



Análisis e interpretación de la información contable mensual, como
herramienta de gestión base para la toma de decisiones en la pyme XXX SA de
Córdoba, Argentina.

Trabajo Final de Graduación

Alumno: Claudia González

Legajo: VCPB12860

Resumen

El presente trabajo final de graduación aborda la necesidad de la pyme bajo análisis, de estandarizar reportes contables de gestión internos basados en el sistema contable. Con el objetivo de analizar e interpretar la información para la toma de decisiones en un contexto de certidumbre.

Se analiza en primera instancia, el contexto general de la organización y cuáles son sus necesidades específicas y los recursos que el sistema de gestión ya instalado permite obtener, para establecer la factibilidad de tomar los datos como ciertos y reales.

En segundo lugar se establecen las variables fundamentales que basados en los datos brindados por la contabilidad revelada a través del balance de sumas y saldos permitan obtener información económica, financiera y operativa, de manera que la misma contribuya en la toma de decisiones.

Para finalizar se establece una estandarización del modelo final con el propósito de que la obtención del mismo, signifique para la organización en términos de costo-beneficios un aporte valioso y fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Palabras Claves

Análisis Contable

Herramientas de gestión

Toma decisiones

Decisiones en Pyme

Abstract

This final graduation paper addresses the need for the SME under analysis to standardize internal accounting reports based on the accounting system. With the objective of analyzing and interpreting information for decision making in a context of certainty.

It analyzes, in the first instance, the general context of the organization and what are their specific needs and resources that the management system already installed allows to obtain, to establish the feasibility of taking the data as true and real.

Second, it establishes the fundamental variables that based on the data provided by the accounting allow to obtain economic, financial and operative information, so that it contributes in the decision making.

Finally, a standardization of the final model is established with the purpose of obtaining the same, meaning for the organization in terms of cost-benefits a valuable and fundamental contribution to the growth and development of the company.

Keywords

Accounting analysis

Management tools

Take decisions

Decisions in SMEs

Índice

Resumen.....	2
Palabras Claves	2
Abstract.....	3
Keywords	3
Introducción	7
Capítulo 1.....	9
1.1 Justificación	9
1.2 Antecedentes	10
Capítulo 2 Objetivo General y Objetivos Específicos	13
2.1 Objetivo General.....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
Capítulo 3. Marco Teórico.....	14
3.1 La Contabilidad y el Desarrollo	14
3.2 Las Pymes y el Sistema de Gestión Contable	15
3.3 Importancia de Determinar el Perfil de la Empresa.....	18
3.4 Informes Contables de Uso Interno	19
3.5 Estructura del Reporte Interno Propuesto	21
3.5.1 Rentabilidad Económica- Estado de resultado	22
➤ Margen de Utilidad Bruta	23
➤ Margen de Utilidad Operativa	23
➤ Margen de Utilidad Neta	23
➤ Análisis Vertical	24
➤ Análisis Horizontal	25
3.5.2 Liquidez	27
➤ Liquidez corriente	30
➤ Prueba ácida.....	30
3.5.3 Eficiencia Operativa.....	32
➤ Rotación de inventarios	32
➤ Periodo promedio de cobro.....	32
➤ Periodo promedio de pago	33
➤ Exceso de inventario.....	33
➤ Gestión del área de cuentas corrientes con respecto al cumplimiento de la política establecida para el cobro de las deudas.....	33

➤ Gestión del área pago a proveedores con respecto al cumplimiento de la política establecida para el pago de las deudas.	33
3.5.4 Deuda bancaria /Apalancamiento	34
3.6 Integración de Ideas del Marco Teórico	37
Capítulo 4. Marco Metodológico	40
4.1 Metodología para el diagnóstico	40
Capítulo 5 .Diagnostico	45
5.1 Presentación de la Empresa	45
5.1.1 Misión Lograr la plena satisfacción del cliente externo como así también el interno que somos todos los que formamos XXX SA, entendiendo que cada persona es importante y necesaria. Cada uno de nosotros aporta al crecimiento.....	45
5.1.2 Visión.....	46
5.1.3 Datos Organizacionales XXX SA pertenece de la cámara de Ferreteros de la provincia de Córdoba, además de tener una participación activa en una agrupación de Foro Productivo; donde se lleva a cabo un proyecto que es el sostenimiento de una institución educativa con el objetivo de capacitar técnicamente a los jóvenes además de otorgarles el título secundario.	48
5.1.4 Toma de Decisión Organizacional.....	48
5.1.5 Organigrama de la empresa.....	50
5.1.6 Análisis de Variable Ventas y Deuda Bancaria	51
5.2 FODA.....	57
5.2.1 Análisis FODA.....	57
Capítulo 6 Desarrollo de la Propuesta de Aplicación	61
6.1 Etapa Estratégica para una Herramienta Eficaz.....	61
6.2.1 Conformación del equipo a cargo de reporte	62
6.2.2 Coordinación del Equipo/Plazos.....	62
6.3 Entrevista a los miembros del directorio para evaluar necesidades de información	64
6.4 Evaluación del Sistema de Gestión Contable	65
6.5 Conformación el Reporte Interno	73
6.5.1 Relevamiento y Análisis de la Información Contable	74
6.6 Rentabilidad Económica- Estado de resultado.....	76
➤ 1 Margen de Utilidad Bruta	77
➤ 2 Margen de Utilidad Operativa	77
➤ 3 Margen de Utilidad Neta	77
➤ 4 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de resultados	77

6.7 Análisis de liquidez de la empresa.....	81
6.7.1 Capital de Trabajo	81
➤ Medición del capital de trabajo Acumulado 1° Semestre 2017	84
6.7.2 Ratios de Liquidez y Prueba Ácida.....	86
➤ Medición la liquidez Corriente y Prueba Acida Acumulado 1° Semestre 2017	86
6.8 Eficiencia Operativa de la empresa.....	89
➤ De la información recolectada se procede el calculo de los indicadores...90	
➤ 1-Rotación de inventarios	90
➤ 2-Periodo promedio de cobro	91
➤ 3-Periodo promedio de pago.....	92
6.9 Deuda Financiera-Apalancamiento.....	93
➤ Punto de Equilibrio	97
6.10 Reporte Estandarizado	98
6.11 Etapa Presupuestaria	107
6.11.1 Recupero de la inversión en la Implementación	108
6.12 Cronograma de Avance.....	111
Capítulo 7 Conclusiones	112
Anexo 1	115
Principales Puntos de la Entrevista a Miembros del Directorio.....	115
Anexo 2.....	115
Respuestas de la Entrevista a Miembros del Directorio	115
Anexo 3.....	123
Agrupación de cuentas por Categorías Enero 2017	123
Índice Tablas	127
Índice Figuras.....	128
Bibliografía.	129

Introducción

El tema seleccionado para el presente trabajo final de graduación es el desarrollo de una herramienta de gestión práctica, basada en información contable surgida del balance de sumas y saldos provisto por el sistema contable integrado de la empresa. Para conocer sobre la realidad económica y financiera de forma mensual, lo que permita la toma de decisiones que hacen al giro habitual de la actividad en un ámbito de certidumbre.

XXX SA, es una pyme en pleno crecimiento y desarrollo, dedicada a la comercialización de materiales de construcción con más de 15 años de experiencia. Ha sido seleccionada para analizar su contexto y necesidades de información, y determinar los indicadores que permitan, la obtención de datos para medir liquidez, endeudamiento, rentabilidad y demás puntos relevantes de acuerdo al sector y al tipo de actividad que desarrolla.

La información se presenta en seis capítulos:

Capítulo 1; Presentación de la empresa, el tema, la formulación del problema, y justificación. Se agrega además antecedentes sobre trabajos que han tratado la misma problemática, algunos de ellos coincidentes con la visión general de la propuesta y otros ,presentarán puntos que se apartan del espíritu con el que se quiere presentar la temática.

Capítulo 2, Se presenta el objetivo general, y los objetivos específicos del trabajo. A través del desarrollo y entendimiento de los mismos se llega al correcto cumplimiento de la misión con la que se realiza el presente desarrollo.

Capítulo 3; Marco teórico, bases teóricas que fundamentan el estudio, con relación a los puntos principales de la investigación, contextualizando las variables que constituyen el tema de la investigación.

Capítulo 4; Metodología de la investigación, comprende los tipos, y métodos de investigación utilizados, además de las técnicas e instrumentos para el cumplimiento de los objetivos; en el plan de recolección y procesamiento de la información.

Capítulo 5; Diagnostico, en este punto se describe ampliamente la situación de la empresa, conociendo la cultura y política que lleva adelante. Se analiza a través de la metodología cualitativa la forma en que se toman las decisiones, su estructura organizacional, desarrollo del FODA de la misma.

Capítulo 6; Desarrollo, se establecen las acciones estratégicas y tácticas a realizar para la consecución del objetivo general. Se releva la organización y sus necesidades. La fiabilidad de su sistema de gestión contable (SGC). Se realiza el desarrollo técnico de la herramienta propuesta, detallando como se debe realizar de acuerdo a los procesos de la empresa y la información a recopilar. Se muestra el desarrollo completo de un mes específico exponiendo las conclusiones que surgen del análisis. Se propone un modelo estandarizado para la presentación de la información.

Al final se encuentran las conclusiones y recomendaciones que se plantean como aporte para la eficiente implementación de la herramienta propuesta.

Capítulo 1.

1.1 Justificación

La actividad de XXX SA la introduce en un sector del mercado donde diferentes variables como productos en dólares y proveedores monopolizados, la enfrentan a nuevos desafíos que ponen a prueba su capacidad de respuesta y flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones.

La segunda generación de la familia ha apostado a la profesionalización en todas las áreas que la componen. Invirtiendo en un sistema de gestión contable avanzado para la registración actualizada y oportuna de las transacciones referidas a la actividad y que permitirán la obtención de datos para la formulación de ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad

Debido al crecimiento que ha acompañado a XXX SA en los últimos años y a las posibilidades ciertas de expansión y desarrollo, los usuarios responsables de la toma de decisiones reclaman datos concretos en forma periódica a manera de diagnóstico, con el fin de poder tomar a tiempo las medidas que solucionan los puntos débiles y obtener ventajas de los puntos fuertes.

La tarea consiste en desarrollar selectivamente el análisis y la interpretación de la información contable mensual de manera de poder proporcionar a la empresa datos precisos. Si bien el análisis incluye un semestre, la presentación se realizará de manera mensual, para lograr la comparabilidad de la información, a través del análisis de indicadores, variación en el capital de trabajo y métodos empleados en el análisis de estados contables, determinando cuáles son lo que más aportarán información útil para la toma de decisiones según las necesidades de XXX SA.

Esto permitirá dotar a la empresa de un instrumento que sirva de base sobre la información sensible que el usuario necesita; todo ello deberá llevar a una

interpretación de los resultados, lo que permita a la empresa conocer su realidad económica y financiera a tiempo, tomar decisiones efectivas basadas en información confiable y oportuna, además manejar las oportunidades operativas con mayor certeza, tener el control de las actividades de la organización y proyectar en el largo plazo una buena planificación basándose en la realidad actual de la misma.

Contar con información actualizada permite llegar a tiempo en la corrección de desvíos o la posibilidad de aprovechar oportunidades.

El Trabajo final de graduación se concentrará en plantear un reporte estandarizado de la información. Necesaria para la toma de decisiones financieras, económicas y operativas.

Esta herramienta se modelará de acuerdo al diagnóstico realizado para XXX SA, empresa constituida y ubicada en la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, dedicada al rubro comercialización de materiales de construcción y que pertenece a la categoría de Pyme Mediana según la categorización de la Administración federal de ingresos públicos.

El presente trabajo se llevará a cabo con información correspondiente al primer semestre del 2017.

1.2 Antecedentes

El trabajo realizado se fundamenta en antecedentes teóricos y de campo:

La Dra. Adelfa Dignora Alarcon Armenteros y la Lic. Elvira Ismary Ulloa de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba, establecen un antecedente teórico al establecer las causas que llevan a las organizaciones a tomar datos de sus sistemas de información contables y convertirlos en información concreta que sirva y respalde la

toma de decisiones. Conclusiones que resultan pilares fundamentales del presente trabajo.

Otro antecedente teórico, es el artículo presentado en la revista Venezolana de Gerencia Redalyc.org que es una red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal ,proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto. En este artículo se determina la importancia que tiene para el desempeño financiero de la empresa la información brindada por el sistema contable, aportando indicadores de liquidez, grado de solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento entre otras variables que serán una herramienta eficaz a la hora de tomar decisiones. Esta visión es la que el trabajo realizado pretende demostrar y aplicar a la empresa XXX SA.

Si se sigue lo generalmente establecido por la doctrina y específicamente lo postulado por Alexander Guzman Vázquez que en su libro Contabilidad Financiera postula que la contabilidad se encuentra dividida en ramas, se tiene la contabilidad financiera que muestra la información del ente económico para ser presentado de manera pública y esencialmente a los usuarios externos. En contraposición con la contabilidad administrativa que se desarrolla en el campo de la planeación y control de la entidad y dirigida a los administradores del negocio.

De acuerdo a lo presentado se puede establecer que el trabajo se desarrollará dentro de la contabilidad administrativa y de gestión, de manera de poder potenciar a los responsables de la planeación en la toma de decisiones.

La tesis presentada por el Dr. Ranni en abril de 2016 en la Universidad de Buenos Aires determina y explica la importancia que cumple el sistema de gestión contable, lo trascendental que resulta para las organizaciones contar con ellos y

además que este sea eficiente para aportar los datos que luego serán analizados llegando con ellos a las decisiones estratégicas que la empresa necesita tomar.

De la misma manera la tesis realizada por Farfán Liévano M. de la Universidad de Buenos Aires, desarrolla las diferentes herramientas utilizadas en la contabilidad de gestión como lo son el control estratégico de costos, costeo y gestión basados en actividades (ABC), presupuestos, cuadro de mando integral, evaluación comparativa (Benchmarking), justo a tiempo, gestión de la calidad total, indicadores, gestión de escenarios. Ello permite comprender el enfoque y el aporte que genera cada una de las diferentes herramientas presentadas en el trabajo y que apuntan a la misma problemática, que es la toma de decisiones para el direccionamiento estratégico, esto permitió enfocar con mayor precisión la causas y el por qué la herramienta propuesta agregaría valor a la organización.

Se debe destacar, que al realizar la revisión de la bibliografía existente sobre el tema, se puede apreciar que se encuentra poco desarrollada de la manera en como se pretende en este trabajo hacer uso de la información contable. La mayoría de la doctrina sita el análisis de la información contable basándose en estados contables cerrados, dejando de lado la importancia que tiene para la organización nutrirse de esa información con mayor periodicidad.

Capítulo 2 Objetivo General y Objetivos Específicos

2.1 Objetivo General

➤ Desarrollar una herramienta eficaz basada en reportes contables de uso interno de presentación mensual, para permitir la toma de decisiones económicas y financieras en un ámbito de certidumbre. En la pyme XXX SA, ubicada en la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, para el primer semestre de 2017.

2.2 Objetivos Específicos

➤ Evaluar a la organización, para seleccionar los indicadores adecuados a utilizar que aporten respaldo a las decisiones de la organización y que sean acordes a los requerimientos y necesidades de información de la pyme que se analiza.

➤ Evaluar su sistema contable integrado para determinar si los datos acumulados en el balance de sumas y saldos son confiables en cuanto a su imputación y reflejo de la realidad institucional, ya que a partir de ellos se conformaran los reportes internos.

➤ Analizar la información contable y financiera proveniente de los balances de sumas y saldos mensuales, para permitir identificar las relaciones entre los factores financieros y operativos críticos a ser evaluados y presentados mensualmente.

➤ Diseñar de acuerdo a lo concluido una estandarización de reportes mensuales, dirigidos a usuarios internos con aquellos indicadores que aporten a la empresa una mayor seguridad en la toma de decisiones en un contexto de costo/beneficio/tiempo.

Capítulo 3. Marco Teórico.

3.1 La Contabilidad y el Desarrollo

Es la contabilidad la encargada de guiar a las empresas a un nivel de profesionalización, que permita acompañar la toma de decisiones que necesite realizar, con la información útil y apropiada para hacerlo. Se debe entender que la misma ha progresado, desde aquella contabilidad preocupada por la caligrafía, a una contabilidad basada en procesos que permite ser analizada, interpretada y adaptada al entorno, lo que permite el crecimiento y desarrollo de la empresa que la ha adoptado (Yardin, 2015).

La evolución de la contabilidad comenzó en la década de los sesenta, donde hasta ese momento la importancia de la misma radicaba solo en registrar con la mayor precisión y veracidad posible las transacciones del ente. Desde entonces se tomó un nuevo paradigma de utilidad, que orienta el contenido de los estados contables a las necesidades de los usuarios (Pereda , 1990).

Es el objetivo de la contabilidad de gestión “la emisión de informes contables más analíticos y desagregados, destinados a usuarios internos y para los cuales la periodicidad y pautas de confección se definen dentro del ámbito de la propia empresa, en función de sus necesidades de información” (Bertolino , Mileti, Vazquez, & Veron, 2000,p.53).

Lo expuesto en los párrafos anteriores es parte del objetivo a cumplir con el desarrollo propuesto para la empresa XXX SA. De esta manera se coincide con que la información producida por la Contabilidad y expresada a través de sus mayores contables pasa a tomar un valor fundamental dentro la organización, y será lo que le permitirá el desarrollo y crecimiento. Se convertirá en un elemento tan importante que

podrá ser equiparada con la inversión en otro tipo de bienes materiales e inmateriales tendientes al mismo fin. Esta es la visión seguida por Juan Tua Pereda.

