por el competidor, a su proveedora Shell, expone que el volumen de venta perdido en el año es de 94.000 litros, basándose en un estudio de los volúmenes que algunos de sus clientes realizaban. En dicho informe comunican la siguiente información:

**Tabla N° 5.21**

Análisis de las operaciones de ventas perdidas en el año 2012 (Servicios San Carlos, 2012)

INDUSTRIA	AÑO 2012								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	EN LTS
METALURGICA ROMA S.A.					4000	4000	4000	4000	16000
L EQUIPE MONTEUR S.A.							2500	2500	5000
CANTERAS SAN NICOLAS S.R.L.	1000	1000	1000	2500	500	1500	2500	2500	12500
EMPREDIMIENTOS S.R.L.	2000	2500	500	2500	2500	1000	500	2500	14000
TUBOS TRANS ELECTRIC S.A						500	500	1000	2000
BIGOTTI Y ZANIER SRL	2500	2500	2500	2500	2000	2500	2500	2500	19500
CERAMICA SANTIAGO S.A.I.C.I.	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	7000
MATRIMET S.R.L.	500	500	500	500	500	500	500	500	4000
MATERIAL FERROVIARIO SA	200	200	200	200	200	200	200	200	1600
EL DANTE S.A.I.C.	200	200	200	200	200	200	200	200	1600
ARMADURAS DE LAS SIERRAS SA	50	50	50	50	50	50	50	50	400
CANTERAS Tegli S.A.	200	200	200	200	200	200	200	200	1600
RECUPEL INDUSTRIAL S.A.	200	200	200	200	200	200	200	200	1600
EL GRAN OMBU S.A.	200	200	200	200	200	200	200	200	1600
ALLEVARD REJNA ARGENTINA S.A.	200	200	200	200	200	200	200	200	1600
PRODISMO S.R.L.	500	500	500	500	500	500	500	500	4000
									<b>94000</b>

Para analizar la veracidad de la exposición que realiza la empresa examinamos la información estadística brindada y logramos observar que en la mayoría de los clientes expuestos la merma de consumo fue real. En lo siguiente exponemos en la tabla 5.22 el análisis de los datos.

**Tabla N° 5.22**

Litros que no se vendieron en el año 2012, con relación a la meta propuesta por la empresa

Cientes	2010	2011	2012	Meta 2012	Litros perdidos
ALLEVARD REJNA ARGENTINA S.A. (14592)	288	360	558	2400	1842
ARMADURAS DE LAS SIERRAS SA	1521	683	1272	600	-672
BIGOTTI Y ZANIER SRL	18150	9614	2299	30000	27701
CANTERAS SAN NICOLAS S.R.L.	24402	22851	12877	30000	17123
CANTERAS TEGLI S.A.	1463	836	1045	2400	1355
CERAMICA SANTIAGO S.A.I.C.I.	8442	6828	2090	12000	9910
EL DANTE S.A.I.C.	950	1523	460	2400	1940
EL GRAN OMBU S.A.		1145		2400	2400
L EQUIPE MONTEUR S.A.	26777	33565	26150	30000	3850
MATERIAL FERROVIARIO SA	3100	3032	1941	2400	459
MATRIMET S.R.L.	2508	4180		6000	6000
METALURGICA ROMA S.A.	37899	46389	16320	48000	31680
PRODISMO S.R.L.	20	627		6000	6000
RECUPEL INDUSTRIAL S.A.	2090	1254		2400	2400
TUBOS TRANS ELECTRIC S.A	8378	10261	10659	6000	-4659
Total general	135988	143148	75671	183000	107329

Según la meta establecida por la empresa en el año 2012, para los clientes expuestos, se establecen que 107.000 litros de lubricantes no llegaron a venderse.

Mientras que si comparamos los litros vendidos en 2011 con los vendidos en 2012 en estos clientes, notamos que 67.447 litros se dejaron de vender en 2012 en dichos clientes.

## 5.10 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

Por último, podemos concluir que la empresa Servicios San Carlos S.R.L. presenta una buena situación económica ya que presenta un adecuado nivel de beneficios pues la rentabilidad de su activo es creciente, mientras que en 2009 presentaba un nivel del 5% para el año 2012 crece a 17% .

De igual manera, si pensamos que el fin de toda empresa es generar utilidades para todos los que en ella invierten y fundamentalmente para sus propietarios, podemos decir que en esta empresa también ese objetivo fundamental se ha

conseguido, ya que ha logrado que el rendimiento sobre el patrimonio neto pase de ser 30% en 2009 a 44% en 2012.

Por lo tanto a nivel económico, por más que la empresa muestre una caída notable en sus ventas en el último año, observamos que logra mantener sus márgenes de utilidad, cuidando sus costos de venta.

Pero al hablar de su situación financiera, notamos que la solvencia de la empresa presenta niveles de alto endeudamiento ya que en 2011 y 2012 el pasivo representa 4,5 veces el patrimonio neto.

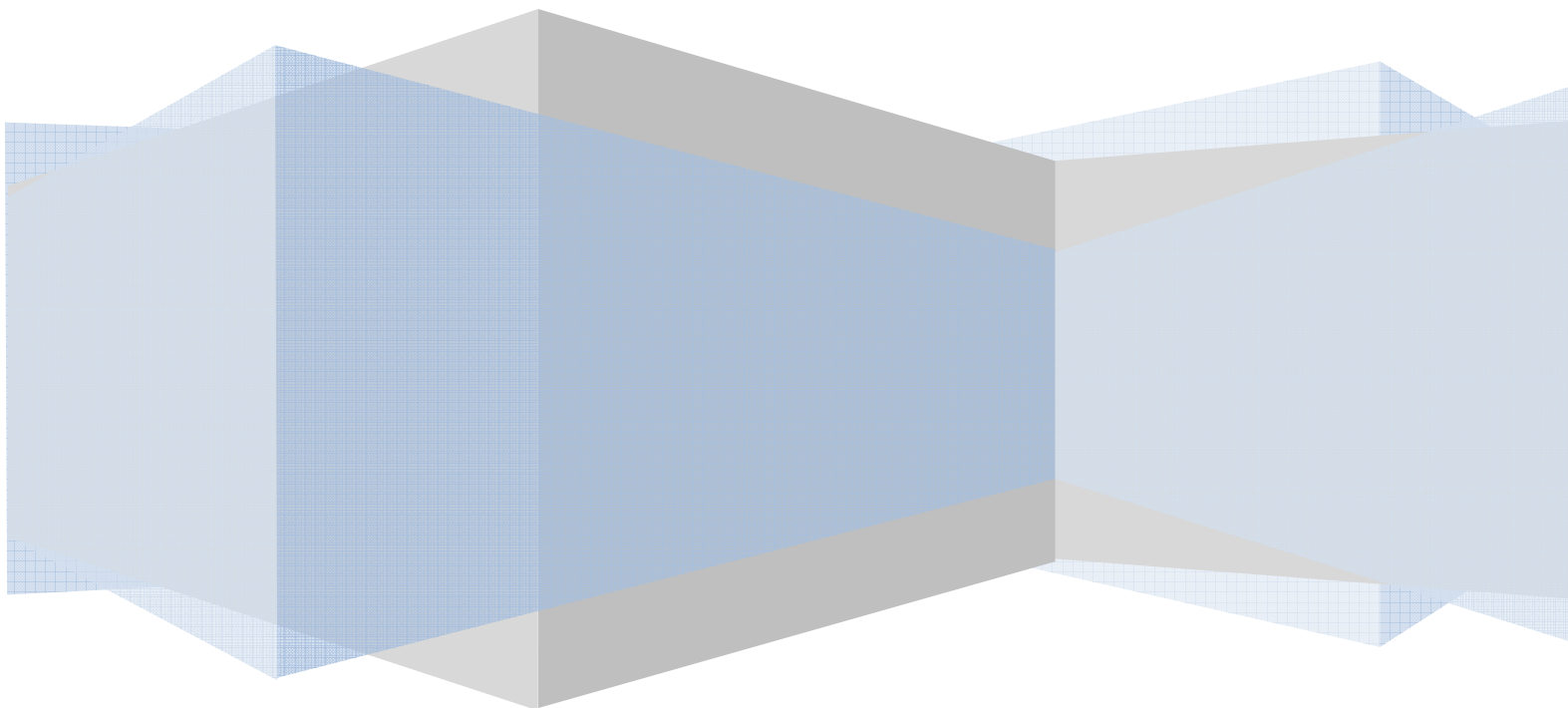
De igual manera los índices de liquidez no presentan los números ideales. La empresa posee una restricción de liquidez ya que el valor de su índice corriente si bien aumenta en el último año, sigue siendo menor a 2. En el año 2012 la empresa posee \$ 165 de activo corriente por cada \$100 de pasivo corriente.

Pero por otro lado la prueba ácida nos muestra una caída de 1,22 en el 2011 hacia 1,00 en 2012. Esto se debe a que, como dijimos en el análisis vertical, los rubros “caja y bancos” y “créditos por venta” disminuyen en un 18% y un 15% respectivamente, empeorando la situación de liquidez inmediata de la empresa.

Este problema de liquidez puede ser causado por los altos niveles de inventario y por la lenta rotación de la mercadería.