Es importante acentuar en estos casos el rol del contador publico, que desarrollará la gestión y creación de los mismos. Este profesional cuenta con la preparación y la mentalidad idónea para identificar cuales serán los datos fundamentales para la organización bajo análisis, y como deberá llevarse a cabo el proceso de elaboración que permita una reducción en el tiempo insumido y un abaratamiento de los costos. (Llanes, 2010)

3.2 Las Pymes y el Sistema de Gestión Contable

Para las pymes, la falta de inversión en un sistema de gestión contable constituye un obstáculo para su desarrollo económico que le impide crecer y hasta subsistir en el mercado. En empresas tanto grandes como pequeñas la información tiene un rol fundamental y en éstas, en muchas oportunidades solo se limita al cumplimiento normativo externo. Tema que además se agrava por la carencia o escaso desarrollo de su sistema de información (Briozzo, Ielmini, SperoniI, y Vigier, 2013).

La causa o el por qué muchas pymes no buscan la profesionalización de sus procesos a través de un sistema contable integrado, suelen ser los altos costos asociados a la implementación, la capacitación del personal y las constantes actualizaciones que requieren (Galia, 2007).

Sin embargo, es innegable el aporte que estos pueden tener sobre el crecimiento de las pymes, así lo afirma el tesista en doctorado Di Ranni (2016):

Es importante conversar con el pequeño empresario, para que incorpore en su paradigma la idea que la eficiencia de un negocio, está muy

vinculada a la disposición de la información necesaria para que ese costado esté cubierto y no afecte la probabilidad de tener un negocio exitoso. (p.61)

El crecimiento y desarrollo de aquellos primeros emprendimientos, dependen en muchos casos del análisis que se pueda realizar partiendo de datos precisos.

Así como comparte en su Tesis (Di Ranni, 2016) los datos que pasarán a formar la información que permitirán realizar el análisis de las variables tan importantes para la salud de las organizaciones debe provenir de un sistema confiable que permita la creación de valor para la organización.

Por otra parte se demuestra la importancia de contar con un sistema de gestión contable en el trabajo realizado por Briozzo, Ielmini, SperoniI, y Vigier, (2013) donde se realizó un estudio sobre 159 pymes de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina durante el periodo 2010, el mismo pretendió determinar el grado de desarrollo de los sistemas contables presentes en dichas organizaciones. Basándose en el hecho de la existencia de diferentes variables que determinan el mayor desarrollo de los sistemas de Información en las pymes, como los que se detallan continuación:

- Antigüedad y tamaño de la empresa.
- Edad del administrador.
- Sector.
- Tipo de clientes y proveedores.
- Naturaleza familiar de la empresa.
- Forma legal y obligatoriedad de presentar estados contables.
- Nivel de profesionalización del “*managment*” del área administrativa.
- Objetivos del empresario en el crecimiento y la creación de valor.
- Tercerización del registro de las operaciones.

- Informalidad.
- Reinversión de las utilidades.
- Acceso al crédito bancario y uso del giro en descubierto y conocimiento de las líneas de apoyo financiero.
- Separación de las decisiones de financiamiento según el plazo.
- Asesoramiento sobre fuentes de financiamiento

Se logró concluir, que las pymes que tenían un sistema contable integrado, en adelante, SCI avanzado fueron 52 pymes, un SCI intermedio 68 pymes y 36 pymes un SCI básico. (p.19)

Dentro de las variables informadas como parámetro para el estudio, la siguiente:

Nivel de profesionalización del “*managment*” del área administrativa es mayor en empresas con un SCI elevado, lo que se espera promueva el desarrollo de SCI oportunos y que permitan utilizar los datos para la toma de decisiones y la planificación estratégica en las mismas.

Es fundamental el agregado de valor que aporta la información contable proveniente del sistema de gestión a la organización, cuando este refleja la realidad económica, financiera y operativa. Sin dudas las pymes que se embarcan en el proyecto de aplicar estas nuevas tecnologías les demandan un desgaste importante a empleados y propietarios por igual. Pero es una herramienta base, que junto a la gestión permite la correcta interpretación de los resultados emitidos por los reportes brindados, que llevarán a la empresa a otro nivel de desarrollo (Briozzo “et al.”, 2013)

3.3 Importancia de Determinar el Perfil de la Empresa

En el proceso de establecer y analizar la información contable para desarrollar datos útiles para el empresario, es importante conocer las características de la organización. Es lo que permitirá concatenar los resultados de los diversos indicadores con la realidad que presenta la empresa. Esto va a quedar en manos de la capacidad del analista, que debe indagar y conocer, que tipo de organización es sobre la que se realizarán los reportes y así establecer de manera coordinada con los usuarios cuáles serán sus necesidades de información base en la toma de decisiones, será esta la que conforme los reportes que se presentarán de manera periódica (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012).

“Ello porque, El análisis de estados contables no sigue ni puede seguir unas pautas idénticas, inequívocas, asépticas y objetivas. Quizás porque no hay dos empresas iguales ni dos situaciones económicas iguales. Ésa es la grandeza del analista” (Llanes, 2010, p.3).

El marco interno y externo de la organización donde se llevará a cabo el análisis debe ser tenido en cuenta dentro de las causas que podrán justificar la variación sufrida por los indicadores.

La herramienta FODA permite la planificación estratégica, y en una organización es el mecanismo por el cual la alta dirección toma decisiones, obtiene, procesa y analiza información interna y externa pertinente. Con las cuales evalúa la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticiparse y decidir sobre la dirección de la misma hacia el futuro.

(Sánchez Chacón, 2015)

3.4 Informes Contables de Uso Interno

La actividad académica y de investigación en nuestro país y en el exterior y también del ejercicio independiente de la profesión de contador público, nos ha permitido apreciar la importancia de que en algunos casos puntuales es necesario “apartarnos” de la contabilidad financiera o patrimonial para recurrir, “fuera de las normas contables” a producir otro tipo de información ;basada en algunos casos por la propia contabilidad financiera o patrimonial, pero que no pueden ser tenidas en cuenta a la hora de obtener los estados contables destinados a terceros y en otros con estudios complementarios (Biondi, 2014).

Este pensamiento es el que, en la década de fines de los años 1960 e inicio de los años 1970, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata da lugar a la asignatura muy novedosa entonces, que se denominó “Contabilidad para la toma de decisiones”, a cargo del Profesor Enrique G. Herrscher.

Esto como consecuencia de que, tal como nos indica Horngren (2012).” La Contabilidad Financiera se basa en la presentación de los Estados Financieros con los entes reguladores, sean estos los servicios de rentas internas, superintendencia de compañías, municipio, cuerpo de bomberos, de igual manera para conocer la rentabilidad del ejercicio fiscal, para obtener los dividendos de los accionistas” (p.3).

Debido a estas diferencias de metas definidas, que tienen la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa, es que los usuarios de los reportes emanados de gestión administrativa serán:

Directorio de la empresa: el usuario más importante de la información contable es el directorio, pues es quien toma las decisiones. Aquellos que lo conforman, gerente, mandos medios y jefes de área deben conocer el impacto de las decisiones estratégicas y políticas de la empresa y esto se reflejará por ejemplo en la

variación de las ventas, clientes, proveedores. Información que será suministrada por la contabilidad.

Socios: Los socios de la organización es otro de los usuarios importantes, y como todo socio espera obtener buena rentabilidad de su inversión. Estos usuarios están muy pendientes del comportamiento financiero y operativo de su empresa, información que naturalmente es suministrada por la contabilidad.

Empleados: Ocasionalmente los empleados pueden ser usuarios de la información contable, en la medida que esto sirva para la corrección de actividades operativas o funcionales que hacen a la actividad operativa.

De lo que se ha dicho, se puede establecer la necesidad del desarrollo de informes contables de uso interno y que los mismos puedan ser realmente un soporte en la toma de decisiones, señalando un esquema general basándolo en las características y necesidades de cada organización y agregando información que complemente la misma, haciendo un reporte funcional y global de la realidad de la empresa. Es útil y necesario tener reportes contables con una base temporal diferente a la que estipula el año fiscal, además de otorgarles a los mismos cierta regularidad. Esta regularidad será la que dispongan o requieran los usuarios de dicha información. Por ejemplo semestral, cuatrimestral, trimestral, bimestral, mensual, e incluso quincenal, semanal o diaria (Bertolino, et ál, 2000).

La dificultad que ello puede presentar es que la utilidad de los reportes, encuentre un obstáculo en el hecho de que al haber mucho volumen de información y ser más corto el periodo establecido, el costo de su tratamiento y análisis sea mayor.

En base al análisis realizado por la Universidad de Rosario se puede concluir que no son pocas las empresas del sector pyme que se encuentran tomando decisiones en un ámbito donde la información contable no satisface la necesidad de información,

tal vez por desorganización de las mismas compañía y/o falta de inversión (Bertolino, Gisela; Chiurchui, Andrea; Diaz, Teresita; Galante, Stella Maris; Grisolia, Maria; Suardi, Diana, 2011).

3.5 Estructura del Reporte Interno Propuesto

El propósito de este trabajo es reconocer la importancia que tiene para la empresa la generación de reportes de uso interno. Tal como lo indica en su Tesis Farfán Liévano (2016) es posible generar información contable para uso interno, sin considerar la regulación existente, ya que la misma no está dada para la confección de informes internos administrativos-contables.

De esta manera se necesita identificar la estructura que proporcione elementos importantes a ser tenidos en cuenta para la preparación y presentación de información interna útil, eficaz y fiable, sin que necesariamente sea regulada por normas contables profesionales.

Se plantea la necesidad de proporcionar elementos de juicio sobre las siguientes variables:

- Rentabilidad Económica/Estado De resultado
- Liquidez
- Deuda Bancaria/Apalancamiento
- Eficiencia Operativa

A continuación se desarrollan estos conceptos y la herramienta que se considera será útil para el objetivo propuesto, que no es otro que la obtención de la información con respecto a la variación cuantitativa de los mismos, las causas y razones referentes a esa variación. Para ello se utilizará de manera selectiva recursos

del análisis financiero, métodos del análisis de estados contables como el vertical y horizontal y razones financieras.

3.5.1 Rentabilidad Económica- Estado de resultado

El estado de resultados es uno de los estados que proporciona la mayor información para el análisis. Armenteros Alarcon & Paz Ulloa,(2012) permite entender que realizarlo de manera periódica lo convierte en una herramienta clave para XXX SA, ya que acota con más exactitud la aparición de problemas. Dentro de los datos necesarios para la toma de decisiones en una organización la variable rentabilidad económica representa una de las más importantes, ya que permitirá medir las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas (Gitman y Zutter, 2012).

Apuntando sobre tres temas fundamentales para la organización:

- Contracción de las Ventas
- Deterioro de sus costos y gastos
- Costos financieros elevado

Por ello coincidimos al considerar al estado de resultados como:

Una herramienta muy utilizada para evaluar la rentabilidad respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común debido a su facilidad para mostrar si ciertas clases de gastos tienen tendencia al alza o la baja como un porcentaje del volumen total de los negocios que efectúa la empresa. (Gitman y Zutter, 2012, p.73)

Al estado de pérdidas y ganancias mensual se le aplica el análisis vertical y horizontal que son herramientas propias del análisis financiero. Esto con el propósito de obtener tres índices importantes que hacen a la toma de decisiones y al control de

la evolución de los gastos, como lo son: margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa y margen de utilidad neta.

➤ Margen de Utilidad Bruta

El margen de utilidad bruta, mide el porcentaje que queda de cada peso de ventas después de que la empresa pagó sus bienes.

Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta mejor, lo que significa que la mercadería vendida a tenido un menor costo (Gitman y Zutter, 2012).

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

➤ Margen de Utilidad Operativa

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada peso de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses e impuestos.

Muestra la utilidad pura es decir la ganada de las operaciones, se prefiere una utilidad operativa alta lo que de cierta forma demuestra una forma eficiente en la utilización de los recursos de la empresa (Gitman y Zutter, 2012).

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

➤ Margen de Utilidad Neta

“El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada peso de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses en impuestos” (Gitman y Zutter, 2012, p.79).

La utilidad neta es igual a las ventas netas, menos el costo de ventas, menos los gastos menos la provisión para impuesto de renta, más otros ingresos menos otros gastos.

Siempre es mejor que el margen de utilidad neta de la empresa sea alto.

$$\text{Margen de Utilidad Netas} = \frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Los resultados del cálculo de los márgenes permitirán a XXX SA detectar si se encuentran dentro de los parámetros que la empresa establece como objetivos a cumplir. Y dentro de ese marco preparar programas de acción, políticas o estrategias a seguir (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012).

Con referencia al desarrollo de las herramientas de análisis se presenta el concepto de Pacheco Coello (2016) “el método de análisis vertical se aplica para analizar un estado financiero a una fecha o correspondiente a un periodo determinado y el método horizontal para analizar dos estados financieros de la misma empresa en fechas distintas o correspondientes a dos periodos” (p.20).

➤ Análisis Vertical

La implementación de esta herramienta sobre el estado de resultados le permitirá a la empresa tener el conocimiento sobre si los recursos están siendo bien aprovechados o algunos de ellos son excesivos, de acuerdo a la historia de la empresa o dentro del rubro de la actividad en la cual se desarrolla. Ya que muestra los gastos realizados en el mes agrupados por categorías y los proporciona con respecto a las ventas (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012).

El dato obtenido será expresado en porcentajes integrales y se podrá de esta manera determinar el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos además de la utilidad obtenida respecto de las ventas totales. Dentro de este análisis se podrá interpretar las consecuencias directas de determinadas acciones que se hayan implementado en meses anteriores, como puede ser una campaña publicitaria efectiva, y que debería impactar en más ventas, o un cambio de política en los días de cobranza y si es una empresa que negocia sus cheques diferidos impactará en los gastos financieros etc. (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012).

➤ Análisis Horizontal

“El análisis horizontal consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos” (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012,p.19).Este análisis se llevará a cabo con el fin de determinar la variación que han sufrido los gastos de un periodo a otro.

Sin dudas el empresario no puede conocer cada movimiento que se genera en la empresa, pero para ello dispone de la contabilidad, que le permitirá conocer la evolución de los ingresos, costos y gastos, y llevar el control de cómo se desarrolla la actividad.

La variación de los rubros representará una alerta que deberá ser analizada.

Por lo tanto queda determinada la importancia de la información que el análisis financiero nos brinda. Lawrence, (2006) destaca que el propósito fundamental de este proceso es examinar cifras contables para determinar el grado de eficiencia con que la empresa esta llevando a cabo su funcionamiento.

Hasta aquí se menciona la utilidad que tienen los datos contables a la hora de generar información para la toma de decisiones, pero se debe tener en cuenta variables

que puedan distorsionarlas como la inflación, el tipo de cambio y los resultados financieros y por tenencia.

Por ello Fornero (2014) refiere a la inflación como el aumento sostenido en el nivel general de precios de una economía, y determina la importancia que tiene en el análisis de las cifras contables reflejar el impacto que tiene sobre las mismas.

En la actualidad en Argentina la RT N° 17 en la sección 3.1 establece como indicador clave y condición necesaria reexpresar las cifras de los estados contables e instrumentarla de modo tal, que reflejen los cambios del poder adquisitivo de la moneda; cuando se presente el hecho fáctico de una variación acumulada en los índices de precios en periodo de tres años, que alcance o sobrepase el 100%. A demás la sección 2.6 ,expresión en moneda homogénea de la RT41 - normas contables de reconocimiento y medición para entes pequeños-tambien refiere a ello. A pesar de esto el 17/05/2018 la FACPCE emitió la resolución de mesa directiva N° 913/18 que establece que lo mencionado no se aplicara a los estados contables correspondientes a ejercicios anuales cerrados a partir del 01/02/2018 y hasta el 30/09/2018 ambas fechas inclusive (Errepar, 2018).

La falta de reexpresión de la información contable distorsiona los números de gestión que se presenta para la toma de decisiones. Ante esta problemática Fornero, (2014) establece que parece razonable reconocer algunos de los efectos antes que ninguno. De esta manera utilizar factores de corrección que reflejen el impacto que se ha sufrido como consecuencia de un periodo inflacionario. Proponiendo correcciones aproximadas que es solo una reexpresión de valores finales.

Otra variable que puede distorcionar las cifras contables es el tipo de cambio y los resultados financieros y por tenencia, y que pueden presentarse en el tipo de organización que se analiza. Tomando por ejemplo la cuenta inventario, y siguiendo la

la RT N°17 donde establece que el *stock* debiera valuarse al costo de reposición, en organizaciones que tengan sus inventarios conformados por productos en dolares y expuestos a variaciones de precios puede ocasionar resultados financieros o por tenencia distorsivos de la realidad organizacional. Esto sera consecuencia directa del tipo de método de control de inventarios utilizado y que de acuerdo a la RT N° 37 es FIFO o CPP. Esto provoca resultados distorsionados de la actividad operativa que se quiere llevar como información relevante para la toma de decisiones. Generando ganancias fiscales que no son reales (Lamas , 2015).

Una medida de corrección seria calcular el valor del inventario a partir del valor de origen de la mercadería con un ajuste de corrección por inflación, generando un REI que es un resultado por exposición a la inflación y luego compararlo con el valor de reposición, reconociendo de esa forma la diferencia como un resultado por tenencia del periodo. Si la inflación fue mayor que el aumento de mercado esto genera una perdida por mantener este inventario en el activo (Universidad Catolica Argentina-Licenciatura en Economia, 2018)

3.5.2 *Liquidez*

Esta información le permite a la empresa saber si sus recursos financieros son los necesarios para satisfacer sus compromisos a corto plazo (Diaz Llanes, 2012). Se presentan dos herramientas para medir la liquidez, por una parte el capital de trabajo y por otra las razones financieras de liquidez corriente y prueba ácida.

El capital neto de trabajo, se determina cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto le dará a la organización en la dinámica normal del negocio, un respaldo que es lo que la bibliografía establece con “mínimo capital de trabajo” o “margen de seguridad”. A su vez y en oposición a esto,

demasiada liquidez trae aparejada la subutilización de activos que se usan para generar ventas, y es la causa de la baja rotación de activos y de menor rentabilidad (Albornoz, 2013).

Esta visión de carácter cualitativo, muestra que la posible disponibilidad del activo circulante en exceso del pasivo circulante; representa un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones normales. En este sentido, Albornoz, (2013) refiere que el término capital circulante se usa frecuentemente para designar aquellos activos que son cambiados con relativa rapidez de una forma a otra, esto es, de efectivo a costo de operación e inventarios, a cuentas por cobrar, a efectivo. Cuando se utiliza este término para designar al activo circulante, el importe neto del activo circulante es considerado como capital de trabajo. El capital de trabajo corresponde al activo circulante, mientras que capital neto de trabajo equivale al exceso del activo circulante sobre el pasivo circulante. Existe un déficit de capital neto de trabajo si el pasivo circulante excede al activo circulante.

Esta variable analizada y presentada de manera periódica mensual en una tabla que resuma la información obtenida es la que brindara la información necesaria para la toma de decisiones.

Los datos más reveladores a consignar y auditar según un diseño realizado de acuerdo a las necesidades particulares de la empresa XXX SA se determinan en la Tabla 1.

Tabla 1.
Capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO					
		mm-AA		mm-AA	
A)	Caja	3		3	
B)	Stock	2		2	
C)	Cuentas a Cobrar Clientes	5		6	
	Total Activo Corriente		10		11
D)	Deudas Bancos	3		5	
E)	Acopios	2		2	
F)	Proveedores	2		2	
G)	Proveedores cheques Diferidos	1		1	
	Total Pasivo corriente		8		10
	Capital de Trabajo Neto	2		1	

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

Siguiendo a. (Vargas Arevalo, 2003) Se procede a detallar los puntos relevantes a tener en cuenta tomando en consideración las particularidades de la organización bajo análisis:

A) *Caja;*

Este monto se obtiene del cierre de caja correspondiente al último día hábil del mes, ya que la intención será realizar el capital de trabajo con este periodo de tiempo. Se debe incluir dinero en efectivo y cheques al día y a fecha, ya que a los mismos la empresa acostumbra a descontarlos en los bancos.

B) *Stock;*

Dicha información será proporcionada por el área de stock, realizando una valuación al costo de reposición.

C) *Cuentas a cobrar Clientes;*

Se deberá cotejar el monto surgido de la cuenta contable con el listado real de clientes.

D) *Deudas Bancos;*

Se deberá incluir los acuerdos para girar en descubierto vigentes a la fecha de la realización del informe, como así también los préstamos a pagar en el corto plazo.

E) *Acopios;*

La empresa acostumbra a recibir dinero de sus clientes para congelar precios de diferentes operaciones por lo que registramos este pasivo, ya que será realizable en un corto periodo de tiempo.

F) *Proveedores;*

Se deberá cotejar el monto surgido de la cuenta contable con el listado real de Proveedores, disminuyendo de esta forma posibles errores.

G) *Proveedores cheques diferidos;*

Se incluye esta cuenta, ya que son cheques propios emitidos que han disminuido el saldo de proveedores pero que aún no han ingresado al banco.

Una vez obtenidos los datos del activo corriente y el pasivo corriente se podrá aplicar la información para obtener las siguientes razones financieras:

➤ **Liquidez corriente**

La aplicación de esta fórmula permite conocer la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas de vencimiento a corto plazo.

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

➤ **Prueba ácida**

La razón rápida ofrece una mejor medida de la liquidez corriente, sola cuando el inventario de la empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo.

Si el inventario es líquido, la liquidez corriente es una medida preferible para la liquidez general.

$$Prueba\ Acida = \frac{Activo\ corriente - Inventario}{Pasivo\ Corriente}$$

Luego se procede al análisis de los resultados que en caso de XXX SA le permitirá detectar. (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012)

- La capacidad de pagos deteriorados
- Insuficiente tesorería
- Saldos excesivos en cuentas por cobrar y por pagar
- Variación de su capital de trabajo

Uno de los componentes del capital de trabajo presentado son los acopios de material que representa un tipo de operación que se presenta con frecuencia. Ferrullo, Grecchi, & Vitta, (2000) refieren a que los anticipos que congelan precios son parte del pasivo hasta que se configure la operación principal. La operación original da nacimiento al débito fiscal cuando el cliente entrega el dinero y a medida que se va entregando el material comprometido que tiene un precio fijado la factura figura sin impuestos y con saldo cero para evitar la duplicación impositiva.

Se detalla a continuación un ejemplo de la transacción:

Asiento contable de generación del anticipo de clientes que fija precio

Caja	\$500	
a Anticipo de clientes		\$ 413.22
a Débito Fiscal		\$ 86.78

Se debe tener en cuenta que este asiento es el generado por la factura que da origen al anticipo, cuya descripción contenía el concepto “anticipo”.

Asiento contable que genera la entrega de la mercadería:

Anticipo de clientes	\$500	
A Ventas		\$ 500

La entrega del material con precio fijado genera una factura con monto cero, ya que en la descripción contendrá el detalle de los materiales entregados, y debajo de ellos el concepto “anticipo” en negativo dejará neteado el saldo. Esta transacción contablemente genera el asiento antes expuesto. Se perfecciona la venta con la entrega de la cosa, y será en este momento que impositivamente se pagará por el ingreso generado, ya que antes constituía un pasivo financiero que se debía a los clientes. (Ferrullo et ál. 2000)

3.5.3 Eficiencia Operativa

La información obtenida permitirá medir la eficiencia y la eficacia operativa, generando valor al evitar activos ociosos y proyectar de acuerdo a la demanda.

Los índices de actividad “Miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas” (Gitman y Zutter, 2012,p.68). Además según el mismo autor se desarrollarán los siguientes indicadores:

➤ Rotación de inventarios

La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventario}}$$

➤ Periodo promedio de cobro

El periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias Promedio}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas Anuales}}{365}}$$

➤ Periodo promedio de pago

El periodo promedio de pago, o antigüedad promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro:

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias Promedio}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\frac{\text{Compras Anuales}}{365}}$$

La información obtenida le permitirá a XXX SA. (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012) Conocer:

- Exceso de inventario.
- Gestión del área de cuentas corrientes con respecto al cumplimiento de la política establecida para el cobro de las deudas.
- Gestión del área pago a proveedores con respecto al cumplimiento de la política establecida para el pago de las deudas.

3.5.4 Deuda bancaria /Apalancamiento

En general, se puede establecer con el apalancamiento financiero, cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales.

Esta situación aumenta el riesgo pero también la posibilidad de que los rendimientos esperados sean mayores, ya que se usa financiamiento con un costo fijo, como la deuda y las acciones preferente (Gitman y Zutter, 2012).

Debido a que las empresas del sector pyme, como es el caso de XXX SA necesitan financiamiento externo para desarrollarse, es necesario para la organización verificar la deuda bancaria mensualmente, ya que posee cuentas corrientes en distintos bancos.

Con las entidades bancarias ha logrado financiarse, poseer descubiertos, descontar cheques diferidos y se le han otorgado préstamos a corto y largo plazo, por lo que dentro del informe se proporcionará información partiendo de la Tabla 2 Deuda Bancaria que es detallada más abajo y que ha sido creada a tal efecto; la misma permite medir además el apalancamiento con respecto a las ventas, el porcentaje de descubierto utilizado con respecto al monto que el banco pone a disposición.

Tabla 2
Deuda Bancaria.

Deuda Bancaria			
	Tipo Calificación	Monto	MM/AA
1	Descubierto	20	12
2	Préstamo	5	3
	SUBTOTAL		15
3	Hipotecarios/Prendarios		2
	Totales	25	17
4	Porcentaje de Utilización		Utilizado/ Calificación
5	Porcentaje Sobre la Venta	Total Deuda/Ventas	Subtotal/Ventas

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

1-Descubierto

El descubierto bancario es uno de los medios utilizados por las pymes para financiarse. Los bancos suelen pedir numerosa información para otorgarles calificación, lo que les permitirá acceder tanto a los descubiertos bancarios como a préstamos. Entendiendo a calificación, como el análisis previo a la empresa, donde se estipulan las distintas líneas factibles, asociadas a la toma de fondos en el mercado financiero (Gonzalez y Diez Gonzalez, 2013). En el mes de análisis mm/AA se identificará el monto total de descubierto utilizado al final del mes analizado.

2-Préstamo/3- Hipotecario-Prendario

Vinculado al concepto se identifica el monto otorgado por los bancos en el momento de la calificación para esta línea, dichos préstamos pueden ser a corto o largo plazo y bajo diferentes sistemas de amortización. Los préstamos hipotecarios y prendarios que son a largo plazo, no forma parte del capital de trabajo, pero afectan a la deuda total tomada con el mercado financiero. En el análisis mm/AA se identifica el monto total de préstamo utilizado al final de determinado mes que es, el que se encuentra bajo análisis.

Luego de la obtención de los totales, se procederá a realizar el análisis con respecto a la información obtenida.

4-Porcentaje de Utilización

Se determinan 2 indicadores. El primero es cuanto significa el monto total que se tiene utilizado al final del mes analizado, sobre el total de la calificación a disposición.

El segundo indicador determina cuanto significa el monto utilizado de la calificación sobre el total de la venta del mes analizado.

$$\text{Porcentaje utilización de la calificación} = \frac{\text{Monto utilizado de la calificación}}{\text{Monto total Calificación}}$$

$$\text{Porcentaje utilizado sobre la venta} = \frac{\text{Monto utilizado de la calificación}}{\text{Monto de la Venta}}$$

5-Porcentaje sobre la venta

La Deuda Bancaria le representa a la empresa la proporción de la calificación obtenida en los bancos con respecto de la venta del mes bajo análisis, es decir cuánto es la posibilidad de deuda bancaria, entiéndase esto a la suma de descubierto más prestamos, sobre el total de la venta del mes analizado.

A través de la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje sobre la Venta} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Venta del mes Analizado}}$$

Esta información permitirá a XXX SA analizar (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012):

- Costos Financieros elevados
- Exceso de deuda
- Exceso de inversiones de largo plazo
- Punto de Equilibrio

Finalmente el método de punto de equilibrio consiste en determinar un importe en el cual la empresa, no sufre pérdidas ni obtiene utilidades, es decir, el punto donde las ventas son iguales a los costos y los gastos (Pacheco Coello, 2016).

En otras palabras le permitirá a XXX SA “proyectar su nivel de ventas para no perder no ganar, en una economía con estabilidad de precios, para tomar decisiones y alcanzar objetivos” (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012,p.21).

3.6 Integración de Ideas del Marco Teórico

Sobre la base de las ideas expuestas se concluye, que la Contabilidad es una ciencia que se encuentra íntimamente vinculada a la economía, y que su análisis debe poseer un agudo sentido crítico y capacidad reflexiva que apunte, no solo a mostrar la verdadera causa de los acontecimientos sino a desarrollar nuevos modelos que sean representativos de la realidad y de la naturaleza de los fenómenos económicos que afectan a la empresa. El contador debe salir de la comodidad de solo ser el registrador contable, con el objeto de desentrañar la esencia de la contabilidad, para estar en condiciones de explicar su comportamiento (Yardin, 2015).

En este sentido, es crucial para las empresas que la contabilidad sea plasmada de manera ordenada y determinada de acuerdo a los principios que la rigen en un sistema de gestión contable, que sea confiable con los datos que el mismo devuelve.

Serán esos datos la materia prima que permita elaborar los informes internos que se ha comenzado a presentar. Sobre el asunto Armenteros Alarcon & Paz Ulloa,(2012) menciona las características que debe cumplir la información financiera que son la utilidad y confiabilidad.

Utilidad es la cualidad de cumplir con el propósito de informar a los usuarios encargados de la toma de decisiones.

Confiabilidad para reflejar la veracidad de lo que sucede en la empresa en el periodo analizado.

Para el logro de estas características en los reportes será necesario abarcar u comprender los siguientes aspectos:

- Utilizar toda la información relevante.
- Utilizar técnicas correctas de análisis, manteniendo el mismo criterio lo que permita la comparabilidad de los datos.
- Realizar el análisis a tiempo, cumpliendo con el sentido de oportunidad de la información.
- Sugerencias de medidas para solucionar los problemas, internos y externos, presentando posibles alternativas que puedan conducir a mejorar las situaciones que se planteen como conflictivas.

Esta visión planteada por (Armenteros Alarcon & Paz Ulloa, 2012) la cual es compartida, es una guía sobre los puntos bases que se consideran serán fundamentales presentar a los responsables de XXX SA para que la toma de decisiones sea teniendo en cuenta las variables cualitativas y cuantitativas básicas presentadas mensualmente.

Lo expuesto dentro del marco teórico serán los pilares sobre los que se llevará adelante el trabajo final de graduación. Aquí se ha podido representar de manera expresa el desarrollo de las herramientas como se pretenden adaptar según las necesidades de información de XXX SA.

Dentro de lo que se ha consultado e investigado se puede interpretar que si bien es amplia la bibliografía sobre el tema, mucha de la misma se limita a consignar el análisis a un periodo anual, valiéndose de la información recabada para realizar la certificación del balance contable de la empresa.

Pocos autores trabajan las herramientas desarrolladas y la aplican al análisis habitual de la vida organizacional como apoyo en la toma de decisiones diarias.

Por lo que para el cumplimiento del objetivo propuesto no debe perderse el sentido lógico de poder conocer a la organización para la cual se está generando el reporte y basandose en ello tomar de las herramientas existentes en la diversos antecedentes bibliográficos solo aquellas que cumplan con la necesidad de información a corto plazo. De esta forma permitir trabajar selectivamente con aquellos que aporten a la necesidad de informacion mensual de la empresa.

Capítulo 4. Marco Metodológico

4.1 Metodología para el diagnóstico.

Para la propuesta del trabajo final de graduación se siguió las características de los enfoques cualitativos y cuantitativos, con respecto a ello Sampieri, Collado, & Lucio (2006) afirman. “La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados mas ampliamente, nos otorga control sobre los fenomenos, asi como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos” (p.21). “ La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualizacion del ambiente o entorno, detalles y experiencias unicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holistico" de los fenómenos, asi como flexibilidad” (p.21).

Las técnicas e instrumentos mencionados por Sampieri et ál (2006) para la recolección de la información establecen cual de ellas es más apropiada de acuerdo al método seguido. Esta concepción fue tomada para la creación de la metodología, aplicándolo al desarrollo de la misma.

El marco metodológico utilizado para realizar el trabajo se presentará en tablas por objetivos específicos:

La metodología para el cumplimiento del primer objetivo se presenta en:

Tabla 3.

Metodología Primer y Segundo Objetivo Especifico.

Objetivo Especifico	Metodología	Tipo Investigación	Técnicas	Instrumentos
Evaluar a la Organización	Cualitativa	Explicativa- Descriptiva	-Observación directa, simple y participante -Documental - Entrevista	-Observación Libre -Recolección de datos de Internet -Cuestionario a los directores, principales usuarios de los reportes internos

Evaluar su Sistema Contable Integrado	Mixta	Explicativa- Descriptiva	-Relevamiento del plan de cuentas contable -Revisión de la confiabilidad de la información brindada por el sistema, a través de umbrales definidos -De Campo/observación participante	-Cuadros de Registros y clasificaciones de categorías para el análisis -Notas y apuntes
---------------------------------------	-------	-----------------------------	---	--

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Lo presentado en la tabla 3. Metodología Primer Objetivo Específico, detalla que para su cumplimiento se deberá realizar el análisis de dos variables. Por una parte la evaluación de la organización que se encuadra dentro de la metodología cualitativa, para ello se recolectó datos de la organización en sus aspectos no cuantificables para reconocer y encuadrar el tipo de empresa donde se desarrolla el presente trabajo. A través del método descriptivo se indican las características, elementos y particularidades de la empresa, y el contexto que la rodea.

Las técnicas para la recopilación de la información utilizadas fueron:

- Observación directa, simple y participante: se concurrió a las instalaciones, se observó y dialogo con los directivos de la organización. Por medio de esta técnica se realizó un análisis cualitativo, relevando información sobre las funcionalidades operativas de la organización y la forma en que se encuentran distribuidas las áreas. Se obtuvo información de la cultura y política que predomina en la empresa a la hora de la toma de decisiones. Se aplicó como instrumento la observación libre.

- Técnica documental: Investigación mediante fuentes secundarias, internet, sitios web de la empresa. Se descargó de internet información de las políticas asumidas por la empresa, que se encontraba disponible en su página web, de esta manera se convirtió en el instrumento utilizado.

- Entrevista: Se realizó una entrevista no estructurada a los miembros del directorio que serán los usuarios de los reportes internos. Indagando en ellos cual es el grado de confiabilidad que les otorgarían los mismos, y cuáles son sus necesidades de información que estos informes deberán cubrir. Se utilizó como instrumento un cuestionario base, para mayor información consultar anexo N° 1. Principales puntos de la entrevista a los miembros del directorio.

En tanto que el análisis del sistema de gestión contable que brindara los datos a través del balance de sumas y saldos se encuadra dentro de la metodología mixta ya que cualitativamente se analiza y describe el sistema empleado por XXX SA haciendo una revisión de su plan de cuentas contables y cuantitativamente se recolectan datos numéricos para probar la eficiencia y confiabilidad de los datos que este brinda.

La técnica empleada para el análisis es la de campo y la observación participante ya que se recopila, procesa y analiza la información a través del contacto con el propio sistema. Repasando el plan de cuentas y los procesos básicos de diferentes áreas para realizar muestras sobre pruebas de cumplimiento de la información que acumula el sistema contable, que será reflejado luego en el balance de sumas y saldos que será la materia prima de los reportes internos. Ello para medir el grado de confianza en la correcta imputación contable. En este caso el instrumento utilizado son las notas y apuntes realizados al momento del análisis.

Cuando el propósito sea medir la eficacia del sistema de gestión se utilizará la técnica de indicadores de calidad definiendo umbrales, y utilizando como instrumento para ello cuadros de registro y clasificación de categorías.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se presenta la tabla 4

Tabla 4
Metodología Tercer Objetivo Específico

Objetivo Especifico	Metodología	Tipo Investigación	Técnicas	Instrumentos
Análisis de la información contable y financiera	Mixta	-Descriptiva -Explicativa -Exploratoria	Análisis de contenido sobre el balance de Sumas y Saldos	Excel, Tablas de registros y clasificación de variables, formulas

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Para el análisis de la información contable y financiera que es acumulada en el balance de sumas y saldos de la organización, se aplicó la metodología mixta con una investigación descriptiva, explicativa, y exploratoria. La técnica utilizada fue el análisis de contenido del balance de sumas y saldos, para la creación de los reportes internos mensuales se aplicó la metodología cuantitativa. Aplicando como instrumento Excel, para organizar los datos de manera precisa y obtener cuadros con la información recolectada. En el análisis de la información disponible en los mayores contables y en las razones financieras se utiliza la investigación cuantitativa midiendo las distintas variables, y la técnica explicativa y exploratoria para encontrar las causas que han provocado variaciones, y descubrir o proponer posibles soluciones.