Por otro lado el ciclo operativo neto se va agrandando hacia el 2012, lo que significa que la empresa debe pagar sus deudas a los 43 días, mientras que sus cobranzas se producen a los 88 días. Esto provoca un desfasaje entre las entradas y salidas de efectivo de 45 días, lo que obliga a la empresa a compensar esta brecha mediante la obtención de financiamiento externo.

## Capítulo 6: Diagnóstico



## 6.1 NIVEL ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 6.1.1 Situación económica

A fines del año 2011, la empresa SERVICIOS SAN CARLOS S.R.L. comienza a experimentar una caída en sus ventas, debido a que un competidor comienza a vender los productos que la misma comercializa en la zona de actividad comercial que tiene asignada. Esta situación, según expresan los protagonistas, empeora en el año 2012.

En este marco es que al comenzar este trabajo nos preguntamos sobre cuál es el impacto que tienen las prácticas desleales de la competencia en la industria de “Distribuidores de lubricantes y grasa de la ciudad de Córdoba”, sobre la estructura económica y financiera de la empresa Servicios San Carlos S.R.L.

Luego de realizar el análisis e interpretación de los estados contables de los periodos correspondientes a 2010, 2011 y 2012, observamos que la empresa presenta en el último año una disminución en los litros de lubricantes vendidos, ya que en dicho año se vendieron 737.992 litros de lubricantes mientras que en 2011 se habían vendido 822.267 litros del mismo producto.

Entendemos que esta es una señal del avance de la competencia, ya que del análisis de años anteriores vemos como año a año va creciendo el volumen de ventas, mientras que en el año 2012 decrece un 10%.

No obstante, del análisis monetario de su estado de resultado, observamos que en 2012 la empresa vende 2% más que en el año 2011. Esto puede deberse al efecto inflacionario que hubo en los precios de los productos comercializados en el transcurso del año.

Así todo, la utilidad bruta logra incrementarse un 19% gracias a una reducción del costo de la mercadería vendida. Este es un punto favorable de su situación económica, ya que debido a dicha mejora, logra eficiencia en las compras y optimiza el costo marginal.

De todas maneras, notamos que la empresa para mejorar los costos de venta en este año y no caer en iliquidez, contrae préstamos bancarios que aumentan 407% los costos financieros. Esto llevará a que se incrementen las utilidades después de intereses e impuestos de la empresa, sólo un 6% de 2011 a 2012.

La empresa, a pesar de lo ocurrido con la competencia en el año 2011 y 2012, presenta una buena situación económica ya que si bien sus ventas aumentan un

2%, logra incrementar las utilidades después de impuestos e intereses un 6%, debido a una mayor eficiencia en la gestión de sus costos.

### *6.1.2 Situación patrimonial*

Asimismo la disminución del volumen ventas en el año 2012 también impacta en la estructura patrimonial de la empresa, ya que el rubro “caja y banco” presenta una disminución de 18% y el rubro “créditos por venta” un 15%; mientras que el rubro “bienes de cambio” aumenta un 132%, notándose una acumulación de inventario a finales de dicho año.

Es importante destacar que mantener altos niveles de mercadería afecta negativamente las finanzas de la empresa, porque se encarecen los costos de almacenamiento, se corre el riesgo de que los productos se deterioren antes de su utilización y se incurra en pérdidas; además de que los inventarios elevados representan dinero de la empresa que está comprometido.

Es por ello que se recomienda mantener un nivel de inventario tal que permita minimizar la escasez de los materiales para que no se interrumpa la actividad de la empresa y a la vez garantizar la eficiencia económica de la misma.

Igualmente notamos que en el año 2012 crecen las deudas que la empresa tiene con terceros, ya que el pasivo corriente crece un 14%, siendo los rubros que exponen mayor aumento son las deudas sociales y las deudas bancarias. De igual manera, el pasivo total expresa un incremento del 17% con respecto al 2011.

En cuanto a la estructura patrimonial, observamos que a finales del año 2012, la empresa incrementa el rubro bienes de cambio en comparación con el monto que este rubro tenía en años anteriores. Esto puede ser una de las causas de tener que seguir cumpliendo con la política de compras con su proveedor mientras su nivel de ventas se reduce. Para que esto sea posible sin caer en iliquidez y cesación de pagos la empresa debe incrementar sus deudas con terceros.

### *6.1.3. Situación de Liquidez y de Solvencia*

En cuanto a las normas financieras, observamos que la empresa logra cumplirlas todos los años en su totalidad, mejorando su situación hacia 2012 ya que logra un crecimiento de su fondo de maniobra de un 14% en 2011 a un 31,36% en 2012. Este aumento es lo que le ha permitido a la empresa mejorar su rentabilidad económica.

En cuanto a la solvencia la empresa presenta niveles de alto endeudamiento ya que en 2011 y 2012 el pasivo representa 4,5 veces el patrimonio neto.

De igual manera los índices de liquidez no presentan los números ideales. La empresa posee una restricción de liquidez debido a que el valor de su índice corriente si bien aumenta en el último año, sigue siendo menor a 2. En el año 2012 la empresa posee \$ 165 de activo corriente por cada \$100 de pasivo corriente.

No obstante la prueba acida nos muestra una caída del indicador, ya que en 2011 es de 1,22 mientras que en el año 2012 baja a 1,00. Esto se debe a que, como dijimos en el análisis vertical, los rubros “caja y bancos” y “créditos por venta” disminuyen en un 18% y un 15% respectivamente, empeorando la situación de liquidez inmediata de la empresa.

Este problema de liquidez puede ser causado por los altos niveles de inventario y por la lenta rotación de la mercadería que se produjo en 2012 debido a las acciones de sus competidores.

A la vez observamos que la empresa para poder seguir normalmente con el ejercicio de sus operaciones en el año 2012 tuvo que endeudarse. Es por ello que crecieron un 113% sus deudas bancarias, las deudas sociales aumentaron un 223% y el rubro “Otras deudas”, que está integrado por préstamos realizados por los socios de la empresa, creció un 100%. Entendemos que esto fue lo que le brindó a la empresa la inyección de liquidez necesaria para no tener problemas financieros en dicho año.

#### *6.1.4. Análisis de los indicadores de Gestión*

Al realizar el análisis de los indicadores de gestión observamos que el ciclo operativo neto se va agrandando hacia el 2012, lo que significa que la empresa debe pagar sus deudas a los 43 días, mientras que sus cobranzas se producen a los 88 días. Esto provoca un desfasaje entre las entradas y salidas de efectivo de 45 días, lo que obligó a la empresa a compensar esta brecha mediante la obtención de algún tipo de financiamiento.

Los números que arroja la rotación del activo total también nos muestran una disminución en el año 2012 con respecto al 2011, esto se debe a que si bien el activo aumentó de año a año, las ventas no lo hicieron en la misma proporción.



Del análisis del esquema de Du Pont, surge que a pesar de que el índice de rotación del activo disminuye, el margen de utilidad sobre ventas mejora en la empresa. Lo que implica que la rentabilidad económica crezca de un 11% a un 17% en el año 2012 gracias a la reducción del costo de la mercadería vendida que la empresa logra en este último año.

Se observa un gran impacto en la situación financiera del ente ya que en el último año se genera un desfase entre las entradas y salidas de efectivo de 45 días, lo que de persistir en el tiempo o de agravarse puede generar la cesación de pagos.

#### *6.1.5. Análisis de la Rentabilidad*

En cuanto a la rentabilidad económica, podemos observar que desde el año 2009 al 2012 este índice ha ido aumentando en el transcurso del tiempo. En los últimos dos años, los activos de la empresa generan un rendimiento del 11% en 2011 y 17% en 2012. Lo que es altamente favorable, ya que mientras más alto sea este ratio mayor es la rentabilidad sobre el activo invertido.

Por el contrario, la rentabilidad financiera aumenta año a año hasta 2011 y en el 2012 decrece un 11%. Esto se da porque en dicho año hay un crecimiento de 400% en los costos financieros, haciendo que la utilidad después de intereses se reduzca, ya que la tasa de retorno del capital disminuye. Esto se debe a que se agranda la brecha entre el ciclo de pagos y el ciclo de cobro de la mercadería generando una necesidad de financiamiento para no entrar en un proceso de iliquidez. Para no llegar a tal estado, la empresa toma préstamos con los bancos y de esta forma lograr seguir funcionando.

A manera de conclusión, podemos decir que desde 2010 a 2012 la ventaja financiera va disminuyendo todos los años. Esto significa que la empresa cada año disminuye el porcentaje de utilidades que puede obtener gracias a la deuda con terceros, ya que la tasa de interés de su pasivo aumenta año a año. Pero de todos modos a la empresa le conviene contraer deuda con terceros ya que sus utilidades en 2012 se multiplican por 2,59 gracias a esto.

Finalmente las acciones de la competencia en el año 2012, no llegan a afectar gravemente la situación económica de la empresa ya que a pesar de esto logra aumentar su rentabilidad económica en este último año. Mientras que dichas acciones si afectan la situación financiera generándole momentos de iliquidez y el

agrandamiento de la brecha entre el ciclo de pago y el ciclo de cobro de la mercadería.