Este análisis realizado será evaluado luego por otros aspectos no cuantificables.

Técnica documental directa en fuentes primarias de la información de la empresa.

El cumplimiento del cuarto y último objetivo se presenta en la tabla 5

Tabla 5
Metodología Cuarto Objetivo Específico

Objetivo Especifico	Metodología	Tipo Investigación	Técnicas	Instrumentos
Estandarización del reporte interno	Mixta	-Descriptiva	Documental	Filminas Power point

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Para el cumplimiento del tercer objetivo de estandarización de los reportes, se utilizará la metodología cualitativa, ya que solo se limitará la tarea a compilar la información creada y analizada con propósito del tercer objetivo. De esta manera, se describirá los datos basándose en los antecedentes objetos de estudio y se llegará a través del uso de filminas de “*power point*” a realizar la presentación que será realizada de manera mensual a los usuarios internos responsables en la toma de decisiones.

Capítulo 5 .Diagnostico

5.1 Presentación de la Empresa

Desde el año 1983, XXX SA es una empresa que se dedica al rubro de la construcción abarcando la más amplia gama de negocios:comercialización, distribución y transporte de materiales.

Asentada como una pyme familiar, la segunda generación de la misma se encuentra en el proceso de protocolización, por lo que requiere de la profesionalización de sus áreas.

Se ubica en la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba ocupando un predio de más de 28000 m2 donde se encuentran las oficinas de atención al cliente, comercialización, administración y amplios galpones donde se procesan y almacenan los productos.

Está constituida bajo la forma jurídica de sociedad anónima y en la actualidad cuenta con más de 150 empleados que trabajan bajo el concepto de “plena satisfacción al cliente”, como así también de sus demás partes interesadas, proveedores, clientes internos, externos.

XXX SA busca permanentemente optimizar sus recursos incorporando nuevas tecnologías que apoyen a la logística y distribución de sus productos, lo que permitirá seguir expandiéndose a nuevas zonas del país y adaptarse a los fluctuantes cambios del mercado.

5.1.1 Misión

Lograr la plena satisfacción del cliente externo como así también el interno que somos todos los que formamos XXX SA, entendiendo que cada persona es importante y necesaria. Cada uno de nosotros aporta al crecimiento.

5.1.2 Visión

Es la búsqueda de una respuesta eficaz a la atención de un volumen creciente de potenciales clientes, brindando un servicio personalizado capaz de atender las necesidades inmediatas de los mismos. Esto significa estar preparados, formados, capacitados, atentos a aprender y enseñar y capaces de escuchar para aportar.

La política que calidad que acompaña a la empresa:

Coherente con su cultura de trabajo y con el proyecto de mejora continua se ha decidido desarrollar un sistema de gestión de la calidad, con el objetivo de lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.

Por tal motivo hemos definido esta política, la cual se sostiene y consolida gracias a:

- El esfuerzo de nuestra gente, comprometida con el resultado de su tarea.
- El respeto y el cuidado de las relaciones con el contexto y las partes interesadas del negocio.
- El constante aporte de recursos para un crecimiento sustentable.
- La capacidad de adaptarse a los cambios, manteniéndonos vigentes y activos.
- La familia como valor que consolida la cultura de la empresa.

Para ello se compromete a transmitir y acompañar, a través del ejemplo y las buenas prácticas, la búsqueda de la eficacia en la gestión de todos sus procesos.

Los valores que a continuación se describen son la base de la cultura organización de XXX SA:

Honestidad

Comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. La honestidad es un valor humano que significa que una persona no solo se respeta a sí misma sino también al resto de sus semejantes.

Ética y moral

La ética define lo bueno de lo malo, lo que está permitido o no respecto de una acción. Esto está ligado a la moral, se trata de un conjunto de creencias, costumbres y normas de una persona o grupo social.

Compromiso

Es la palabra dada, una promesa. Puede tomárselo como un pacto, un trato en el cual las personas se comprometen a respetar aquello que estipularon.

Comprensión

Porque interesa lo que le ocurre a cada una de las personas que forman parte de este gran equipo y se promueve una actitud permanente de apoyo, confianza, respeto mutuo y compañerismo.

Temple y Fortaleza

Porque se sigue adelante en medio de circunstancias adversas, con sencillez, serenidad y optimismo, para resistir tempestades y llegar a buen puerto. Supone firmeza ante las dificultades y constancia en la búsqueda del bien y de la justicia.

La actitud y constancia que demostremos en cada instante, en cada tarea y en las diversas circunstancias refleja el crecimiento de la empresa.

5.1.3 Datos Organizacionales

XXX SA pertenece de la cámara de Ferreteros de la provincia de Córdoba, además de tener una participación activa en una agrupación de Foro Productivo; donde se lleva a cabo un proyecto que es el sostenimiento de una institución educativa con el objetivo de capacitar técnicamente a los jóvenes además de otorgarles el título secundario.

La empresa dirige su oferta comercial hacia el sector mayorista dedicado a la venta de materiales de construcción, ofreciendo calidad y eficiencia en sus transacciones.

Cuenta con una cartera de 9594 clientes distribuidos en la provincia de Córdoba y en varias provincias de Argentina, donde el promedio de cada camión/viaje realizado es de (cuatrocientos setenta y tres mil pesos) \$473.000.

En el sector productivo, las obras de grandes infraestructuras es el punto de llegada de los productos elaborados.

5.1.4 Toma de Decisión Organizacional

En la actualidad, la estructura del directorio se conforma por integrantes de la familia fundadora de la organización, el matrimonio y cuatro hijos profesionales en diferentes carreras como administración, marketing, comercio exterior y contador público. Estos jóvenes profesionales se encuentran guiados por el fundador y están a cargo de las áreas centrales de la organización.

En el pasado, todas las decisiones eran tomadas por el padre de familia, un reconocido empresario, de profesión contador público, de la ciudad de Córdoba. Pero debido a la integración familiar, a la expansión y a la dimensión que ha tomado la empresa, se ven en la necesidad de contar con reuniones mensuales donde se pueda

conocer a modo de diagnóstico las variables económicas y financieras claves para la toma de decisiones.

Se cree que a través de la información recabada y de los métodos de investigación propuesta, se podrá cumplir con el objetivo de proveer a los usuarios encargados de la toma de decisiones de las herramientas necesarias, para tomar decisiones en un ámbito de certidumbre. La buena calidad de las decisiones son la clave del éxito y la sustentabilidad de cualquier negocio familiar.

Son numerosas las variables a tener en cuenta, que surgirán a través de los datos contables, ya que los mismos deberán analizarse teniendo en cuenta factores macroeconómicos que afectan al desarrollo de la actividad.

Como el caso de la mercadería valuada en dólares, proveedores monopolizados con el riesgo de desabastecimiento, la posibilidad de acceder al crédito para eventuales importaciones, etc.

Se definirán una serie de pautas que a través del desarrollo de los reportes internos a presentar se podrán analizar y medir de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Sera fundamental que los reporte interno cubran las necesidades de información de los miembros del directorio. Recabando los datos referidos a las variables económicas y financieras, estableciendo para ello, prioridades en la información de acuerdo a su importancia, eficacia y certeza, para de esa manera asegurar que el mismo cumpla con el objetivo de ser presentado en los tiempos convenidos y que aporte confianza a la hora de planificar y/o decidir transacciones operativas.

5.1.5 Organigrama de la empresa

A continuación se presenta

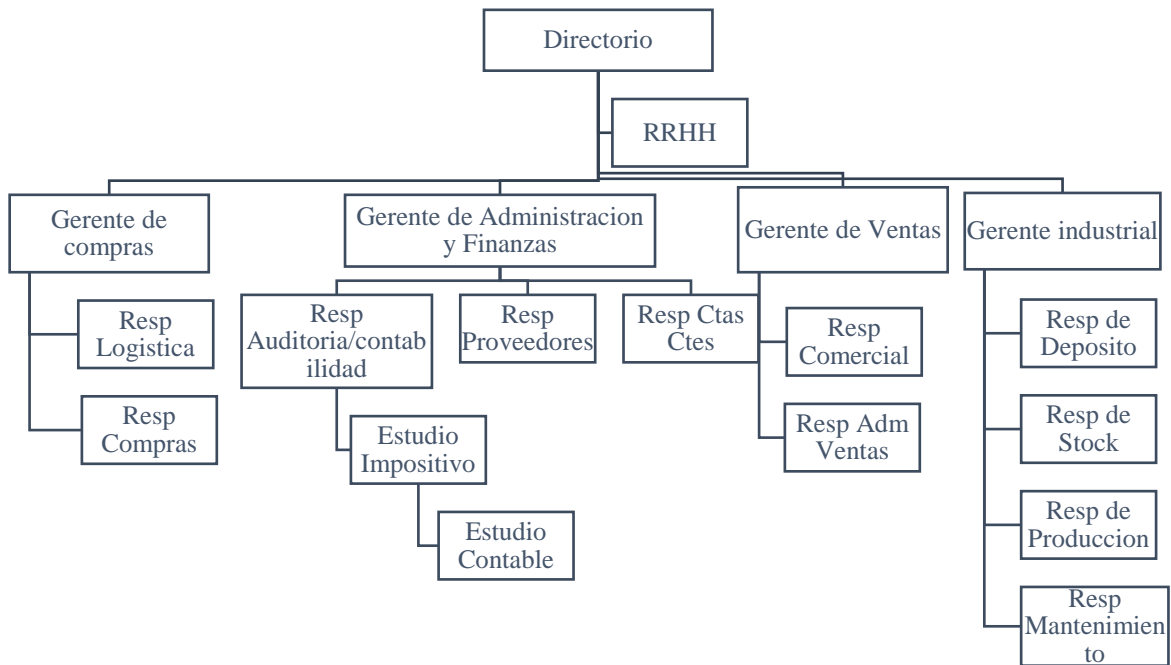


Figura 1. Organigrama de XXX SA

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

En la Figura 1 Organigrama de XXX SA se determina las funciones de los miembros de la empresa, continuación se detalla las tareas realizadas por cada puesto.

Directorio

Planificación de las estrategias a seguir en el corto y largo plazo. Toma de decisiones.

Gerente industrial

Gestionar, implementar y establecer estrategias de optimización con el objetivo de lograr el máximo rendimiento de los procesos de creación de bienes.

Bajo esta gerencia se desempeñan además los responsables de depósito, Stock, producción y mantenimiento.

Gerente de ventas

Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del Mercado potencial de clientes.

Bajo esta gerencia se desempeñan además los responsables del Área comercial quien tiene a cargo los viajantes distribuidos por el país y el responsable de administración de ventas que es el encargado de los vendedores de mostrador.

Gerente de compras

Abastecimiento estratégico de mercadería, materia prima e insumos.

Bajo esta gerencia se encuentra el responsable de logística encargado de una de las áreas más sensibles operativamente, y el responsable de compras.

Gerente de administración y finanzas

Elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria. Preparación de los estados financieros y contables.

Bajo esta gerencia se encuentran los responsables de cuentas corrientes, proveedores y auditoria/contabilidad siendo estos últimos quienes deberían tener a cargo la realización de los reportes internos que servirán de herramienta para la toma de decisiones.

Staff -Recursos Humanos- Estudio Impositivo -Estudio Contable

5.1.6 Análisis de Variable Ventas y Deuda Bancaria

Se analizan estas variables a fin de conocer a la organización a través de ellas, su ambiente interno y externo, y las circunstancias que ha atravesado la organización en los últimos años, tomando estas como representativas.

Las ventas se realizan en gran parte del país, a través de 16 viajantes distribuidos estratégicamente lo que permite una llegada directa a los clientes.

La estrategia comercial de abarcar mayor cantidad de zonas de nuestro país ha permitido incrementar las ventas y la demanda según lo demuestra la información que se detalla más adelante. De acuerdo a la información recabada se puede determinar que en el año 2011 se comenzó con el desarrollo de una estrategia de ventas dirigida a la provincia de Chaco y Formosa, en el año 2014 a la provincia de Buenos Aires y en el 2016 a Misiones y Corrientes.

XXX SA se encuentra inscripto en el impuesto a los ingresos brutos en convenio multilateral donde la distribución de las ventas por provincia para el periodo 2016 se distribuyó de la siguiente manera:

Tabla 6
Ventas por provincia año 2016.

Descripción	Total Facturación por Provincias
Buenos Aires	\$ 64.847.372
Catamarca	\$ 20.176.121
Chubut	\$ 158.976
Capital Federal	\$ 137.331
Chaco	\$ 12.339.024
Córdoba	\$ 337.469.338
Corrientes	\$ 6.524.722
Formosa	\$ 24.660.003
La Pampa	\$ 3.489.063
La Rioja	\$ 29.970.644
Mendoza	\$ 522.826
Misiones	\$ 5.014.866
Rio Negro	\$ 901
Santa Cruz	\$ 469.391
Santa Fe	\$ 5.605.360
Santiago Del Estero	\$ 13.622.884
San Juan	\$ 2.267.971
San Luis	\$ 34.121.785
Total de Ventas	\$ 561.398.576

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

De la información recolectada se puede determinar que el 40% de la venta resulta de la estrategia en la expansión de nuevas zonas comerciales.

XXX SA se encuentra en un ambiente comercial y productivo donde las posibilidades de crecimiento son amplias, y dado a las inversiones que se encuentra realizando, van a posicionar a la misma en un sector muy rentable. Se adjunta en el *Figura 2* Ingresos Últimos 10 años la evolución de las ventas, lo que muestra el crecimiento de la organización.

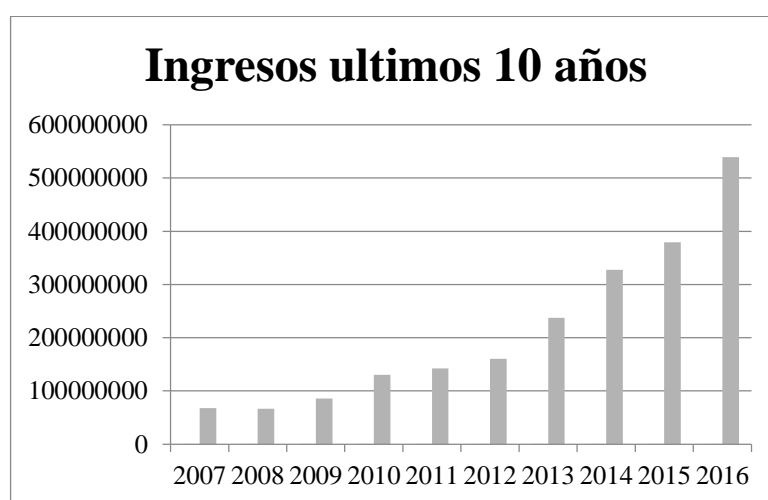


Figura 2. Ingresos últimos 10 años.

Fuente “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Se analiza la información obtenida en el área comercial de la empresa que el incremento de las ventas y de la demanda por partes de los clientes se ha mantenido de manera sostenida desde el año 2011 a 2017, tal como se puede apreciar en la tabla 7. que muestra la variación que sufrieron las ventas en el periodo mencionado.

Tabla 7

Variación Porcentual de las ventas de los últimos 10 años

Variación Ventas con Respecto al Año Anterior		
Periodo	Ventas	Variación
2007	\$ 67.446.253	
2008	\$ 66.461.037	-1,48%
2009	\$ 85.613.671	22,37%
2010	\$ 130.345.038	34,32%
2011	\$ 142.517.856	8,54%
2012	\$ 160.501.980	11,20%
2013	\$ 237.415.085	32,40%
2014	\$ 327.865.338	27,59%
2015	\$ 379.180.648	13,53%
2016	\$ 561.398.576	29,69%

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

A fin de entender el crecimiento de las ventas y que esta variable no se vea afectada por la inflación, se muestran las ventas en volumen, es decir en toneladas de material puesto a disposición de los clientes. Los volúmenes vendidos se expresan en toneladas y se presenta para los últimos 10 años y son los siguientes:

Tabla 8.

Venta en Toneladas últimos 10 años

Toneladas Vendidas en los Últimos 10 años										
Material	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Acero	10.213	9.577	8.135	12.375	13.774	11.811	11.061	9.504	12.341	12.043
Chapa	4.728	3.866	2.912	4.927	5.710	5.095	5.746	5.523	6.281	6.937
Mallas	89	84	91	150	184	162	154	150	175	158
Chapa Lisa	957	1.020	826	1.290	1.642	1.271	1.146	1.102	1.305	1.441
IPN/UPN	106	151	192	391	601	319	494	410	575	628
Perfil C	934	830	703	1.189	1.583	1.398	1.859	1.865	2.133	2.316
Siderúrgicos	26	28	31	49	54	37	46	36	38	40
P. Propios	537	642	757	919	1.016	950	987	680	781	745
Totales	17.590	16.198	13.647	21.290	24.564	21.043	21.493	19.270	23.629	24.308

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Se puede apreciar y analizar que las toneladas van en crecimiento, pero el retardo en una expansión marcada de las ventas se debe a que los proveedores encargados del abastecimiento de los principales productos que conforman el stock de

artículos y la materia prima se encuentra hoy concentrado en grandes monopolios como lo son los del acero y la chapa.

Esto lleva a la empresa a constantes negociaciones para la ampliación de cupos. Para tratar de revertir esta situación y poder expandir sus ventas, lo que no ocurre por falta de demanda, sino por falta de productos para comercializar; la empresa se encuentra realizando inversiones para poder auto abastecerse de producto que le permitan expandirse.