Para poder lograr un equilibrio entre la situación financiera y la económica, la empresa debería sacrificar márgenes de ganancia para disminuir el precio de sus productos y de esta forma volverse más competitiva. A través de las ventas de contado, que acorten los plazos de cobranza, la empresa puede optimizar su situación financiera (Travallini, 2010, p. 90).

## 6.2 MARCO LEGAL

Como expresamos en el capítulo tres del presente trabajo, la ley argentina actual en materia de competencia que lleva el número 25.156, expresa claramente en su artículo dos que considera como “prácticas prohibidas”, aquellas conductas que restringen la competencia, cómo : “Enajenar bienes o prestar servicios a precios inferiores a su costo, sin razones fundadas en los usos y costumbres comerciales con la finalidad de desplazar la competencia en el mercado o de producir daños en la imagen o en el patrimonio o en el valor de las marcas de sus proveedores de bienes o servicios.” (Ley de Defensa de la competencia , 1999)

Con esto queremos dejar reflejado que las conductas que la empresa, Servicios San Carlos S.R.L., expresa que su competidor emplea para competir en la industria están prohibidas en la legislación argentina. Y esta legislación, establece sanciones que van desde \$ 10.000 hasta los \$ 150.000.000 dependiendo de la pérdida sufrida.

Por esto creemos que una solución a los problemas ocasionados por el competidor puede llegar a ser subsanados por la vía legal, aunque como aducen los interesados, no la consideran una solución, desde el punto de vista estratégico.

Es por ello que más allá de lo legal intentamos estudiar a la empresa no sólo desde su dimensión económica y financiera sino desde un análisis global que nos permita averiguar por qué este competidor puede ingresar al mercado perjudicando a sus pares.

## 6.3. NIVEL ESTRATÉGICO

Desde una óptica estratégica la empresa estudiada cuenta con recursos y capacidades internas que le son propicias, pero luego de realizar un análisis interno de la organización pudimos advertir una débil declaración de su estrategia.

*“La estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a sus clientes y lograr los objetivos de la organización. La elección de una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar” (Thompson & Strickland, 2004).*

La declaración de una estrategia consciente y elaborada, constituye un elemento indispensable para la inercia organizacional. Además resulta necesario modelar las decisiones y acciones iniciadas por los distintos departamentos de la compañía para unirse en un plan de acción coordinado completamente compatible para que todas las acciones tomadas en distintas áreas puedan apoyarse mutuamente.

La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos y de la competencia.

Para Thompson y Strickland (2004) el proceso de creación de la estrategia conlleva cinco pasos:

- 1) Desarrollar una visión estratégica de *hacia dónde se dirige la organización*.
- 2) Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
- 3) Crear una estrategia , con el fin de lograr los resultados deseados
- 4) Poner en práctica la estrategia
- 5) Evaluar el desempeño

Luego de realizar este trabajo observamos que Servicios San Carlos S.R.L. expresa su visión con claridad, pero esta declaración no se ve luego reflejada en los objetivos que la empresa plantea para el año 2012.

Por lo que creemos que la empresa no pudo pasar del primer paso del proceso de creación de la estrategia y advertimos una deficiencia en el establecimiento de objetivos estratégicos.

El propósito del establecimiento de objetivos, es convertir los lineamientos administrativos de visión estratégica y de misión del negocio, en indicadores de

desempeño específicos, es decir en resultados y consecuencias que la empresa quiere lograr (Thompson & Strickland, 2004).

Creemos que esta es una falencia a nivel estratégico que la empresa demuestra y es por ello, que proponemos la creación de Cuadro de Mando Integral que pueda ayudar a la empresa a traducir los objetivos y la estrategia de su unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

El “Cuadro de Mando Integral” proporcionará a la gerencia de la empresa un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, tanto a nivel estratégico como a nivel económico y financiero (Kaplan & Norton, 2002).

A nuestro entender la empresa actualmente no solo tiene un competidor muy activo que le pelea su porción de mercado, sino que la industria en donde está inserta tiene características económicas que no le son propicias, ya que por un lado no demuestra crecimiento anual, mientras que por otro lado cada vez son más las empresas que se suman al sector para vender los productos que compiten con los que ella ofrece.

Del análisis del entorno, observamos que los clientes de esta industria tienen un alto nivel de negociación, ya que si el precio, la calidad o el servicio no le sirven, puede cambiar de proveedor sin costo alguno, lo que crea una gran rivalidad entre competidores, al punto de llevar a estos a ejercer prácticas ilegales, desleales y reductoras de la rentabilidad.

A esta fuerza se le suma el poder de negociación de su proveedora, Shell, que es muy fuerte, generando que la empresa no tenga margen para negociar los precios de sus productos con sus proveedores.

Por último y para concluir consideramos que este marco es en donde se enmarcan las actitudes desleales del competidor de la empresa y que es necesario que la empresa pueda construir una nueva estrategia que la ayude a superar este problema que está enfrentando.

Para ello es que creemos necesario que la empresa pueda generar un tablero de control en donde sus objetivos sean medibles y meticulosamente controlados para poder competir en esta industria tan competitiva.

*“En el nivel estratégico hemos visto que una empresa ha de estar preparada para ajustar a sus prioridades competitivas fundamentales a las condiciones tan*

*cambiantes de la industria. Tal vez haya que prestar más atención a los costos, servicio al cliente y al verdadero marketing. Estos cambios de concentración competitiva exigen naturalmente modificar la estructura y los sistemas organizacionales para respaldarlos. Son indispensables los sistemas diseñados para controlar algunas áreas. Tal vez también se necesite de presupuestación más rigurosa, un control estricto y nuevos sistemas de incentivos basados en el desempeño, todos ellos más formales que los usados anteriormente. Adquirirá gran importancia el control de activos financieros, como inventarios y cuentas por cobrar”* (Porter, 2007, p.259)

#### 6.4. CONCLUSIÓN

La empresa a pesar del asedio de la competencia presenta una buena situación económica mientras que el impacto se observa en su situación financiera y por ende en su estructura patrimonial.

Algunas causas de esto se deben a que el volumen de venta bajó en el año 2012 y por ende bajó la rotación de su mercadería.

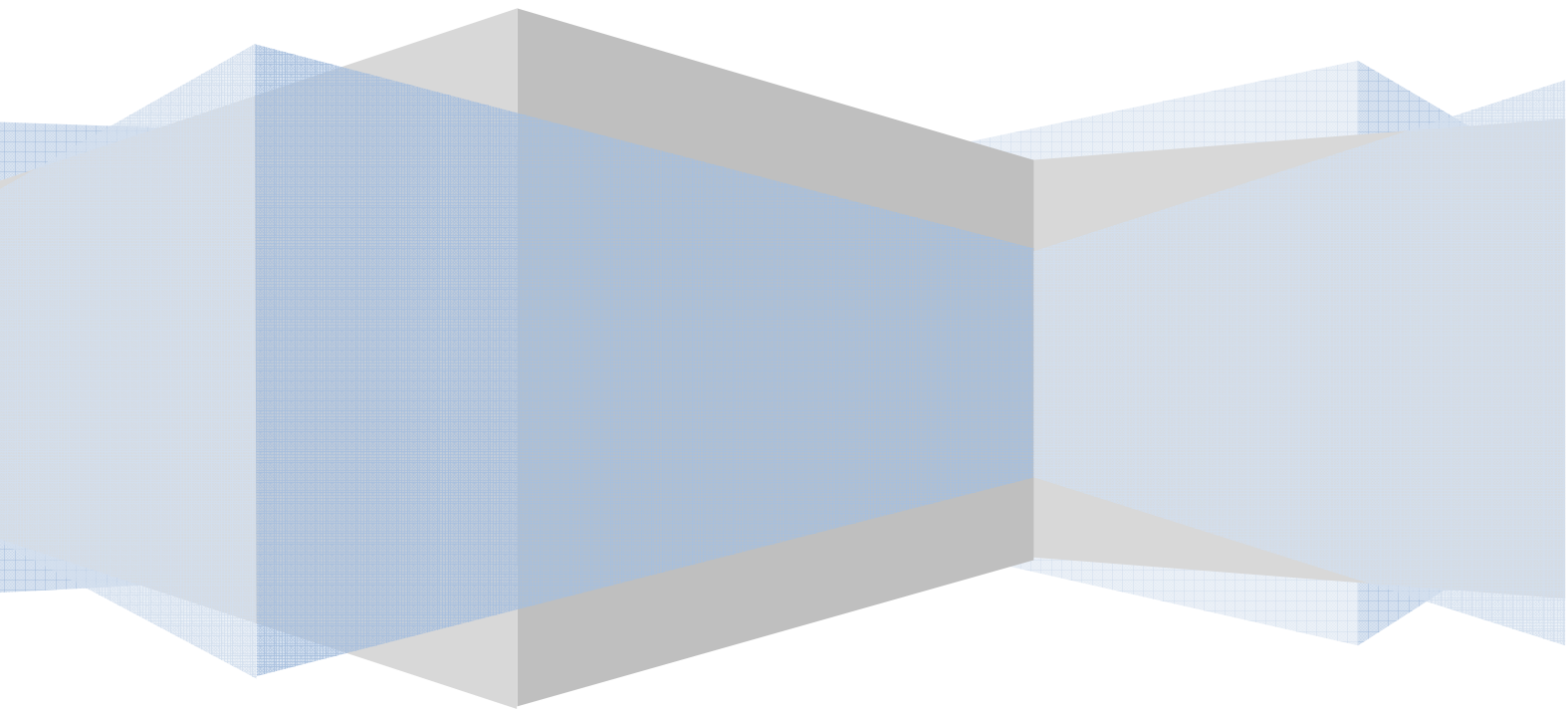
Además se observan altos niveles de inventario al final del año que se debe a que la empresa debió seguir cumpliendo con las políticas de compras que su proveedor le exige por contrato.