Por otro lado, el desarrollo de los últimos años les ha permitido obtener buen acceso al crédito financiero. Según los datos obtenidos en el área de finanzas XXX SA cuentan con descubiertos bancarios importantes y tienen acceso a préstamos en múltiples entidades bancarias. A continuación se presenta en la *Figura 3*. Deuda Bancaria el porcentaje de deuda bancaria tomada con respecto a las ventas para el periodo 2016.

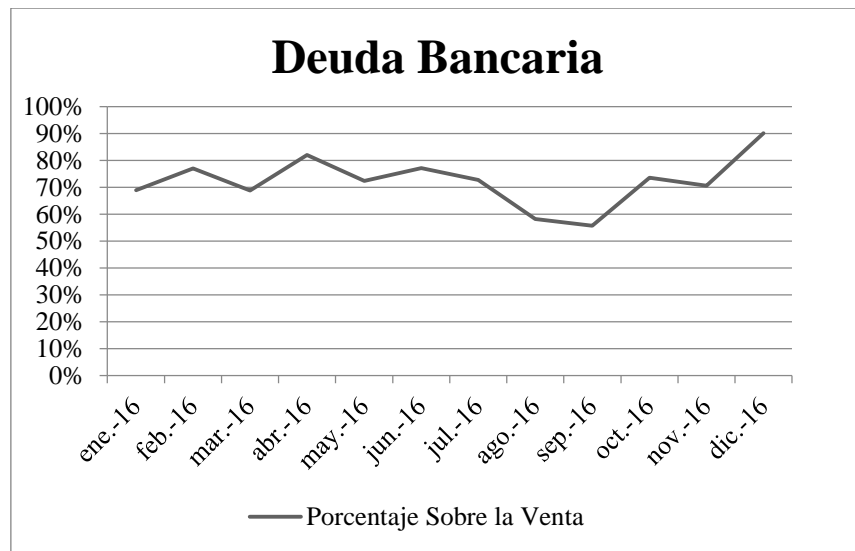


Figura 3 Deuda Bancaria. “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

En la *Figura 3*.Deuda Bancaria, se busca demostrar el grado de apalancamiento que posee la empresa, ya que en la búsqueda de crecimiento y expansión ha elegido este tipo de financiación.

Gran parte del proyecto de inversión mencionado anteriormente, está financiado con deuda bancaria de largo plazo, aunque por la envergadura del proyecto también se necesitó tomar deuda de corto plazo lo que afecta el capital de trabajo y en el crecimiento del grado de endeudamiento.

Con el avance sobre el conocimiento de la organización, el análisis de estas dos variables, ventas y deuda bancaria, queda en evidencia la importancia de incorporarlas a la información que se brindara en los reportes internos de presentación mensual. En primer lugar porque se debe tener en cuenta contar con el stock suficiente para abastecer a la demanda, lo que implica cumplir con los plazos de pagos establecidos por los proveedores. Segundo, que la deuda bancaria se encuentre dentro de los límites establecidos para no afectar el fondo de maniobra diario que es el capital de trabajo, y que este no se vea reducido de manera peligrosa por utilizar capital de corto plazo para financiar el proyecto

5.2 FODA

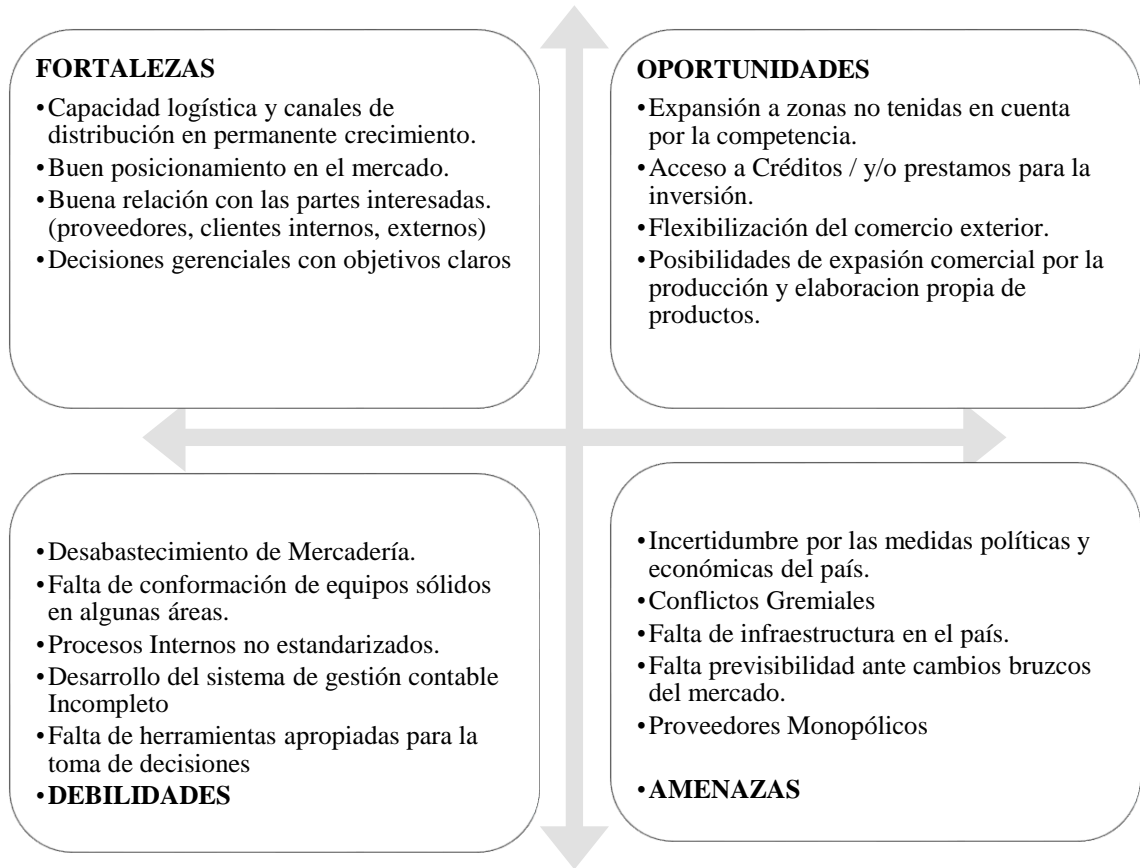


Figura 4. FODA XXX SA. “Datos recabados por el autor”

5.2.1 Análisis FODA

Se presenta en la Tabla 9 el análisis del FODA realizado:

Tabla 9
Análisis FODA XXX SA

	Fortalezas	Debilidades
	FO	DO
Oportunidades	<p>* Aquí se denota la gran capacidad que tiene la empresa para expandir su capacidad comercial.</p> <p>* A través de la utilización de sus recursos que han sido perfeccionados a lo largo de su trayectoria podrá acceder a extender sus zonas comerciales.</p> <p>* Su larga trayectoria le permitirá obtener el respaldo necesario para la obtención de financiación bancaria, e invertir en maquinarias para afianzar la producción de productos propios. Esto a futuro podría permitirle a la empresa la oportunidad de exportar.</p> <p>*Las decisiones gerenciales de la nueva generación familiar apuntan a al crecimiento de la empresa.</p>	<p>* El acceso a mayor financiación e inversión le permitirá acceder a otros mercados para evitar el desabastecimiento.</p> <p>* Tener información actualizada de la empresa, le permitirá a XXX SA acceder con mayor facilidad a los préstamos bancarios, tener datos concretos de la expansión de la venta en las diferentes zonas a las que se desea ampliar.</p> <p>* Poder medir el impacto de diferentes estrategias de ventas, como por ejemplo la publicidad.</p> <p>* Conocer cómo se distribuyen los gastos en la organización de cara a medir costos para posibles exportaciones.</p>
Amenazas	<p>* Se debe trabajar en la relación comercial, particularmente con los proveedores monopolizados.</p> <p>* Planificar el crecimiento y desarrollo de zonas comerciales teniendo en cuenta la infraestructura con que cuenta las zonas.</p> <p>* Mantener el dialogo con el sector gremial para evitar conflictos y que ello perjudique la reputación de la empresa.</p> <p>* Plantear los objetivos gerenciales, teniendo en cuenta la historia argentina, el impacto que tienen en nuestro país variables como la inflación, las tasas de interés etc.</p>	<p>* El perfeccionamiento de las áreas operativas que hacen al sistema de ventas, no encuentra el mismo nivel de desarrollo en las áreas administrativas.</p> <p>* Se debe consolidar equipos de altos rendimientos tendientes a acompañar el desarrollo previsto por los directivos de la empresa. Sobre todo el de RRHH para evitar conflictos gremiales.</p> <p>* Se debe apuntar a la estandarización de procesos en todas las áreas de la empresa.</p> <p>* La estandarización de reportes internos basados en la información contable le permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección.</p> <p>* El acceso a mayor financiación e inversión le permitirá acceder a otros mercados para evitar el desabastecimiento al trabajar con proveedores monopolizados.</p> <p>* Formar como empresa parte de cámaras y sectores empresariales, de manera que la necesidad de recursos de infraestructura externos a la organización y que deben ser provistos por estado puedan ser canalizados por esta vía.</p>
	FA	DA

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

5.3 Conclusiones Diagnosticas

El diagnóstico realizado permite entender la importancia de la información actualizada y periódica que la empresa necesita para tomar decisiones acertadas.

El análisis de sus principales debilidades en su situación actual, como lo son ventas en proceso de expansión limitadas por proveedores monopolizados con cupo en la compra de mercadería la han llevado a la necesidad de crecer involucrándose en un proyecto que le permita la fabricación de productos propios con la instalación de una fábrica propia.

A pesar de que el proyecto se encuentra financiado en gran parte con deuda bancaria a largo plazo, hasta que las nuevas instalaciones sean capaces de generar ingresos, muchos gastos e intereses se absorben de su capital de trabajo y la pone al límite de su timón de maniobra. Es fundamental contar con la información necesaria para evitar situaciones que pongan en riesgo su capital financiero y su actividad operativa habitual.

Conocer las necesidades de información de la organización y de los miembros que tienen a cargo la toma de decisiones, permite establecer la estructura con la que se realizara el reporte interno. Para ello se deben establecer controles sobre los datos que se extraigan y formen parte de los mismos. Estos datos que serán extraídos del balance de sumas y saldos deben ser confiables y reales para evitar así brindar un panorama diferente a la que presenta la realidad de la organización.

Se intenta cubrir como se menciona anteriormente la información necesaria relevada a través de la entrevista a los usuarios, estableciendo los indicadores necesarios que permitan esta tarea.

Como base teórica y considerando la actualidad organizacional, variables como rentabilidad, liquidez, eficiencia operativa y deuda financiera cubrirán los

principales frentes a considerar, y serán los que se analizarán en el desarrollo del presente trabajo, determinando para ello una estandarización en el proceso de elaboración de la información que permita cumplir con la factibilidad económica de la realización de los mismos.

Con el objetivo de conocer cuáles serán los indicadores que conformarán el reporte que se presenta al directorio de manera mensual se analizaron variados indicadores. Se realizará un relevamiento de la importancia de cada uno de los datos obtenidos a fin de establecer si formarán o no parte del mencionado reporte.

Capítulo 6 Desarrollo de la Propuesta de Aplicación

6.1 Etapa Estratégica para una Herramienta Eficaz

Sobre las bases fundamentales de la organización, como lo son la misión y visión que apuntan al desarrollo y crecimiento basándose en la mejora continua con el aporte de recursos que permitan un crecimiento sustentable, se puede establecer que la propuesta realizada de reportes internos basados en la información contable será una herramienta que aporte gran valor a la organización.

Esto les permitirá a sus miembros contar con la información necesaria para tener la capacidad de adaptarse a los cambios, aprovechando con ello todas las oportunidades que ofrezca el mercado.

El área administrativa, destinada a gestionar esta nueva herramienta, será capaz de ir alineándose a una meta de la organización como lo es estar preparados, formados, capacitados y atentos a aprender, enseñar y capaces de escuchar para aportar.

Para el cumplimiento de este enfoque estratégico se propone las siguientes acciones estratégicas en la *Figura 5* Proceso Estratégico Propuesto:

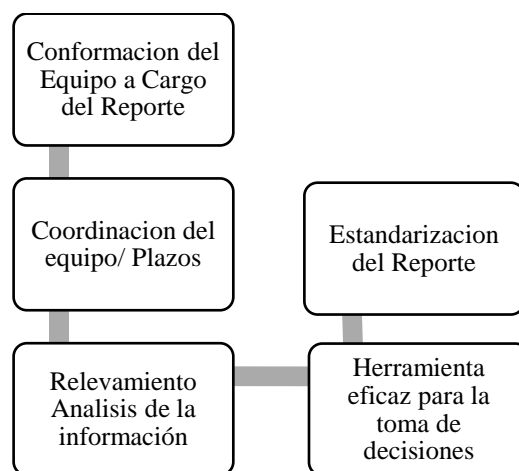


Figura 5. Proceso Estratégico Propuesto.

En la Figura 5 Proceso Estratégico Propuesto, se pautan los pasos que deberá realizar XXX SA para llegar a realización de una herramienta eficaz que luego se pueda estandarizar.

6.2.1 Conformación del equipo a cargo de reporte

Atendiendo a las consideraciones que se han mencionado y la necesidad que significa para XXX SA la confiabilidad en la información presentada en los reportes, se piensa que el equipo sobre el que recaerá la labor a realizar de manera mensual debería estar conformado por personas, que comprendan la importancia de la labor y que conozcan los procesos involucrados. Pudiendo de esta forma detectar falencias y errores al momento del análisis.

El equipo debería estar constituido por no más de tres personas correspondientes a los siguientes procesos:

- Auditoría
- Costos
- Finanzas

6.2.2 Coordinación del Equipo/Plazos

Entre los integrantes del equipo, el encargado de coordinar las tareas será el representante del área de auditoría contable, debido a que los datos más relevantes son extraídos del sistema de gestión contable.

Esta situación contemplará la coordinación de los plazos establecidos para cumplir con la presentación que será mensualmente reportada al directorio.

A pesar de que la base de los datos será aportada por el sistema de gestión contable a través del balance de sumas y saldos, los resultados y análisis de todos los

miembros del equipo conformarán la información que represente la situación actual de la empresa que será presentada.

El reporte mensual que se realice contemplara la información del mes inmediato anterior, de esa manera se tendrá todos los datos que constituyeron los resultados de las decisiones adoptadas. Habiendo realizado una investigación para saber el momento en todos los datos están cargados en el sistema de gestión, dígame impuestos, sueldos, egresos, gastos; se estima que la tercera semana es el momento oportuno para la presentación del informe.

6.2.3 Relevamiento y Análisis de la Información

Con el propósito de organizar el desarrollo del trabajo se presenta en la *Figura 6* Esquema con proceso del desarrollo a realizar que culminara con la estandarización del reporte a presentar.

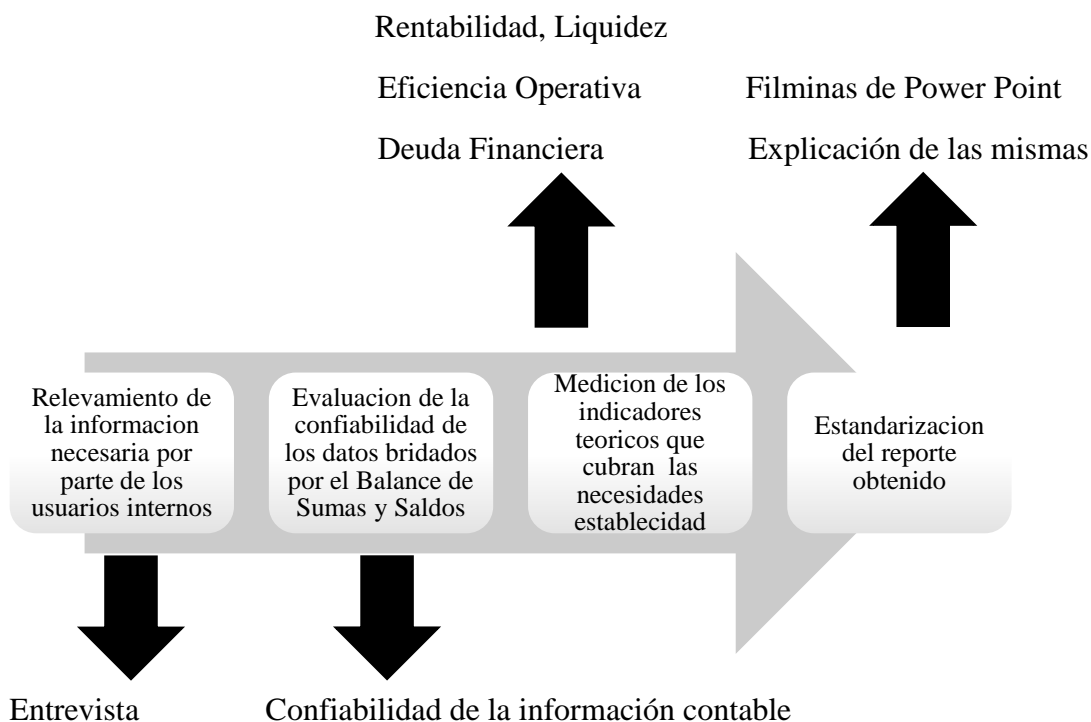


Figura 6. Esquema Proceso del Desarrollo. “Elaboración Propia”

6.3 Entrevista a los miembros del directorio para evaluar necesidades de información

El cumplimiento del objetivo de evaluar la organización para determinar cuáles son sus requerimientos de información, se lleva adelante a través de una entrevista realizada a miembros del directorio.

La entrevista se realizará a algunos miembros del directorio, principales usuarios internos a quienes será dirigido los reportes internos mensuales basados en información contable proveniente del balance de sumas y saldos de la organización. Como se mencionó está conformado por el fundador, hijos y yernos del mismo quienes a su vez están a cargo de diferentes áreas centrales de la empresa.