Mientras que existe en el año 2012 un alto endeudamiento que se ve simbolizado en el agrandamiento de la brecha entre el ciclo de pagos y el ciclo de cobro de la mercadería.

En cuanto al nivel estratégico, observamos una débil declaración de su misión, objetivos y estrategia.

Creemos que para poder desarrollar una posición de mercado poderosa y producir un desempeño exitoso, a pesar de la acción de la competencia, la empresa necesita desarrollar una estrategia clara que esté traducida en objetivos estratégicos claros e indicadores de desempeño específicos.

## Capítulo 7: Desarrollo de Propuestas



## 7.1 INTRODUCCIÓN

La empresa que estamos estudiando se dedica a la distribución mayorista de productos en la provincia de Córdoba. En este sector, una variable que la empresa no puede dejar de lado es “el precio de sus productos”, más allá del grado de diferenciación que tengan sus bienes.

En consideración de Robbins y Coulter (2010):

“Investigaciones reciente han mostrado que las organizaciones pueden perseguir tanto costos bajos como la ventaja por diferenciación y conseguir alto desempeño... Una compañía debe mantener costos bajos y ser verdaderamente diferenciada. Pero compañías como Fed Ex, Intel y Coca-Cola han sido capaces de hacerlo.” (p. 172)

Por ello es que creemos que más allá que la empresa dirija su estrategia a la diferenciación de sus productos debe apuntar con mucho cuidado a tener precios competitivos.

Una forma de lograr precios competitivos es a través de promociones que pongan de relieve los bajos costo pero teniendo como eje disminuir el plazo de pago de dichos bienes o a través de descuentos que se otorguen a la venta de contado.

De esta forma lo que intentamos proponerle a la empresa es volverse competitiva a la vez que pueda sanear su situación financiera y patrimonial ya que el acortamiento de la brecha entre el cobro de la mercadería y el pago de los proveedores disminuirá las deudas (pasivo) de la empresa además de bajar sus costos de financieros.

Por otro lado el ingreso de efectivo también mejorará su situación de liquidez y mejorará la rotación de su activo.

Esta propuesta va de la mano de un control extremo que se debe tener sobre las variables que estamos mencionando ya que se trata de un equilibrio que debe lograr la empresa entre su situación económica y financiera.

Las dos herramientas que creemos que le ayudarán a la empresa a controlar estas variables son el control integrado de gestión y el cuadro de mando integral ya que le permitirán establecer los cambios requeridos pero con el control estricto de las variables que maneja.

Asimismo otra de las variables que la empresa debería manejar para ser competitiva es, recuperar el poder de negociación con su principal proveedor ya que, si bien mantiene un contrato de distribución con la petrolera Shell Compañía

Argentina de Petróleo S.A., este acuerdo **no le brinda la exclusividad en la zona**, mientras que si la obliga a cumplir con objetivos de volumen, niveles de cobertura en la zona y además le exige informar todas las ventas realizadas y los clientes. Estimamos que este tipo de política mantenida es lo que hace surgir el ingreso de competidores externos, que sin tener que cumplir con todas estas exigencias, pueden ingresar en la industria con precios más bajos que los que tiene la empresa.

Es por ello que le proponemos a la empresa que a la hora de renovar el contrato pida la revisión del acuerdo en donde agreguen cláusulas donde exija una retroalimentación por parte de la petrolera como por ejemplo información de márgenes de ventas de distintas zonas, la entrada y salida de competidores, mayor flexibilidad ante los cambios económicos del país.

## 7.2 CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN

A partir del diagnóstico desarrollado, proponemos al “Control integrado de gestión”, como una herramienta necesaria para apoyar la gestión de la empresa en la ejecución de su estrategia.

Esta herramienta permitirá a la empresa crear valor de manera integral al sistema de gestión como un punto de apoyo para apalancar su estrategia.

El control de gestión se ocupa de verificar el cumplimiento de las tareas tendientes al logro de los objetivos organizacionales. Abarca tanto las medidas correctivas, como también la medición de los logros en función de estándares prefijados en la planificación y/o la evaluación del desempeño global de la empresa y de cada uno de los miembros de la misma.

Para que el control sea posible es indispensable la retroalimentación con la información, que permita comparar el desempeño con objetivos y realizar así acciones correctivas.

El control debe ser activo, dinámico y constante. Debe actuar a través de una serie de medidas preventivas que mediante el uso de técnicas, procesos y controles le dan cauce a la gestión empresarial de manera tal que pueda alcanzar el futuro deseado.

“El control de gestión debe ayudar a los responsables de la organización a la toma de decisiones para la obtención de los resultados esperados conforme la misión del negocio...crea el marco dentro del cual deben desarrollarse las acciones



correspondientes para lograr así el fin último de la empresa, que es la realización de la misión para la cual fue creada” (Gimenez, 2010).

#### *7.1.1 Diseño del sistema de control*

Para diseñar un sistema de control primero es necesario identificar las áreas críticas de la empresa, tarea cuya responsabilidad dentro del negocio le corresponde a la gerencia o los responsables de la cúspide de la organización.

Cada una de estas áreas se explicita a través de indicadores cuantificables a los que podremos denominar ratios. Estos ratios para poder medir es necesario compararlo con parámetros, es decir estándares fijos que la empresa debe establecer.

#### *7.1.2 Herramienta para el control*

Existen cantidad de herramientas de control que permiten medir el grado de consecución de los objetivos propuestos. Nosotras le proponemos a la empresa bajo análisis que el instrumento más adecuado para el control estratégico es el Cuadro de Mando Integral.

A través de este instrumento la empresa podrá tener una visión global del funcionamiento de los aspectos claves de la gestión de la organización permitiendo la corrección de las desviaciones que puedan llegar a impedir el logro de los objetivos planteados.

### 7.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Hoy la empresa para sobrevivir, no puede concentrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo. Debe desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales.

”Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos” (Kaplan & Norton, 2002).

El cuadro de mando integral es un instrumento de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para traducir la misión y

la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, que son:

- PERSPECTIVA FINANCIERA
- PERSPECTIVA DEL CLIENTE
- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
- PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Lo que debe permitir este cuadro de mando es que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todos los empleados de la organización canalicen sus energías hacia la consecución de la misma.

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral conlleva un proceso que debe involucrar a toda la organización. Comienza por la alta dirección que debe traducir la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos pero una de las aportaciones de este modelo reside en conseguir la mayor colaboración de los empleados, de forma tal que participen en el análisis y discusión conjunta de la situación y capacidades de la empresa.

Es por ello que en este último capítulo nos proponemos describir algunas características de esta herramienta, pero constituye una propuesta para la empresa, que podamos elaborarla junto a toda la organización en un trabajo posterior.

Las fases de la elaboración de un Cuadro de Mando Integral son:

a) Clarificar y traducir la visión y la estrategia

En esta fase se intenta clarificar la misión y visión de la organización. Esto se puede realizar a través del análisis de la Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa (Análisis D.A.F.O.), como así también con el estudio detenido de la matriz de cartera y el estudio del entorno, con el fin de reflexionar sobre si debe cambiar su visión para poder adaptarse a las nuevas amenazas y oportunidades que le ofrece la industria.

Actualmente la empresa expresa se propone ser: **“líder en la distribución de lubricantes y accesorios para automóviles en la provincia de Córdoba”**, por lo que si quiere alinear su estrategia de acuerdo a la visión declarada, deberá desarrollar su estructura para poder llegar a toda la provincia de Córdoba, también podría desarrollar nuevos productos para llegar con una gama más amplia de

productos a sus clientes. Estos son ejemplos que podemos brindarle pero en esta fase se necesita un análisis pormenorizado de las debilidades y oportunidades de la empresa.

b) Determinar los objetivos estratégicos.

En esta etapa se desarrollan los objetivos de cada una de las perspectivas del cuadro en base a la visión y estrategia declarada.

**Tabla N° 7.1**

Objetivos Estratégicos.

Perspectiva	Financiera	Clientes	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Objetivos estratégicos	Aquellos objetivos financieros que satisfagan a los socios y dueños de la organización	Aquellos objetivos que satisfagan a los clientes	Aquellos objetivos que optimicen el proceso interno	Aquellos objetivos que intenten generar un personal competente
Ejemplos: Objetivos estratégicos alineados con visión	Rentabilidad económica Rentabilidad financiera	Ampliar los canales de distribución y el marketing	Llegar a clientes siendo más eficiente con objetivos financieros	Capacitación del personal para tener personal competente.

c) Identificar factores claves y relaciones de causa-efecto

Esta es una tarea que conlleva consenso dentro de la organización. Es el período donde se deben establecer las relaciones de los objetivos de las distintas áreas, de manera de encontrar el equilibrio.

d) Elección de indicadores.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras que no tienen porqué ser exclusivamente ratios, pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc. Siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuales son los mejores indicadores.