La entrevista se centrara en aquellos miembros que tienen a cargo las siguientes áreas:

- Fundador.
- Responsable del área de Finanzas
- Responsable del área de Compras
- Responsable del área Comercial/Ventas
- Responsable del área de Recursos Humanos

La tarea se enmarcará dentro de la investigación exploratoria de metodología cualitativa. La técnica de entrevista utilizada, será la no estructurada, con preguntas abiertas, pero centrando las preguntas en las siguientes premisas:

- Grado de confiabilidad de ellos con los informes propuestos
- Necesidad de establecer cuál es la información base para su tarea que puedan brindar estos reportes.
- Periodicidad en la presentación

Los puntos de referencia para la entrevista a los miembros del directorio se adjunta en el Anexo 1 “Principales Puntos de la Entrevista a Miembros del Directorio”

La conclusión general de las entrevistas realizadas, permite establecer pautas y preocupaciones comunes, referenciado en el Anexo 2 “Respuestas de la entrevista a miembros del directorio”

- Presentación Mensual
- Posibilidad de evaluar nivel de gastos
- Apertura y variación de los mismos por rubros
- Intereses financieros
- Deuda Bancaria
- Nivel de Stock
- Plazos de cobro y pagos
- Proyección de resultados
- Evolución de Ventas
- Capital de trabajo
- Rentabilidad

Estos son los intereses comunes a ser cubiertos, aunque la preocupación común fue la necesaria confiabilidad de los datos brindados.

6.4 Evaluación del Sistema de Gestión Contable

Se analiza su sistema de gestión contable para establecer la calidad y confiabilidad de los datos brindados por el mismo. Estos datos son los acumulados en el balance de sumas y saldos que será desde donde se los extraerá para la confección de los reportes internos de presentación mensual.

La evaluación se efectuará a través de la investigación exploratoria, obteniendo datos cualitativos con la técnica documental tanto de los *in put* como de los *out put* del sistema contable.

XXX SA cuenta con un paquete computarizado estándar con base en módulos independientes de compras, ventas, financiero, inventario, y un módulo de informes.

Pertenece a la empresa *Microsoft Dinamyc GP*. El mismo fue implementado en el año 2016, y se espera sea una herramienta fundamental en la creación de información sobre datos para la planificación, control y evaluación.

Se evalúa el grado con que el sistema de gestión contable refleja la realidad económica de la empresa y de esta manera comprobar la fiabilidad de la herramienta.

A partir del plan de cuentas de la organización se pretende recorrer procesos seleccionados con el fin de determinar su correcta imputación.

El plan de cuentas completo de la organización es muy extenso por ello serán colocarlo determinados por la categoría de las cuentas. Y presentados en la Tabla 10 Dentro de cada categoría se encuentran cuentas y subcuentas de los diferentes centros de costos, lo que a la hora de realizar el reporte interno permitirá identificar específicamente en que área se produjo la variación significativa, si es que la hubo.

Tabla 10
Plan de cuentas de XXX SA por categoría de cuenta

Plan de Cuentas XXX SA			
Número de cuenta	Número categoría cuenta	Tipo de contabilización	Saldo típico
1101110-01-000-00-00-0	Disponibilidades	Balance general	Débito
1102130-01-000-00-00-0	Inversiones Corto-Plazo	Balance general	Débito
1103100-00-000-00-00-0	Otros Activos Corrientes	Balance general	Débito
1103110-01-000-00-00-0	Cuentas por Cobrar	Balance general	Débito
1104110-00-000-00-00-0	Inventario	Balance general	Débito
1105100-20-000-00-00-0	Cargas Fiscales	Balance general	Débito
1105110-01-000-00-00-0	Otras Ctas. por Cobrar	Balance general	Débito
1108120-01-000-00-00-0	Varios	Balance general	Débito
1109500-01-000-00-00-0	Otros activos	Balance general	Débito
1209110-00-000-00-00-0	Inversiones Largo-Plazo	Balance general	Débito
1210110-01-000-00-00-0	Bienes de Uso	Balance general	Débito
1211210-01-000-00-00-0	Depreciación Acumulada	Balance general	Crédito
2114110-01-000-00-00-0	Cuentas por Pagar	Balance general	Crédito
2115110-01-000-00-00-0	Otros Pasivos a Corto Plazo	Balance general	Crédito
2117110-05-000-00-00-0	Impuestos a pagar	Balance general	Débito
2118110-01-000-00-00-0	Remuneraciones y Cargas Sociales	Balance general	Crédito
3023110-00-000-00-00-0	Capital Social	Balance general	Crédito
3025110-00-000-00-00-0	Reservas	Balance general	Crédito
3027110-00-000-00-00-0	Resultados del ejercicio	Balance general	Crédito
3028110-00-000-00-00-0	Resultados acumulados	Balance general	Crédito
4031110-00-000-00-00-0	Ventas	Pérd y ganan	Crédito
4032110-00-000-00-00-0	Devoluciones de Ventas y Descuentos	Pérd y ganan	Crédito
5033110-00-000-00-00-0	Costo de Venta	Pérd y ganan	Débito
6034110-01-000-10-00-0	Gastos Sueldos y Cargas Sociales	Pérd y ganan	Débito
6034110-06-000-60-00-0	Gastos Personal	Pérd y ganan	Débito
6034114-01-000-00-00-0	Gastos Fijos	Pérd y ganan	Débito
6034118-01-000-10-00-0	Otros Gastos	Pérd y ganan	Débito
6034130-03-000-00-00-0	Gastos Comerciales y Distrib.	Pérd y ganan	Débito
6035111-00-000-00-00-0	Gastos Mantenimiento	Pérd y ganan	Débito
6035111-02-000-60-00-0	Gastos Operativos	Pérd y ganan	Débito
6035114-02-000-60-00-0	Gastos Producción	Pérd y ganan	Débito
6036118-00-000-00-00-0	Gastos de depreciación	Pérd y ganan	Débito
6036124-01-000-00-00-0	Gcias/pérdidas en disposición de activos	Pérd y ganan	Débito
6037110-00-000-00-00-0	Servicios de Terceros	Pérd y ganan	Débito
6039900-00-000-00-00-0	Varios	Pérd y ganan	Débito
7042110-00-000-00-00-0	Intereses y recargos	Pérd y ganan	Débito
7043111-00-000-00-00-0	Comercio Exterior	Pérd y ganan	Débito
7044120-00-000-00-00-0	Otros ingresos	Pérd y ganan	Crédito
7050118-00-000-00-00-0	Gastos Fiscales	Pérd y ganan	Débito

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

A continuación en la Tabla 11 la apertura de gastos de personal:

Tabla 11
Apertura de Gastos de Personal

Número de cuenta	Descripción cuenta	Número categoría cuenta	Tipo de contabilización
6034110-06-000-60-00-0	Despido Ley 20744	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034117-01-000-00-70-0	Capacitación al Personal Central	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034117-01-000-10-00-0	Capacitación al Personal CC Comercial	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034117-02-000-20-00-0	Capacitación al Personal Operaciones	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034117-03-000-30-00-0	Capacitación al Personal Mantenimiento	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034117-03-000-60-00-0	Capacitación al Personal CC Producción	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034117-04-000-40-00-0	Capacitación al Personal Adm General	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034117-05-000-50-00-0	Capacitación al Personal CC Gerencia	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-01-000-00-70-0	Otros Gastos Personal Central	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-01-000-10-00-0	Otros Gastos Personal CC Comercial	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-02-000-20-00-0	Otros Gastos Personal CC Operaciones	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-03-000-30-00-0	Otros Gastos Personal CC Mantén	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-03-000-60-00-0	Otros Gastos Personal CC Producción	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-04-000-00-74-0	Otros Gastos Personal Gral Rodriguez	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-04-000-40-00-0	Otros Gastos Personal Adm General	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-05-000-50-00-0	Otros Gastos Personal CC Gerencia	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034120-06-000-60-00-0	Otros Gastos Personal CC Ramallo	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034121-01-000-00-70-0	Uniformes y Elem de Seg Ind Central	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034121-01-000-10-00-0	Uniformes y Elem de Seg. Ind Comerc	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034121-02-000-20-00-0	Uniformes y Elem de Seg. Ind Operac	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034121-03-000-30-00-0	Uniformes y Elem de Seg. Ind Mantén	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034121-03-000-60-00-0	Uniformes y Elem de Seg. Ind Produc	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034121-03-000-60-75-0	Uniformes y Elem Segur Ind Ramallo	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034121-04-000-40-00-0	Uniformes y Elem de Seg. Ind Admini	Gastos Personal	Pérd y ganan
6034121-05-000-50-00-0	Uniformes y Elem de Seg. Ind Gerenc	Gastos Personal	Pérd y ganan

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

Esta apertura que se muestra, como ejemplo en el caso de los gastos de personal se da en el plan de cuentas para todas las cuentas de gastos, lo que al realizar la imputación del registro contable, como se dijo antes permitirá identificar con mayor facilidad los desvíos.

A partir de ello, se considera selectivamente actividades que se desarrollan al ejecutar cada función, y que tienen impacto contable a los fines de conocer la

eficiencia en el proceso, lo que permitirá definir en mayor o menor medida el comportamiento común a toda la organización a la hora de realizar las imputaciones contables.

La fiabilidad de los datos que conformarán los reportes internos a emitir dependerá en gran parte del análisis que aquí se realice. Se podrá determinar la madurez en los procesos que brindarán la información para la toma de decisiones.

La conclusión a la que se arribe se medirá de acuerdo a un porcentaje de aceptación de que la información obtenida sea correcta. Teniendo en cuenta una variable muy importante, ya que el sistema tiene cierto grado de inmadurez debido al escaso tiempo en el que se ha implementado.

Se llegara a la conclusión a través de un análisis descriptivo-explicativo de las funciones relevadas en la organización.

Se presenta en la tabla 12 Información analizada de los procesos de XXX SA, reflejando el trabajo realizado en las diferentes áreas de la organización con el objetivo de conocer el grado de eficiencia en la imputación.

Tabla 12.
Información analizada de los procesos de XXX SA

	Proceso Involucrado	Áreas Intervinientes	Pruebas Realizadas	Registro Contable
Compras	Carga de Remitos (Rx) de ingreso de mercadería	Compras	*Impacto del stock en el inventario * Se verifico el impacto contable en la cuenta mercadería y facturas a recibir	Debe Mercadería Dep. Ventas Haber Facturas a Recibir Locales
Compras	Asociación de Rx con la factura del proveedor, mercadería productiva	Auditoria	*Impacto de la fact. en la cuenta corriente del proveedor * Se verifico el impacto contable en la cuenta facturas a recibir y proveedores	Debe Facturas a Recibir Locales Haber Proveedores Locales

Compras	Carga de Facturas No productivas	Auditoria	* Impacto contable de la carga de las facturas no productiva en la cuenta de gastos correspondiente.	Debe Cuenta de Gasto Según el tipo Haber Proveedores Locales
Compras	Pago de Facturas Productivas y no productivas	Pago Proveedores	* Se verifico la disminución correcta en la cuenta corriente del proveedor. * Impacto contable de las cuentas, Proveedores/con el medio de pago correspondiente. *Impacto contable de las retenciones realizadas	Debe Proveedores Locales Haber Cuentas de medios de pagos
Ventas	Carga del recibo del cliente	Cuentas Corrientes	* Impacto correcto en la cuenta corriente del cliente. * Impacto contable en la cuentas de los medios de cobro/ cuentas por cobrar/retenciones	Debe Cuentas de Medios de cobro Haber Cuentas a Cobrar Com Locales
Inventario	Impacto del egreso de mercadería	-Stock - Ventas -Costo de Ventas	* Se realizó el seguimiento de una factura de ventas para verificar su correcta imputación contable	Debe Cuentas a Cobrar Com Locales Costo de Ventas Haber Imp. al Valor Agregado Ventas
Financiero	Impacto en los mayores de las cuentas contables	Auditoria	* Se realizó el análisis de cómo pasan los asientos contables generados por las transacciones a los mayores de las mismas.	Se verifica que el pase de los asientos registrados en el libro diario del sistema, se acumulen correctamente en los libros mayores.

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

La grilla realizada con el análisis permite determinar que los procesos se encuentran bien definidos, aunque se determinan errores propios del sistema, y propios del operador que realiza la imputación.

Se Adjunta otra grilla donde lo que se realiza es el seguimiento para determinar que los procesos registrados contablemente cuentan con respaldo documental y si se evidenciaron errores en los mismos, diferenciados por áreas de la organización. Se realizaron muestras sobre los procesos tomando 5 operaciones al azar por área y realizando el recorrido normal del proceso.

Las variables analizadas fueron las detalladas en la grilla. Si el 100% de las operaciones fueron correctas, es decir contenían la documetación respaldatoria y habían impactado en la contabilidad de manera correcta, se considera 1 si no es así se considera 0. Además se analiza posibles errores provenientes de desvíos en el correcto uso del proceso por parte de las áreas, y errores propios del sistema, lo que podría distorsionar las cifras contables. De nuevo si se detectaron desvíos que ocurrían en estos dos últimos casos mencionados se coloca 0, si no se encontraron se considera 0.

Tabla 13.
Grilla de Variables Analizadas.

Área compras/Modulo compras		%	SI	NO
La información contabilizada tiene evidencia documental	1	16.66%	X	
El proceso general se plasma en la contabilidad	1	16.66%	X	
El impacto en las cuentas contables se realiza de manera correcta	1	16.66%	X	
Se registraron desvíos propios del proveedor del sistema	1	16.66%		X
Se evidenciaron errores por omisión de procesos del área evaluada	0	0	X	
Se evidenciaron errores contables por mal registración	0	0	X	
Total	4	66.64%		
Área ventas/Modulo Ventas				
La información contable ingresada tiene evidencia documental	1	16.66%	X	
El proceso general se plasma en la contabilidad	1	16.66%	X	
El impacto en las cuentas contables se realiza de manera correcta	1	16.66%	X	
Se registraron desvíos propios del proveedor del sistema	0	0	X	
Se evidenciaron errores por omisión de procesos del área evaluada	1	16.66%		X
Se evidenciaron errores contables por mal registración	1	16.66%		X
Total	5	83.30%		
Área inventario/Modulo inventario				
La información contable ingresada tiene evidencia documental	1	16.66%	X	
El proceso general se plasma en la contabilidad	1	16.66%	X	
El impacto en las cuentas contables se realiza de manera correcta	1	16.66%	X	
Se registraron desvíos propios del proveedor del sistema	1	16.66%		X
Se evidenciaron errores por omisión de procesos del área evaluada	0	0	X	
Se evidenciaron errores contables por mal registración	0	0	X	
Total	4	66.64%		

Área Financiera/Modulo Financiero		%	SI	NO
La información contable ingresada tiene evidencia documental	1	16.66%	X	
El proceso general se plasma en la contabilidad	1	16.66%	X	
El impacto en las cuentas contables se realiza de manera correcta	0	0		X
Se registraron desvíos propios del proveedor del sistema	1	16,66%		X
Se evidenciaron errores por omisión de procesos del área evaluada	1	16,66%		X
Se evidenciaron errores contables por mal registración	0	0	X	
Total	4	66.64%		

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Tabla 14.

Resumen de Porcentajes obtenidos.

Áreas Intervinientes	Porcentaje obtenido en el análisis
Área compras/Modulo compras	66.64 %
Área ventas/Modulo Ventas	83,30%
Área inventario/Modulo inventario	66,64%
Área Financiera/Modulo Financiero	66,64%
Promedio Total del Sistema	70.80%

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia

En resumen, luego de haber analizado el plan de cuentas de la organización, hecho un relevamiento sobre el impacto contable de las principales tareas realizadas y un seguimiento general de cómo se realiza la registración e imputación en las diferentes áreas se establece que el sistema es razonablemente confiable. Respecto de la información que se obtendrá de él y con la que se realizarán los reportes de gestión interna.

Se puede determinar que los registros contables tienen el respaldo documental adecuado, el proceso existe y es conocido por los operadores. El error más significativo detectado es la imputación sobre las facturas no productivas, entiéndase por estos las relacionadas a los gastos del periodo.

6.5 Conformación el Reporte Interno

Luego del relevamiento realizado en la organización, se pudo determinar cuáles son las necesidades de información que el reporte interno dirigido a los usuarios internos deberá cubrir. Recordemos que para ello se analizó si los datos provenientes del balance de sumas y saldos resultan confiables para basar en ellos la confección de los reportes que presentaran la información obtenida y analizada.

La metodología utilizada será cuantitativa y cualitativa utilizando la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa.

Para el desarrollo de las tareas relacionadas a la medición, examen y análisis de la información contable referidas a liquidez, capital de trabajo, eficiencia operativa, stock de mercadería, deuda bancaria, apalancamiento de la empresa, rentabilidad, punto de equilibrio, estado de resultados, análisis horizontal y vertical y punto de equilibrio se enmarcará en la metodología cuantitativa de investigación descriptiva. Se utilizará las siguientes técnicas:

Relevamiento documental -físicos y del sistema de gestión contable: Para obtener datos de extractos bancarios, estados contables certificados, declaraciones juradas de impuestos, balance de saldos, registros contables -manuales o computarizados- y más. El instrumento utilizado para la organización de la información será planillas de Excel.

Aplicación de elementos cuantitativos: empleo de fórmulas con los datos obtenidos, para calcular los indicadores establecidos en la investigación. El instrumento utilizado serán planillas de Excel.

La labor a realizar para la obtención de la información cuantitativa expresada en los párrafos anteriores, será un proceso extenso, ya que para la creación del reporte interno contable que se realizará por primera vez, se deberá establecer la fiabilidad de

los datos a utilizar. Para ello se realizará un análisis de procedencia, estableciendo de manera concreta el área desde donde proviene la información y determinar en lo posible un método que permita corroborar esos datos.

La evaluación de la información obtenida se encuadra en la metodología cualitativa. Se aplicará la investigación explicativa de manera que nos permita identificar la causa-efecto de determinados cambios ocurridos durante el periodo puesto a análisis.

6.5.1 Relevamiento y Análisis de la Información Contable

Llegando a uno de puntos fundamentales del trabajo, se encuentra el análisis de la información contable que va a contener los reportes internos y para ello se procederá a analizar cada una de las variables relevantes para XXX SA a través del siguiente mecanismo:

➤ Desarrollo y cálculo de los indicadores a presentar en el reporte

- Estado de Resultado
- Capital de Trabajo
- Eficiencia Operativa
- Deuda y Apalancamiento financiero

El análisis de las siguientes variables cubre las necesidades de información de los usuarios a quienes se destinara el reporte.

A continuación se presenta en la Figura 7. Esquema de la información analizada, que sirve de guía para lo que posteriormente será desarrollado.



Figura 7. Esquema de la información Analizada. “Elaboración Propia”

En el esquema presentado se exponen que herramientas se utilizaran para el logro del objetivo. Se establecen además en cada una de ellas controles sobre los datos que conformaran el análisis. Se propone:

- Calculo del mes de enero de 2017, para que sirva de indicativo de cómo realizar el análisis mensual, y las conclusiones obtenidas con la información extraída.
- Calculo de los mismos indicadores para todo el primer semestre de 2017, de forma que permita tener una visión general y así interpretar de manera global los resultados obtenidos en el semestre.

6.6 Rentabilidad Económica- Estado de resultado

La rentabilidad económica se mide a través del estado de resultados. Para ello se recolecta la información plasmada en el balance de sumas y saldos agrupándola para realizar uno de los principales indicadores.

- Punto de control- Análisis de la información contenida en las cuentas:

Agrupación de las cuentas por categorías, tomando en cuenta su apertura para identificar variaciones con respecto al mes anterior. Se presenta en Anexo 3- Agrupación de cuentas por categorías

- Con la información obtenida en el punto anterior se realiza el estado de resultado que se presenta en la tabla 15. Estado de Resultado para 01-2017 es el siguiente:

Tabla 15.
Estado de Resultado 01-2017

	ENERO 2017	
Ventas	\$47.902.240	
Devoluciones y Descuentos de Ventas	\$-3.765.945	
Ventas Netas	\$44.136.295	100%
Costo de Venta	\$-34.138.526	77%
Margen Utilidad Bruta	\$9.997.769	23%
Gastos Personal	\$ -3.997.773	-9%
Operaciones/producción	\$-411.597	-1%
Comercial	\$ -1.116.998	-3%
Gastos Fijos	\$-211.048	0%
Servicios. de Terceros	\$-199.314	0%
Otros Gastos	\$-443.514	-1%
Gastos Varios	\$-64	0%
Gastos Comercio Ext	\$-15.332	0%
Impuestos	\$ -1.527.310	-3%
Total Gastos Operativos	\$ -7.922.950	
Margen de Utilidad Operativa	\$2.074.819	5%
Gastos Financieros	\$ -2.387.905	-5%
Total Gastos	\$ -10.310.855	-23%
Margen de Utilidad Neta	\$-313.086	-1%

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

➤ 1 Margen de Utilidad Bruta

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = (\$44.136.295 - 34.138.526)/\$44.136.295 = 23\%$$

➤ 2 Margen de Utilidad Operativa

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \$2.074.819/\$44.136.295 = 5\%$$

➤ 3 Margen de Utilidad Neta

$$\text{Margen de Utilidad Netas} = (\$ - 313.086)/(\$ 44.136.295) = -1\%$$

➤ 4 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de resultados

Se realiza la recolección de datos en la *Figura 8 y 9*. Estado de resultado para el primer semestre de 2017 y se acumulan los periodos. Allí se realiza el análisis vertical (AV) y el análisis horizontal (AH).

Estado De Resultado XXX SA 1º Trimestre 2017										
	ene-17	feb-17	mar-17	ene-17	feb-17	mar-17	ene-17	feb-17	mar-17	AH
Ventas	\$ 47.902.240	\$ 41.665.695	\$ 59.768.837	AV	AV	AV	-14,97%	-14,97%	AV	30,29%
Devoluciones de Ventas	-\$ 3.765.945	-\$ 2.692.240	-\$ 3.979.794				-39,88%	-39,88%		32,35%
Ventas Netas	\$ 44.136.295	\$ 38.973.454	\$ 55.789.043	100,00%	100,00%	100,00%	-13,25%	-13,25%	100,00%	30,14%
Costo de Venta	-\$ 34.138.526	-\$ 30.126.480	-\$ 42.957.563	77,35%	77,30%	77,30%	-13,32%	-13,32%	77,00%	29,87%
Margen 'Utilidad Bruta	\$ 9.997.769	\$ 8.846.974	\$ 12.831.480	22,65%	22,70%	22,70%	-13,01%	-13,01%	23,00%	31,05%
Gastos Personal	-\$ 3.997.773	-\$ 3.926.975	-\$ 3.759.446	-9,06%	-10,08%	-10,08%	-1,80%	-1,80%	-6,74%	-4,46%
Operaciones/producción	-\$ 411.597	-\$ 386.241	-\$ 454.474	-0,93%	-0,99%	-0,99%	-6,56%	-6,56%	-0,81%	15,01%
Comercial	-\$ 1.116.998	-\$ 626.215	-\$ 1.157.176	-2,53%	-1,61%	-1,61%	-78,37%	-78,37%	-2,07%	45,88%
Gastos Fijos	-\$ 211.048	-\$ 414.967	-\$ 141.313	-0,48%	-1,06%	-1,06%	49,14%	49,14%	-0,25%	-193,65%
Servicios. de Terceros	-\$ 199.314	-\$ 247.267	-\$ 251.653	-0,45%	-0,63%	-0,63%	19,39%	19,39%	-0,45%	1,74%
Otros Gastos	-\$ 443.514	-\$ 460.562	-\$ 592.573	-1,00%	-1,18%	-1,18%	3,70%	3,70%	-1,06%	22,28%
Gastos Varios	-\$ 64	\$ 0	-\$ 58.001	0,00%	0,00%	0,00%			-0,10%	100,00%
Gastos Comercio Exterior	-\$ 15.332	-\$ 1.000		-0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Impuestos	-\$ 1.527.310	-\$ 1.250.050	-\$ 1.880.546	-3,46%	-3,21%	-3,21%	-22,18%	-22,18%	-3,37%	33,53%
Total Gastos Operativos	-\$ 7.922.950	-\$ 7.313.277	-\$ 8.295.182	-17,95%	-18,76%	-18,76%	-8,34%	-8,34%	-14,87%	11,84%
Margen de Util. Operativa	\$ 2.074.819	\$ 1.533.697	\$ 4.536.298	4,70%	3,94%	3,94%	-35,28%	-35,28%	8,13%	66,19%
Gastos Financieros	-\$ 2.387.905	-\$ 2.232.989	-\$ 2.192.601	-5,41%	-5,73%	-5,73%	-6,94%	-6,94%	-3,93%	-1,84%
Total Gastos	-\$ 10.310.855	-\$ 9.546.266	-\$ 10.487.783	-23,36%	-24,49%	-24,49%	-8,01%	-8,01%	-18,80%	8,98%
Otros Ingresos		\$ 3.146			0,01%	0,01%	0,00%	0,00%		
Margen de Utilidad Neta	-\$ 313.086	-\$ 696.146	\$ 2.343.697	-0,71%	-1,79%	-1,79%	55,03%	55,03%	4,20%	129,70%

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

Figura 8. Estado de resultado para el primer semestre de 2017

Estado De Resultado XXX SA 2º Trimestre 2017									
	abr-17		may-17		jun-17		AH		Acumulado
	AV	AH	AV	AH	AV	AH	AV	AH	AV
Ventas	\$ 42.886.715	-39,36%	\$ 58.683.463	26,92%	\$ 53.454.224	-9,78%	\$ 304.361.174	-9,78%	\$ 304.361.174
Devoluciones de Ventas	-\$ 3.564.610	-11,65%	-\$ 3.482.227	-2,37%	-\$ 3.428.832	-1,56%	-\$ 20.913.648	-1,56%	-\$ 20.913.648
Ventas Netas	\$ 39.322.105	-41,88%	\$ 55.201.236	28,77%	\$ 50.025.393	-10,35%	\$ 283.447.526	-10,35%	\$ 283.447.526
Costo de Venta	-\$ 30.671.242	-40,06%	-\$ 41.675.676	26,40%	-\$ 38.431.682	-8,44%	-\$ 218.001.169	-8,44%	-\$ 218.001.169
Margen Utilidad Bruta	\$ 8.650.863	-48,33%	\$ 13.525.560	36,04%	\$ 11.593.711	-16,66%	\$ 65.446.357	-16,66%	\$ 65.446.357
Gastos Personal	-\$ 4.131.776	9,01%	-\$ 4.289.576	3,68%	-\$ 4.250.211	-8,50%	-\$ 24.355.757	-8,50%	-\$ 24.355.757
Operaciones/producción	-\$ 428.849	-5,98%	-\$ 683.831	37,29%	-\$ 792.464	13,71%	-\$ 3.157.456	13,71%	-\$ 3.157.456
Comercial	-\$ 433.188	-1,10%	-\$ 529.079	18,12%	-\$ 382.382	-0,76%	-\$ 4.245.038	-0,76%	-\$ 4.245.038
Gastos Fijos	-\$ 248.320	-0,63%	-\$ 210.857	-17,77%	-\$ 399.648	47,24%	-\$ 1.626.153	47,24%	-\$ 1.626.153
Servicios. de Terceros	-\$ 371.912	-0,95%	-\$ 222.827	-66,91%	-\$ 212.278	-4,97%	-\$ 1.505.251	-4,97%	-\$ 1.505.251
Otros Gastos	-\$ 702.247	15,62%	-\$ 499.697	-40,53%	-\$ 420.998	-0,84%	-\$ 3.119.591	-18,69%	-\$ 3.119.591
Gastos Varios	-\$ 11	0,00%	-\$ 86	0,00%		0,00%	-\$ 58.162	0,00%	-\$ 58.162
Gastos Comercio Exterior	-\$ 40.308	100,00%	-\$ 59.035	31,72%	-\$ 250.380	76,42%	-\$ 366.055	76,42%	-\$ 366.055
Impuestos	-\$ 929.493	-2,36%	-\$ 1.707.233	45,56%	-\$ 1.622.390	-3,24%	-\$ 8.917.022	-5,23%	-\$ 8.917.022
Total Gastos Operativos	-\$ 7.286.104	-13,85%	-\$ 8.202.221	11,17%	-\$ 8.330.751	1,54%	-\$ 47.350.485	1,54%	-\$ 47.350.485
Margen de Util. Operativa	\$ 1.364.759	3,47%	\$ 5.323.339	74,36%	\$ 3.262.960	6,52%	\$ 18.095.872	63,14%	\$ 18.095.872
Gastos Financieros	-\$ 3.204.636	-8,15%	-\$ 2.528.963	-26,72%	-\$ 2.635.583	-5,27%	-\$ 15.182.677	4,05%	-\$ 15.182.677
Total Gastos	-\$ 10.490.740	-26,68%	-\$ 10.731.184	2,24%	-\$ 10.966.334	-21,92%	-\$ 62.533.162	2,14%	-\$ 62.533.162
Otros Ingresos	\$ 196.238	0,50%	\$ 12.015	0,02%		0,00%	\$ 211.399	0,00%	\$ 211.399
Margen de Utilidad Neta	-\$ 1.643.639	-4,18%	\$ 2.806.391	158,57%	\$ 627.377	1,25%	\$ 3.124.594	-347,32%	\$ 3.124.594

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

Figura 9 .Estado de resultado para el primer semestre de 2017

Saber el nivel de gastos que la empresa tiene mensualmente permitirá determinar cuál es el margen con que las operaciones pueden realizarse, si se está siendo eficiente en la optimización de los recursos etc. Permite además tener una proyección sobre los resultados esperados.

A través del análisis vertical conocer de acuerdo al tipo de gasto la incidencia en las ventas, si se puede trabajar en la reducción de alguno de ellos o si se están dando incrementos no habituales en cada categoría.

Si la empresa ha determinado de acuerdo a un historial de gastos o políticas una alícuota con respecto a las ventas, una variación en alguno de los rubros deberá ser justificado por el área responsable.

El análisis horizontal permitirá determinar los incrementos o disminuciones con respecto al mes inmediato anterior. En el caso de los ingresos permitirá alertar sobre crisis o situaciones que perjudiquen el nivel habitual de las operaciones.

El estado de resultados mensual brinda datos sobre el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad operativo, y el margen de utilidad neta. Datos que son parámetros para saber si la empresa se mantiene estable, crece o se encuentra atravesando alguna crisis.

En periodos de inestabilidad monetaria e inflacionarios el monto de ventas debe ser analizado de acuerdo a algún indicador, que en el caso de esta empresa al tener los inventarios compuesto por productos dolarizados y que los precios varían de acuerdo al cambio de esta moneda, es posible detraer el porcentaje que impacta en las ventas de acuerdo a como haya cambiado la lista de precios de un mes a otro o de un año a otro. Otro indicador que permitiría la corrección es la venta en toneladas, esto permitiría comprender si en volumen se ha vendido más o solo se debe al cambio en el precio de los productos. Se recuerda lo expuesto en el marco teórico sobre el tema

del impacto de la inflación, pudiendo realizar una corrección aproximada afectando las ventas al índice de precios y recalculando los gastos basándose en estas ventas corregidas.

6.7 Análisis de liquidez de la empresa

Se procederá a establecer la liquidez a través del análisis del capital de trabajo y ratios de liquidez corriente y prueba ácida. La recolección de los datos se obtendrá de las cuentas contables necesarias para conformar las herramientas antes mencionadas, para el periodo enero 2017. De esta manera al evaluar mensualmente dicha información se obtendrá el dato acumulado para el primer semestre del año 2017.

6.7.1 Capital de Trabajo

Los datos necesarios para obtener el activo corriente y los controles a realizar para verificar que la información proporcionada desde las distintas áreas sea la reflejada en las cifras contables son los siguientes:

- Importe de efectivo y cheques en cartera al 31/01/2017, solicitada al área de tesorería.

Dato que se verifica con el mayor de la cuenta contable efectivo para el dato de billetes y moneda y recaudación depósitos de cheques para los cheques de terceros.

- Importe de los saldos bancarios al 31/01/2017, solicitado al personal encargado de bancos.

Dato que se verifica con el extracto bancario.

- Importe del Inventario de mercadería al 31/01/2017, solicitada al área de Stock.

Dato que se verifica con el mayor de la cuenta contable, mercadería depósito de ventas.

- Importe de los Deudores por ventas al 31/01/2017, solicitada al área de cuentas corrientes.

Dato que se verifica con el mayor de la cuenta contable, cuentas a cobrar comerciales locales.

- Importe de los saldos a favor en las cuenta corrientes de los proveedores al 31/01/2017.

Dato que se verifica con el mayor de la cuenta contable proveedores locales.

Con dicha información conformamos nuestro activo corriente en la tabla 16.

Activo corriente enero 2017.

Tabla 16.
Activo Corriente Enero 2017

Activo Corriente Enero 2017	Importes
Caja	\$2.989.169
Bancos	\$0
Inventarios	\$39.643.951
Cuentas a Cobrar	\$51.126.303
Anticipo Proveedores	\$ 16.497.926
Total Activo Corriente 01-2017	\$110.257.349

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

El activo corriente representa al periodo enero 2017 con un total de \$110.257.349 debemos destacar que como lo muestra la fila de banco no se tiene disponibilidad en las cuentas corrientes, ya que generalmente la empresa se maneja con acuerdos para girar en descubierto.

Los datos necesarios para obtener el pasivo corriente y los controles a realizar para cada dato son los siguientes:

- Importe de los saldos bancarios al 31/01/2017, solicitado al personal encargado de bancos.

Dato que se verifica con el extracto bancario.

- Importe de Acopios al 31/01/2017, solicitado al área de cuentas corrientes.

Dato verificado con el mayor de la cuenta contable anticipo de clientes.

- Importe de Proveedores al 31/01/2017, solicitado al área de pago a proveedores.

Dato verificado con el mayor de la cuenta contable proveedores locales.

- Importe de los cheques propios pos datados al 31/01/2017, solicitados al área de bancos.

Dato verificado con el mayor de la cuenta contable, Proveedores cheques diferidos. Con dicha información se conforma el pasivo corriente en la tabla 17.

Pasivo corriente enero 2017.

Tabla 17.

Pasivo Corriente Enero 2017

Pasivo Corriente Enero 2017	Importes
Deuda Bancos	\$28.650.218
Acopios	\$ 23.158.684
Proveedores	\$11.204.900
Cheques Diferidos	\$48.258.443
Total Pasivo Corriente 01-2017	\$111.262.245

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Luego de la obtención de los datos se procede a consolidar la información para el periodo analizado en la tabla 18 capital de Trabajo 01- 2017

Tabla 18.
Capital de Trabajo Enero 2017

Capital de Trabajo	Enero 2017	
Caja	\$2.989.169	
Bancos	\$ 0	
Inventarios	\$ 39.643.951	
Cuentas a Cobrar	\$ 51.126.303	
Anticipo Proveedores	\$ 16.497.926	
Total Activo Corriente 01-2017		\$ 110.257.349
Deuda Bancos	\$ 28.650.218	
Acopios	\$ 23.158.684	
Proveedores	\$ 11.204.900	
Cheques Diferidos	\$ 48.258.443	
Total Pasivo Corriente 01-2017		\$ 111.262.245
Capital de Trabajo Neto		\$- 1.004.486

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

La información determina el capital de trabajo neto para el cierre del periodo enero 2017.

➤ **Medición del capital de trabajo Acumulado 1º Semestre 2017**

Se procede a realizar el capital acumulado en la Figura 10 *Capital de Trabajo para el 1º Semestre de Enero 2017* para el primer semestre del 2017, obteniendo los datos de la manera expresada en los párrafos anteriores.