### 7.2.1 Perspectiva financiera

Desde la perspectiva financiera, los indicadores deben responder a las expectativas de los socios y algunos indicadores típicos pueden ser:

**Tabla N° 7.2**

Perspectiva Financiera

<b>Factores claves</b>	<b>Indicadores</b>
Rentabilidad	<p><b>Rentabilidad económica (Re)</b>= Utilidades antes de impuestos/ Activo</p> <p><b>Rentabilidad Financiera (Rf)</b> = Utilidades después de impuestos e interese/ patrimonio neto.</p> <p><b>Ventaja financiera (Vf)</b> = Rf/Re</p> <p><b>Margen Neto</b>= Utilidades Netas / ventas anuales</p>
Costos	<p>Costos Fijos / Costos Totales</p> <p>Costos Variables/ Costos Totales</p> <p><b>Calculo de Punto de equilibrio</b>= Costos fijos /(1- Costos variables / ventas )</p> <p><b>Calculo de Márgenes de seguridad</b></p>
Aumento de las ventas	<p><b>Rentabilidad de las ventas</b> = Utilidad Bruta / Ventas Anuales</p> <p><b>Cuota de mercado incremental</b>= Cuota de mercado año N/ Cuota de mercado año N-1</p> <p><b>Tasa de crecimiento de las ventas</b> = Ventas año N/ ventas año N-1</p> <p><b>Volumen de venta</b> = venta en litros</p>
Aumento de las Utilidades	<p><b>% incremento de Utilidades</b> = (Utilidades netas año N / Utilidades netas año N-1) -1</p>
Estructura	<p><b>Liquidez Acida</b> =Disponibilidades / Pasivo Corriente</p> <p><b>Liquidez Corriente</b>= Activo corriente/Pasivo corriente</p> <p><b>Solvencia</b> = Patrimonio neto / Pasivo</p> <p><b>Endeudamiento</b> = Pasivo/ Patrimonio Neto</p> <p><b>Indicador de Stock</b> = bienes de cambio/activo</p>
Eficiencia de gestión	<p><b>Rotación del activo</b> = Ventas / Activos</p> <p><b>Rotación de la cuentas por cobrar</b>= Días del período x Saldo promedio de créditos por ventas / Ventas anuales</p> <p><b>Rotación de los Bienes de cambio</b>= Días del período x Saldo promedio de Bienes de cambio / Costo de lo vendido</p> <p><b>Ciclo operativo normal</b>= Días de rotación de cuentas por cobrar más días de rotación de bienes de cambio.</p> <p><b>Rotación de Pasivo corriente</b> = Días del período x Saldo promedio de Pasivo corriente / flujo de pagos realizados a los acreedores.</p> <p><b>Ciclo operativo neto</b> = Ciclo operativo normal – Días de rotación de pasivo corriente.</p>
Control de Margen de los precios al cliente	<p><b>Margen bruto ( por línea de productos )</b>= Ventas –Costo de ventas / ventas</p> <p><b>Margen bruto (Canales de ventas)</b>= Ventas – Costo de ventas / ventas.</p>

El desarrollo de un Cuadro de mando debe surgir de un dialogo activo de los gerentes de todas las áreas de la empresa.

Los objetivos financieros deberían ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de revisar la estrategia financiera de la empresa.

Creemos que en este estadio la empresa puede poner especial atención a la hora de implementar acciones como las que propusimos al comienzo del capítulo: ventas de contado, promociones que acorten los plazos de pagos, etc. Ya que si la empresa puede lograr tener estricto control y planificación de sus acciones podrá medir el desempeño obtenido a la vez que tendrá la posibilidad de monitorear, a través de indicadores y ratios, como impactan estos cambios en su faz económica, financiera y patrimonial.

### 7.2.2 Perspectiva Cliente

En la perspectiva del cliente intentaremos identificar los segmentos de clientes y de mercado en el que ha elegido competir. Es aquí donde la empresa debe medir sus indicadores claves sobre clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

Midiendo de esta forma el valor añadido que le proporciona cada segmento de clientes y mercados seleccionados.

En esta perspectiva la empresa también puede monitorear de forma dinámica y consistente la eficacia de las acciones que decida emprender para sanear su situación financiera y para monitorear el avance de la competencia en la porción de mercado que ella desea mantener.

**Tabla N° 7.3**

Perspectiva del Cliente

<b>Factores claves</b>	<b>Indicadores</b>
Satisfacción de clientes	<b>% de clientes perdidos</b> = Clientes perdidos / Clientes totales. <b>Pérdida de clientes que no han comprado en los últimos 2 meses.</b> <b>Cuestionarios de calidad del servicio.</b>
Retención	<b>Retención de clientes</b> = Clientes retenidos / Clientes totales

Rentabilidad	<p><b>Matriz de clientes rentables / No rentables</b>                  Donde los clientes no rentables en los segmentos seleccionados representan oportunidades para “transformar” en clientes rentables. Los clientes más antiguos pueden requerir algunas acciones para transformarlos en rentables por lo tanto hay que “analizar la viabilidad” o en su defecto “eliminar” si es un cliente no rentable”</p> <table border="1" data-bbox="635 483 1385 680"> <thead> <tr> <th>Cientes</th> <th>Rentables</th> <th>No rentables</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Segmento seleccionado</td> <td>Retener</td> <td>Transformar</td> </tr> <tr> <td>Segmento no seleccionado</td> <td>Analizar viabilidad</td> <td>Eliminar</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Descuentos concedidos</b> = Precio real / precio nominal</p>	Cientes	Rentables	No rentables	Segmento seleccionado	Retener	Transformar	Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar
Cientes	Rentables	No rentables								
Segmento seleccionado	Retener	Transformar								
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar								
Cobertura de visita	<p><b>Índice de cobertura</b>= Clientes visitados / total de clientes planeados  <b>Efectividad de las visitas</b>= Clientes visitados con venta real/ cliente visitados  <b>Mix de producto por cliente.</b>  <b>Nuevos clientes por segmento de cliente</b></p>									

### 7.2.2 Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, hay que asegurar la excelencia de los procesos, para ello es conveniente el desarrollo de la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Algunos indicadores pueden ser:

**Tabla N° 7.4**

Perspectiva de procesos internos

Factores claves	Indicadores
Innovación	<p><b>Porcentaje de venta de nuevos productos</b> introducidos al mercado-  <b>Porcentaje de ventas de nuevos productos desarrollados de otras marcas.</b>  <b>Comparación de márgenes bruto de las distintas líneas de productos.</b></p>
Operaciones	<p>Aquí las características más importantes a analizar serán: Costo, calidad, tiempo y actuación-  <b>Costo de distribución por zona</b>  <b>Costo de la logística interna</b>  <b>Costo por productos defectuosos</b>  <b>Tiempo que tarda en suministrar el producto el proveedor</b> ( Desde que se pide hasta que llega al depósito)</p>

	<b>Tiempo entre el pedido del cliente y la entrega</b>
Venta y Post-venta	<b>Costo de los recursos utilizados</b> <b>Productividad por visita=</b> Se estima un monto total entre ventas y cobranza realizada a cada cliente por visita. <b>Tiempos de espera en clientes sin concreción de venta ni de cobranza</b> <b>Valoración de Calidad del servicio de post venta y servicios técnico</b> (cuestionario al cliente)

En esta perspectiva la empresa se hace varias preguntas, entre ellas las siguientes:

- ¿Mis procesos internos **son rentables?**
- ¿Hay procesos que puedo mejorar?

La empresa a través del análisis de esta fase puede medir los costos internos de sus procesos y con esto replantearse por ejemplo, si puede mejorar el precio de sus productos a través del estricto control de sus costos o si existen procesos que no generan valor.

### 7.2.2 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se trata de asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro.

De acuerdo a lo que Kaplan y Norton (2002) plantean: “la organización debe invertir en el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se logra invirtiendo en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos, de manera de lograr los objetivos no financieros a largo plazo”.

Algunos indicadores pueden ser:

**Tabla N° 7.5**

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

<b>Factores claves</b>	<b>Indicadores</b>
Satisfacción y motivación	<b>Índice de motivación por empleado (encuestas interna)</b> <b>Medición de productividad por empleado =</b> ventas totales / cantidad de empleados <b>Rotación del personal =</b> Bajas / Numero de empleados x 100 <b>Ausentismo =</b> Cantidad de ausentismo / días trabajados

Formación y retención de empleados	<b>Tasa de retención de empleados</b> <b>Empleados formados /Total de empleados</b> <b>Capacitación interna</b>
Productividad	<b>Incremento de ventas por premios</b> <b>Premios por objetivos a empleados con sueldo fijo.</b> <b>Indicadores sobre coherencia de los objetivos individuales y de la organización</b> <b>Indicadores de trabajo en equipo</b>

#### 7.4 ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL GLOBAL

En primer lugar, una vez que analizamos aquellos indicadores que se incluirán en el cuadro de mando, se establecen las relaciones entre indicadores y factores claves. Luego se presenta el cuadro resultante al más alto nivel gerencial para su aprobación y presentación a las personas involucradas.

Para su implementación es necesario que todos los miembros de la organización reciban información y detalle sobre su composición

El cuadro de mando y los indicadores en el más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. De esta manera, se consigue que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y las metas generales afectan a las operaciones de todos los días, y les muestra como su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados.

#### 7.5. CONCLUSIÓN

Para concluir podemos decir que la empresa tiene un desafío muy importante en los próximos años, ya que competir en un mercado en donde la conducta de la competencia abarcan prácticas desleales, requiere del análisis pormenorizado de la estrategia que decida seguir. Es por ello que le proponemos replantear las condiciones del contrato con el proveedor, para aumentar el poder de negociación con este y por otro lado, le presentamos el desarrollo de dos herramientas: el control integrado de gestión y el cuadro de mando integral.

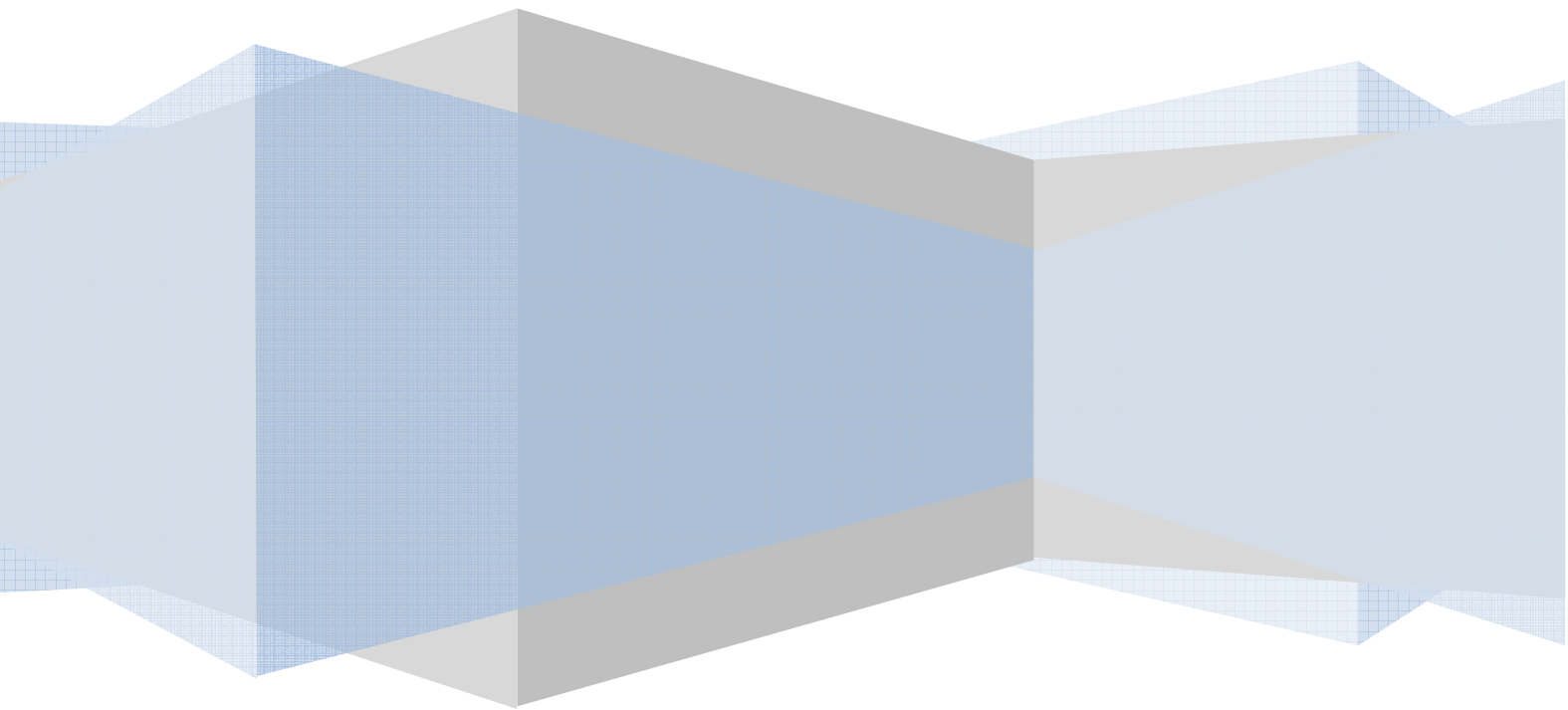
A través de estas, la empresa podrá tener una visión global del funcionamiento de los aspectos claves de la gestión, permitiendo que pueda medir sus objetivos e implementar acciones que mejoren su situación financiera y patrimonial, a la vez que midan el accionar de la competencia en tiempo real.

Creemos que la elaboración del Cuadro de Mando Integral puede responder de manera exhaustiva a los requerimientos que tiene la empresa, ya que comienza por



la traducción de la estrategia en objetivos estratégicos específicos y provee el control de variables en tiempo real.

## Conclusión General



Luego de realizar el análisis e interpretación de los estados contables de Servicios San Carlos S.R.L., podemos concluir que las practicas desleales de la competencia no impactaron gravemente en la situación económica de la empresa ya que por más que muestre una caída notable en el volumen de ventas en el año 2012, logra aumentar su rentabilidad económica en los últimos años y mantener su margen de utilidad. Por lo tanto no se cumpliría la hipótesis inicial en la que planteamos que la persistencia en el tiempo de este tipo de prácticas nocivas del mercado puede hacer peligrar la subsistencia de esta organización en el corto tiempo.

Contrariamente a esto, dichas prácticas, si afectaron la situación financiera del ente, ya que el aumento de la brecha entre el ciclo de pagos y el ciclo de cobro de la mercadería generó una necesidad de financiamiento que elevó los costos financieros haciendo disminuir, en este año, la rentabilidad financiera de los propietarios y por ende el efecto de la ventaja financiera.

Sumado a esto la estructura patrimonial del activo de la empresa muestra un crecimiento abrupto del rubro bienes de cambio en detrimento de los rubros disponibilidades y créditos por venta. Entendemos que esto se produce por tener que seguir cumpliendo con la política de compras que su proveedor le exige, mientras que sus niveles de ventas se ven reducidos.

Asimismo en el año 2012 la empresa tuvo que incrementar sus deudas con terceros (deudas bancarias y sociales) y con los socios de la empresa, que tuvieron que realizar aportes para brindarle a la empresa la inyección de liquidez necesaria, para evitar caer en cesación de pagos.

Para poder lograr un equilibrio entre la situación financiera y la económica, le proponemos a la empresa sacrificar márgenes de ganancia para disminuir el precio de sus productos y de esta forma volverse más competitiva a través de la utilización de ventas de contado que acorten los plazos de cobranza, permitiéndole optimizar su situación financiera.

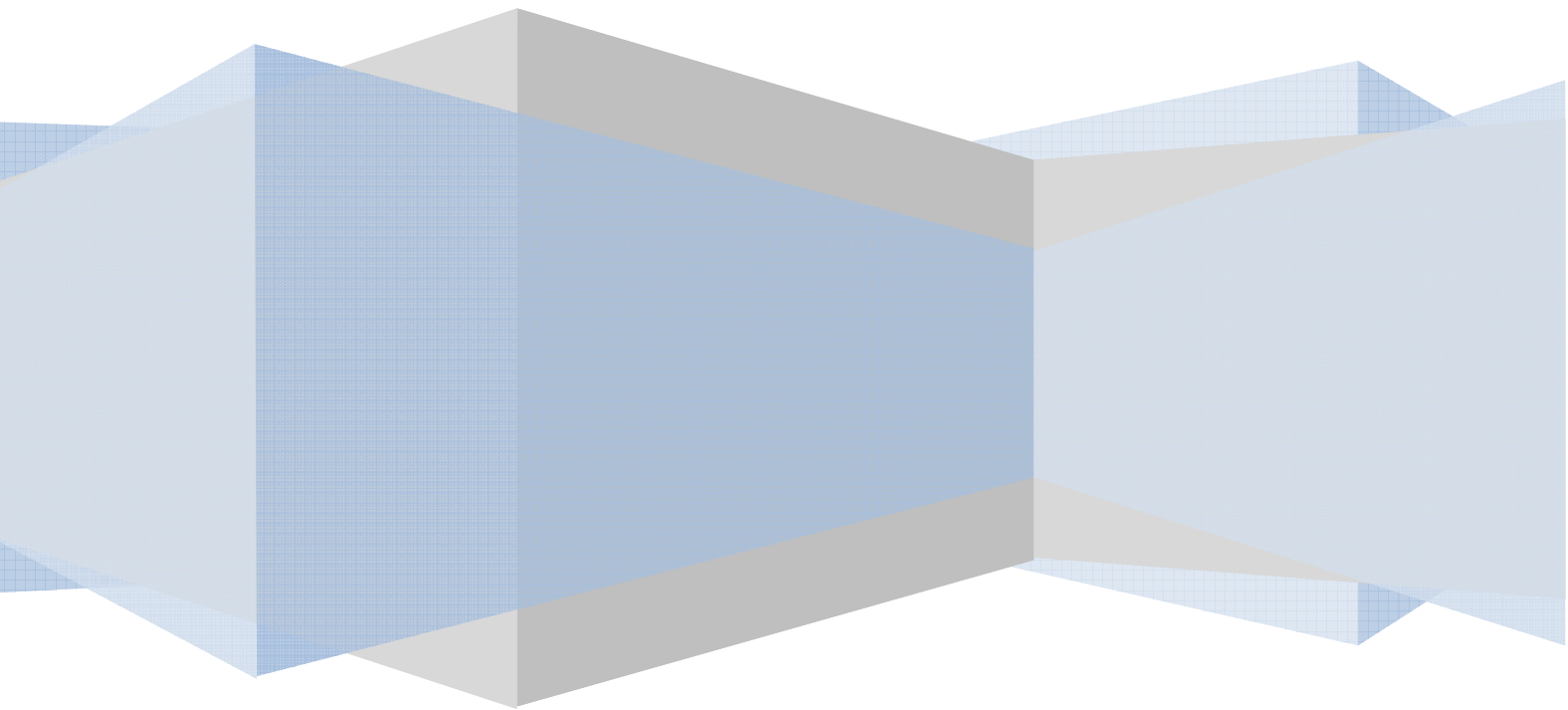
De todas maneras, creemos que la empresa no solo tiene un desafío financiero sino que también tiene un desafío estratégico, ya que por un lado tiene un competidor muy activo que está dispuesto a competir fuertemente. Mientras que por otro lado, está inserta en una industria con características económicas que no le son propicias, donde los clientes poseen mucha fuerza estratégica, ya que si el

precio, la calidad o el servicio no le interesan, puede cambiar de proveedor sin costo alguno. Esta situación crea una alta rivalidad entre competidores, al punto de llevar a estos a ejercer prácticas ilegales, desleales y reductoras de la rentabilidad.

A esta fuerza se le suma el poder de negociación de los proveedores que es muy fuerte generando que la empresa no tenga margen para negociar los precios de sus productos con estos.

Por ello, le proponemos a la empresa la creación de un Cuadro de Mando Integral que pueda ayudar a la empresa a traducir los objetivos y la estrategia de su unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles que le brinde herramientas para la toma de rápidas decisiones, no solo financieras sino también estratégicas en una industria que es tan competitiva.

## Bibliografía y Referencias



### Bibliografía y Referencias

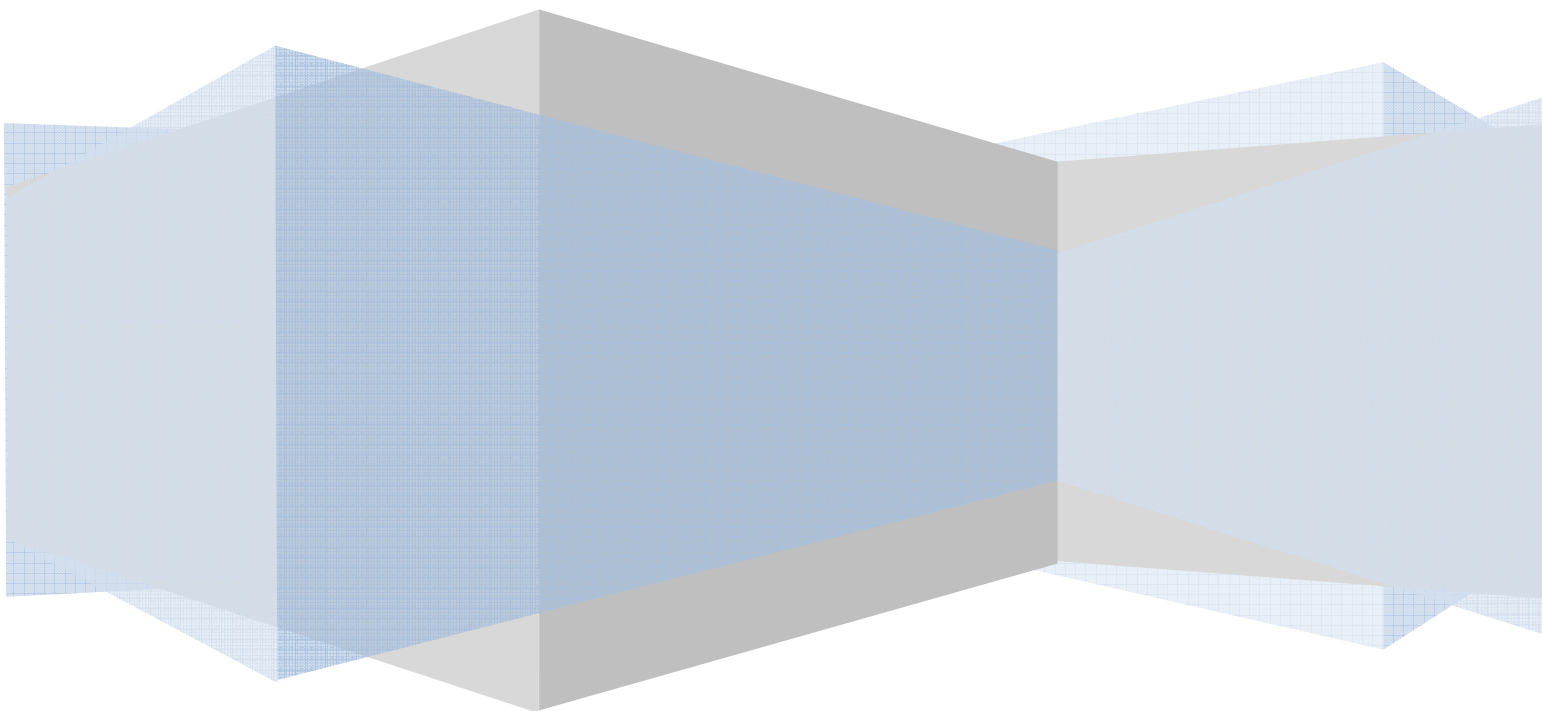
- Amat, O., & Fiestas, I. (2000). *Ratios de las empresas más rentables*. Barcelona : Editorial Gestión 2000.
- *Autoparts S.R.L.* (2013). Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.autopartslubricante.com.ar/>
- Banco Interamericano de Desarrollo; Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2006). *Derecho y Política de la Competencia en Argentina*. París: Publicaciones de la OCDE.
- Biondi, M. (2006). *Estados Contables, presentación, interpretación y análisis*. Buenos Aires: Errepar.
- Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba, N° 23 (Publicado, 5 de marzo de 2012).
- Bueno Campos, E., & Otros. (2007). *Economía de Empresa: Análisis de decisiones empresariales*. Madrid: Piramide.
- Cerri, C. L., Pérez, J. G., & Vigliano, J. C. (2010). *Sistemas Contables I (Versión preliminar)*. Córdoba: IUA.
- *Código de Comercio de la República Argentina* (11a ed.). (2011). Buenos Aires, ARGENTINA: La Ley S.A.
- *Comision nacional de Defensa de la Competencia*. (s.f.). Obtenido de [http://www.cndc.gov.ar/archivos/defensa\\_de\\_la-competencia.pdf](http://www.cndc.gov.ar/archivos/defensa_de_la-competencia.pdf)
- Contrato constitutivo de Servicios San Carlos SRL (10 de Agosto de 2000).
- Contrato de Distribución y Reventa de Lubricantes (Octubre de 2009).
- *Córdoba Diesel*. (2013). Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.cordobadiesel.com.ar/>
- *Distribuidora Fusion*. (2011). Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.distribuidorafusion.com.ar/>
- *Echaniz hnos.* (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2013, de <http://www.echanizhnos.com/>
- *Esso Mobil Borur*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2013, de <http://www.essomobilborur.com/>
- Federacion Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (Enero de 2012). Resoluciones Técnicas Vigentes. Errepar S.A.
- *Fercol*. (1999). Recuperado el Septiembre de 2013, de <http://www.fercol.com.ar>
- Fourcade, A. D. (2000). *Sociedades. Parte General*. Advocatus.
- Fourcade, A. D. (2001). *Sociedades. Parte Especial*. Córdoba: Advocatus.
- *Fuchs Argentina*. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2013, de <http://www.fuchsargentina.com.ar/alta/home.php>
- Gambino, A. A. (2008). *Logística Empresarial*. IUA.
- Gimenez, H. L. (2010). *Gestión de las Organizaciones*. IUA.
- *Guía Clarin.com*. (2013). Recuperado el Abril de 2013, de <http://cordoba.guia.clarin.com/autoparts-lubricantes-sa/975690>

- *Guioteca*. (2010). Recuperado el Marzo de 2014, de <http://www.guioteca.com/autos/lubricantes-lo-esencial-para-entender-su-importancia/>
- (2009). *Informe de Distribucion de Lubricantes*. Buenos Aires.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- *Klüber*. (2013). Obtenido de <http://www.klueber.com/ar/es>
- *Ley de Defensa de la competencia*. (16 de Septiembre de 1999). Obtenido de Infoleg: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60016/texact.htm>
- *Molina Erneta*. (2013). Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.molinaerneta.com.ar/>
- Newton, E. F. (1997). *Análisis de Estados Contables* (rev. ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- *Oechsle*. (2001). Recuperado el Septiembre de 2013, de <http://www.oechsle.com.ar/>
- *Osvado Fantini y cía S.R.L.* (2005). Recuperado el Agosto de 2012, de <http://www.fantini.com.ar/>
- Otamendi, J. (1998). La Competencia Desleal. *Revista Jurídica de la Universidad de Palermo*(Año 3, Número 2).
- Porter, M. E. (1998). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Continental S.A.
- Porter, M. E. (2007). *Estrategia Competitiva* (37a ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Ricci, M. B. (2005). *Comercialización*. IUA.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima edición ed.). Acapulco, México: Pearson Educación.
- Salvatore, D. (1995). *Microeconomía*. Mexico, DF: Mc Graw-Hill.
- Servicios San Carlos, S. (25 de Septiembre de 2012). Exposición de Perjuicios Económicos.
- *Shell .com*. (2014). Recuperado el Marzo de 2014, de <http://www.shell.com.ar/products-services/solutions-for-businesses/business-lubricants-tpkg.html>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estrategica* (13a ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Traballini, H. (2010). *Sistema III*. Córdoba: IUA.
- Traballini, M., & Antos, V. (2006). *Derecho Privado II*. IUA.
- Travallini, H. (2010). *Administración Financiera*. Instituto Universitario Aeronautico.
- Veteri, L. (2010). *Sistemas Contables II (preliminar)*. IUA.
- Wikipedia, E. L. (2013). *Imagen de Marca*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen\\_de\\_marca#cite\\_note-1](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_de_marca#cite_note-1)

- Wikipedia, e. L. (2013). *Lubricante*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Lubricante>
- Wikipedia, E. L. (2013). *Normalización*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n>
- Wikipedia, E. L. (2013). *Rentabilidad*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad>
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar VOL.2*. Córdoba: Editorial Brujas.



## Anexo I



## ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

### ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL DE LA EMPRESA

Activo	2009		2010		2011		2012		VARIACION 10-11 en %		VARIACION 11-12 en %	
	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2012	%	2012
Activo corriente												
Caja y Banco	3,3529	74711,82	4,4216	139997,61	13,0164	427299,34	9,0166	348297,65	206,53	348297,65	9,0166	-18,49
Créditos por ventas	31,6211	704602,9	33,2172	1047228,17	43,0588	1413521,68	30,9682	1196251,77	34,98	1196251,77	30,9682	-15,37
Otros Créditos	2,5971	57869,78	6,8683	216534,18	3,4050	111779,91	8,2215	317582,88	-48,38	317582,88	8,2215	184,11
Bienes de cambio	26,9027	599463,59	29,0393	915511,8	15,8448	520148,95	31,3223	1209929,74	-43,18	1209929,74	31,3223	132,61
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>64,4738</b>	<b>1436648,09</b>	<b>73,5464</b>	<b>2318671,76</b>	<b>75,3251</b>	<b>2472749,88</b>	<b>79,5285</b>	<b>3072062,04</b>	<b>6,65</b>	<b>3072062,04</b>	<b>79,5285</b>	<b>24,24</b>
Activo No corriente												
Bienes de Uso	35,3799	788357,02	26,3173	829695,71	24,5910	807265,91	20,4002	788027,42	-2,70	788027,42	20,4002	-2,38
Gastos Diferidos	0,4119	3260,35	0,1364	4299,28	0,0839	2753,26	0,0713	2753,26	-35,96	2753,26	0,0713	0
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>35,5262</b>	<b>791617,37</b>	<b>26,4536</b>	<b>833994,99</b>	<b>24,6749</b>	<b>810019,17</b>	<b>20,4715</b>	<b>790780,68</b>	<b>-2,87</b>	<b>790780,68</b>	<b>20,4715</b>	<b>-2,38</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>100,00</b>	<b>2228265,46</b>	<b>100,00</b>	<b>3152666,75</b>	<b>100,00</b>	<b>3282769,05</b>	<b>100,00</b>	<b>3862842,72</b>	<b>4,12674</b>	<b>3862842,72</b>	<b>100,00</b>	<b>17,67026</b>
Pasivo												
Pasivo Corriente												
Deudas fiscales	0,68259359	13235,14	0,20546064	5607,95	0,44443458	11943,02	0,14738912	4657,6	112,97	4657,6	0,14738912	-61,00
Deudas Comerciales	54,126492	1049484,95	57,6919818	1574675,1	49,8424303	1339385,31	41,0846461	1298303,72	-14,94	1298303,72	41,0846461	-3,07
Deudas Sociales	2,89022592	56040	2,16990716	59226,58	1,11296309	29907,98	3,0661194	96891,53	-49,50	96891,53	3,0661194	223,97
Deudas Bancarias	4,73386257	91787,17	8,2632374	225541,12	8,01478158	215376,35	14,5790941	460709,63	-4,51	460709,63	14,5790941	113,91
<b>TOTAL DE PASIVO CORRIENTE</b>	<b>62,4332</b>	<b>1210547,26</b>	<b>68,3306</b>	<b>1865050,75</b>	<b>59,4146</b>	<b>1596612,66</b>	<b>58,8772</b>	<b>1860562,48</b>	<b>-14,39</b>	<b>1860562,48</b>	<b>58,8772</b>	<b>16,53</b>
Pasivo no Corriente												
Cuentas particulares SOCIOS	33,5887461	651268,58	28,4038154	775268,58	28,850003	775268,58	6,91623463	218557,88	0,00	218557,88	6,91623463	-71,81
Provisiones	0,0981996	1904,04	0,06975905	1904,04	0,07085488	1904,04	0,06025309	1904,04	0,00	1904,04	0,06025309	0,00
Otras deudas	0	0	0	0	0	0	24,9199939	787489,34	0,00	787489,34	24,9199939	0,00
Previsiones	3,87988023	75228,89	3,19583864	87228,89	11,6645326	313453,89	9,2262696	291556,61	259,35	291556,61	9,2262696	-6,99
Deudas fiscales	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0,00
<b>TOTAL DE PASIVO No CORRIENTE</b>	<b>37,5668</b>	<b>728401,51</b>	<b>31,6694</b>	<b>864401,51</b>	<b>40,5854</b>	<b>1090626,51</b>	<b>41,1228</b>	<b>1299507,87</b>	<b>26,17</b>	<b>1299507,87</b>	<b>41,1228</b>	<b>19,15</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>100,00</b>	<b>1938948,77</b>	<b>100,00</b>	<b>2729452,26</b>	<b>100,00</b>	<b>2687239,17</b>	<b>100,00</b>	<b>3160070,35</b>	<b>-1,54658</b>	<b>3160070,35</b>	<b>100,00</b>	<b>17,59543</b>
PATRIMONIO Neto												
Capital suscrito	4,14771836	12000	2,83544837	12000	2,01501563	12000	1,70752302	12000	0,00	12000	1,70752302	0,00
Ajuste de capital	4,76241368	13778,41	3,25566418	13778,41	2,31364262	13778,41	1,96057936	13778,41	0,00	13778,41	1,96057936	0,00
Resultados NO asignados	90,2603243	261137,28	93,3417978	395035,08	95,2683386	567350,47	95,990393	674593,96	43,62	674593,96	95,990393	18,90
Reservas Legales	0,82954367	2400	0,56708967	2400	0,40300313	2400	0,3415046	2400	0,00	2400	0,3415046	0,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>100,0000</b>	<b>289315,69</b>	<b>100,0000</b>	<b>423213,49</b>	<b>100,0000</b>	<b>595528,88</b>	<b>100,0000</b>	<b>702772,37</b>	<b>40,72</b>	<b>702772,37</b>	<b>100,0000</b>	<b>18,01</b>
<b>TOTAL PASIVO IMAS PATRIMONIO NETO</b>	-	<b>2228264,46</b>	-	<b>3152666,75</b>	-	<b>3282768,05</b>	-	<b>3862842,72</b>	<b>4,1267</b>	<b>3862842,72</b>	-	<b>17,6703</b>
PRUEBA	0,0000		0,0000		0,0000		0,0000				0,0000	

Análisis Horizontal y Vertical del ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA

Columna1	2009	2010	VARIACION 09-10 en %	2011	VARIACION 10-11 en %	2012	VARIACION 11-12 en %
Ventas Netas	5946958,85	7460140,43	25,44	10321117,9	38,35	10571792,3	2,43
menos							
Costo de Mercad. y serv. Vendidos	4617812,36	5753144,88	24,59	7621286,26	32,47	7335061,03	-3,76
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	1329146,49	1706995,55	28,43	2699831,67	58,16	3236731,26	19,89
menos							
Costo de los servicios prestados	695192,51	828945,3	19,24	1300116,05	56,84	1507550,97	15,96
Costos de administración	454232,19	519888,82	14,45	732648,29	40,92	756848,91	3,30
Costo de comercialización	176374,49	164807,19	-6,56	323095,04	96,04	333160,97	3,12
mas		193354,24		343972,29		639170,41	
Otros Ingresos	105001,15	0	-100,00	13308,6	100,00	11872,22	-10,79
<b>RESULTADO EJERCICIO ANTES INTERESES</b>	108348,45	193354,24	78,46	357280,89	84,78	651042,63	82,22
menos							
Resultado financiero	21091,63	28916,78	37,10	67409,39	133,12	342345,15	407,86
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	87256,82	164437,46	88,45	289871,5	76,28	308697,48	6,49