CAPITAL DE TRABAJO XXX SA 1° SEMESTRE 2017							
	31/1/2017	28/2/2017	31/3/2017	30/4/2017	31/5/2017	30/6/2017	Acumulado
Caja	\$ 2.989.169	\$ 4.320.563	\$ 3.467.213	\$ 6.539.784	\$ 4.985.413	\$ 3.557.109	\$ 25.859.251
Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 39.643.951	\$ 54.321.251	\$ 52.640.424	\$ 48.764.711	\$ 45.193.164	\$ 42.482.566	\$ 283.046.067
Cuentas a Cobrar	\$ 51.126.303	\$ 50.145.162	\$ 62.830.788	\$ 52.801.500	\$ 63.106.017	\$ 58.180.321	\$ 338.190.091
Anticipo Proveedores	\$ 16.497.926	\$ 1.330.286	\$ 2.595.771	\$ 5.522.776	\$ 2.283.757	\$ 6.119.223	\$ 34.349.739
Total Activo Corriente	\$ 110.257.349	\$ 110.117.262	\$ 121.534.196	\$ 113.628.771	\$ 115.568.351	\$ 110.339.219	\$ 681.445.148
Deuda Bancos	\$ 28.650.218	\$ 31.711.177	\$ 47.472.501	\$ 42.113.739	\$ 44.830.504	\$ 31.889.363	\$ 226.667.502
Acopios	\$ 23.158.684	\$ 20.680.091	\$ 20.210.700	\$ 21.405.363	\$ 20.538.274	\$ 23.043.342	\$ 129.036.454
Proveedores	\$ 11.204.900	\$ 25.260.060	\$ 22.686.441	\$ 14.250.307	\$ 19.382.224	\$ 15.961.284	\$ 108.745.216
Cheques Diferidos	\$ 48.248.443	\$ 30.975.776	\$ 31.668.388	\$ 38.084.453	\$ 31.669.048	\$ 34.614.384	\$ 215.260.490
Total Pasivo Corriente	\$ 111.262.245	\$ 108.627.104	\$ 122.038.030	\$ 115.853.862	\$ 116.420.050	\$ 105.508.373	\$ 679.709.662
Capital Neto de Trabajo	-\$ 1.004.896	\$ 1.490.158	-\$ 503.834	-\$ 2.225.091	-\$ 851.699	\$ 4.830.846	\$ 1.735.486

Figura 10. Capital de Trabajo para el 1° Semestre de Enero 2017

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia

6.7.2 Ratios de Liquidez y Prueba Ácida

Sobre la base calculada del capital de trabajo se mide el indicador de liquidez corriente y el de prueba ácida para el periodo 01/2017. Se recuerda que la composición de las formulas ya fueron expuestas en el marco teórico.

$$\text{Liquidez Corriente} = \$110.257.349 / \$111.262.245 = \$ 0,99$$

El importe obtenido demuestra que por cada peso que la empresa debe cuenta con 0.99 pesos para respaldar o hacer frente a esa deuda.

$$\text{Prueba Acida} = (\$110.257.349 - \$39.643.951) / (\$111.262.245) = \$ 0,63$$

El importe obtenido demuestra que por cada peso que la empresa debe al cierre del mes de enero de 2017 cuenta con 0.63 pesos para respaldar o hacer frente a esa deuda contando con para ello con bienes de rápida realización, es decir descontando el inventario.

➤ Medición la liquidez Corriente y Prueba Acida Acumulado 1º Semestre 2017

Se procede a recopilar la información para realizar la liquidez corriente y presentarla de manera acumulada para el primer semestre de 2017. En la tabla 20. Liquidez corriente para 1º semestre de 2017.

Tabla 20.
Liquidez Corriente para el 1º Semestre de 2017

	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Acumulado
Liquidez Corriente	0,99	1.01	0.99	0.98	0.99	1.04	1.00

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

A continuación se realiza en la tabla 21. Prueba ácida para el 1º semestre 2017.

Tabla 21.
Prueba Ácida para el 1º semestre 2017

	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Acumulado
Prueba Ácida	0.63	0.51	1.00	0.55	0.60	0.64	0.58

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Realizar la composición del activo y pasivo corriente de manera mensual permite conocer la evolución de las cuentas que lo integran. La selección de estas cuentas se basa en priorizar aquellas que en el corto plazo resultan realizables. El capital de trabajo es el claro timón de maniobra de las personas que toman las decisiones estratégicas en la organización.

No perder de vista su evolución les permitirá no sobrepasar los límites del riesgo, ya que ante fluctuaciones o crisis económicas que puedan presentarse quedarían descubiertos financieros que afectarían el movimiento operativo de la organización

Se debe evaluar en la realización de este indicador que las cuentas deben encontrarse depuradas para no arrojar valores erróneos. Así por ejemplo la variable deudores no deben encontrarse clientes morosos o de cobro nulo. Proveedores debe

tener las cuentas conciliadas evitando reflejar saldos que no son ciertos. Los bancos deben mantenerse actualizados, saldo en cuenta corriente, prestamos y cheques diferidos ingresados. El inventario no debe contener productos obsoletos o no conformes para la venta. Los anticipos de clientes deben ser conciliados ya que serán tomados como dinero adeudado a clientes, teniendo en cuenta que se fijo dinero a un precio del hierro o de la chapa no se especifica cuales son los artículos que retirara el cliente.

La realización de los activos y la exigibilidad de los pasivos en este tipo de actividad analizada es en general lineal, no habiendo estacionalidad con respecto a las ventas. Si puede darse periodos de escases de inventario debido a los cupos de venta limitados de los proveedores.

El importe obtenido en los ratios muestran la liquidez que fue presentando la empresa en los diferentes meses que conforman el semestre. En todos ellos el ratio fue inferior a 1. Si bien es cierto que es importante mantener una relación positiva con respecto al capital de trabajo ya que proporciona un margen de seguridad y reduce la posibilidad de insolvencia, la empresa ha optado por seguir una estrategia agresiva tomando riesgos, financiando bienes de capital con deuda de corto plazo. Esto teniendo en cuenta el mencionado proyecto de inversión que tiene la empresa en una planta industrial.

Las razones financieras permitirán a lo largo de la evolución de los reportes tener un parámetro de cuales son los valores históricos que maneja la organización y estos analizados en conjunto con los valores resultantes del capital de trabajo ser un reflejo de la realidad de la empresa

6.8 Eficiencia Operativa de la empresa

Los datos necesarios para obtener información de la eficiencia operativa de la organización se medirán a través de los indicadores de rotación de inventarios, plazo promedio de cobro y plazo promedio de pago. Para ello los datos necesarios y los controles a realizar para cada uno de ellos son los siguientes:

➤ Ventas enero 2017

\$ 47.902.240- Cotejado con el reporte de Ventas de la organización

➤ Ventas Diarias Promedio

Total ventas enero-2017/20.5 días- Calculado sobre la base de los días hábiles

\$ $44.136.295/20.5 = \$2.152.990$

➤ Ventas Anuales- se toma como parámetro la información de los doce últimos periodos

\$ 452.323.581

➤ Costo de Ventas 01-2017- se toma directamente del sistema, se utiliza el sistema de costeo por operación.

\$ 34.138.526

➤ Compras enero 2017- Calculados a partir de la fórmula de costo de mercadería vendida

\$ $41.200.750/20.5$ dias menos el IVA.

➤ Inventario

Saldo inicial 31/12/2016\$ 32.581.727

Saldo final 31/01/2017 \$ 39.643.951

- De la información recolectada se procede el calculo de los indicadores
- 1-Rotación de inventarios

$$\text{Rotación de Inventario} = (\$ 34.138.526)/\$36.112.839 = 0.95$$

En este caso para tomar la rotación de inventario se toma como promedio de inventario el saldo inicial y el final y se lo divide por dos. Se toman los datos de todo el semestre para obtener la información y llegar a una conclusión. Se realiza la Tabla 22. Rotación de inventario 1° semestre el 2017.

Tabla 22.
Rotación de Inventario para el 1° semestre 2017

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	Acumulado
Rotación de Inventario	0,95	0,67	0,94	0,68	0,94	0,88	0,84
Días de Inventario	32 días	45 días	32 días	44 días	32 días	34 días	36 días

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Se puede observar que en el mes de enero de 2017 el inventario no logro realizarse en un 100%. Es decir el mismo no fue vendido en su totalidad, no se convirtió ni en efectivo ni en cuentas por cobrar. Para el total del semestre se puede observar que el inventario roto 0.84 veces. Expresado en días el inventario en todos los meses del primer semestre fue mayor a 30 días de venta.

La eficiencia operativa demuestra cierto grado de stock ocioso que otras organizaciones deberían reducir u optar por una compra justo a tiempo. El hecho es que XXX SA al contar con la mayoría de los proveedores monopolizados y compras

limitadas a cupos de volumen, el riesgo de desabastecimiento es real. Por ello se sostiene como política, la compra de los cupos disponibles y contar con un amplia reserva de stock de producto para preveer el aprovisionamiento de los mismos, teniendo en cuenta la renovación de los cupos mencionado., lo que ciertamente en ocasiones por las fluctuaciones del dólar o la necesidad de ingresos genera que la rentabilidad sobre la venta de dichos bienes no sea la óptima.

➤ 2-Periodo promedio de cobro

La formula de plazo promedio de cobro ya fue desarrollada en el marco teórico remitimos a pagina 33. Calculado para el mes de enero de 2017 es:

$$\begin{aligned} \text{Periodo Promedio de Cobro} &= \frac{\$ 51.126.303/1.21}{\$ 2.152.990} \\ &= 20 \text{ días} \end{aligned}$$

El promedio para el semestre se presenta en la Tabla 23. Periodo promedio de Cobro para el 1º semestre 2017:

Tabla 23
Periodo promedio de cobro para el 1º semestre 2017

	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Acumulado
Periodo Promedio de cobro	20 días	22 días	19 días	23 días	19 días	20 días	20 días

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

El resultado de 20 días permite saber que tan cerca o lejos se está de la política establecida por la empresa para el cobro de sus deudas. De esta manera se sabe que el desfasaje es de 5 días, ya que la empresa ha establecido un plazo de cobro de 15 días de la fecha de factura. Este ratio permite identificar precisamente el desfasaje con respecto a la cancelación de la factura, pero no establecer que extensión

en días contiene la cobranza. Así la factura puede haber sido cancelada a termino pero con cheques diferidos en plazos superiores a los permitidos, que en este mes son 15 días más.

A través de un análisis de la calidad de la cobranza, donde se calcula el promedio ponderado de los recibos se pudo establecer que el ciclo completo de pago de la factura para el mes de enero de 2017 fue de 36 días. Las facturas se cancelaron a los 20 días, cinco días después de lo pautado con medios de pago que en promedio llegaban a los 36 días de la fecha de vencimiento de la factura.

➤ 3-Periodo promedio de pago

El promedio de pago, formula ya expuesta pagina 33 del marco teórico calculado para el mes de enero 2017 es:

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{\$27.702.826}{\$1.660.986} = 17 \text{ días}$$

El promedio para el semestre se presenta en la Tabla 24. Periodo promedio de Pago para el 1º semestre 2017:

Tabla 24.
Periodo promedio de pago para el 1º semestre 2017

	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Acumulado
Periodo Promedio de pago	17 días	19 días	13 días	16 días	14 días	15 días	15 días

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Según se puede saber el promedio de pago para los principales proveedores es de 17 días para enero de 2017, es decir en promedio las facturas de proveedores se pagan al vencimiento de las mismas. Aquí se plantea el mismo caso que en los

deudores, el diferimiento de esos pagos debe calcularse por fuera de la contabilidad haciendo un promedio ponderado de los plazos a través de un análisis posterior, que en este caso determina 10 días más. Por lo que el ciclo de pago completo de pago para el mes de enero de 2017 es de 27 días.

En resumen, el plazo con el que se recibe la cobranza y se emite el pago es de 5 días, y el diferimiento de los plazos cobranza y pagos es de 9 días. Esta diferencia es la que deberá cubrirse con la emisión de cheques propios que trae aparejado el incremento de costos financieros al descontar cheques de terceros para cubrir la emisión de los mismos.

6.9 Deuda Financiera-Apalancamiento

Se recolecta los siguientes datos y sobre ellos se aplican los siguientes controles:

- Total de la calificación otorgada por el banco para descubierto. Verificar con el área de bancos.
- Total de la calificación otorgada por el banco para préstamos. Verificar con el área de bancos.
- Total del descubierto utilizado al último día de enero 2017. Verificar con el área de bancos.
- Total de préstamos pendientes de pago al último día de enero de 2017. Verificar con el área de bancos.

A partir de los datos se procede al análisis para enero de 2017 en la Tabla 25.

Tabla 25.
Deuda Bancaria para Enero 2017

Deuda Bancaria	Calificación Ene-2017	Ene-17
Descubierto	\$ 24.450.000	\$ 17.635.218
Préstamo	\$ 21.080.000	\$ 11.015.000
SUBTOTAL		\$ 28.650.218
Hipotecarios/Prendarios		\$ 22.763.271
Totales	\$ 45.530.000	\$ 51.413.489
Porcentaje de Utilización		63%
Porcentaje Sobre la Venta	103 %	65%

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Para determinar la deuda bancaria para el mes de enero de 2017 se toma la suma de la calificación otorgada por los bancos en concepto de descubierto y préstamos. Se realizan las siguientes conclusiones:

- El total de la clasificación otorgada \$ 45.530.000 representa el 103 % de la venta del mes.
- La calificación tomada para el mes es \$28.650.218 y representa el 63 % del total de la calificación.

El apalancamiento a corto plazo se determina tomando el total de descubierto y préstamo sobre la venta del mes.

Para el periodo en análisis el grado de apalancamiento es del 65%.Se agrega además un dato importante para esta empresa que es el capital de un préstamo otorgado para una inversión a largo plazo, por ello no se lo computa para el cálculo de apalancamiento, pero si para saber cuánto resta de deuda por este concepto.

La deuda bancaria asume un papel importante en la empresa ya que es su principal método de financiamiento. Realizar un seguimiento mensual del indicador permite conocer el respaldo bancario con que cuenta ante eventuales decisiones. A

demás de conocer y comprender el volumen pagado en concepto de intereses y gastos bancarios, si se debió utilizar el descubierto por gran parte del mes.

El apalancamiento a corto plazo también es una medida de la gestión sobre la estrategia que se plantea. XXX SA, ya que determina el porcentaje de venta de un mes en deuda. Lo que hace que el margen para seguir tomando deuda deba ser bajo el conocimiento total de la evolución de los números.

Se realiza la *Figura 11*. Deuda Bancaria Acumulada para el 1º Semestre 2017.

Deuda Bancaria	Calificación	ene-17	Calificación	feb-17	Calificación	mar-17	Calificación	abr-17	Calificación	may-17	Calificación	jun-17
Descubierto	\$ 24.450.000	\$ 17.635.218	\$ 24.950.000	\$ 18.801.177	\$ 24.142.633	\$ 20.763.870	\$ 26.450.000	\$ 25.127.303	\$ 26.450.000	\$ 25.127.303	\$ 26.450.000	\$ 13.620.328
Préstamo	\$ 21.080.000	\$ 11.015.000	\$ 23.580.000	\$ 12.910.000	\$ 23.329.868	\$ 21.349.869	\$ 32.191.375	\$ 32.191.375	\$ 31.991.535	\$ 19.703.201	\$ 31.991.535	\$ 18.269.035
SUBTOTAL		\$ 28.650.218		\$ 31.711.177	\$ 47.472.501	\$ 42.113.739				\$ 44.830.504		\$ 31.889.363
Hipotecarios/Prendarios		\$ 22.763.271		\$ 22.096.791	\$ 21.430.311	\$ 25.563.831				\$ 24.897.351		\$ 39.310.871
Totales	\$ 45.530.000	\$ 51.413.489	\$ 48.530.000	\$ 53.807.968	\$ 68.902.812	\$ 67.677.570	\$ 58.641.375	\$ 67.677.570	\$ 58.441.535	\$ 69.727.855	\$ 58.441.535	\$ 71.200.234
Porcentaje de Utilización		63%		65%	82%	72%				77%		55%
Porcentaje Sobre la Venta	103%	65%	125%	81%	85%	107%	149%	107%	106%	81%	117%	64%

Figura 11. Deuda Bancaria Acumulada 1º semestre 2017

Fuente: "Datos recabados por el autor" Elaboración Propia.

De la información obtenida se puede apreciar un porcentaje elevado de apalancamiento financiero, y en el semestre se puede concluir que el 70% de la calificación es utilizada, lo que debe repercutir en cuantiosos gastos financieros. La deuda tomada en el semestre representa el 80 % de la venta.

➤ Punto de Equilibrio

Se determina el monto de ventas para el cual la empresa no gana ni pierde. Se realiza para ello un análisis de los gastos para determinar cuáles son costos fijos y cuales variables. El análisis para el periodo de enero de 2017 es:

➤ Costos Fijos \$ 38.347.347

➤ Costos Variables \$ 6.102.035

➤ Ingresos Ene- 17 \$ 44.136.295

Para calcular la contribución marginal total:

$$\text{CMT} = \text{Ingresos Totales} - \text{CVT}$$

$$= \$ 44.136.295 - \$ 6.102.035$$

$$= \$ 38.034.260$$

Calculo % Costo Marginal

$$\% \text{CM} = \text{CMT} / \text{Ingresos}$$

$$= \$ 38.034.260 / \$ 44.136.295$$

$$= 0.86$$

Punto de Equilibrio

$$\text{PE} = \text{CF} / \% \text{CM}$$

$$= \$ 38.347.347 / 0.86$$

$$= \$ 44.499.611 \text{ monto de equilibrio para enero-17}$$

En la Tabla 27. Punto de Equilibrio 1° semestre de 2017. Se determina los siguientes datos:

Tabla 27.
Punto de Equilibrio 1° Semestre 2017.

	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Acumulado
Punto de Equilibrio	\$44.499.611	\$39.780.516	\$53.131.578	\$41.500.503	\$52.051.317	\$40.128.842	\$46.711.813

Los datos determinan que en promedio para el primer semestre de 2017 la empresa debería vender \$ 38.896.101 para no perder ni ganar.

6.10 Reporte Estandarizado

El reporte estandarizado del informe obtenido, que será el producto final de todos los datos recabados a través de las diferentes técnicas e instrumentos se presentara a través de filminas *Power Point* al directorio de la empresa XXX SA. Con una metodología básicamente descriptiva mixta -cuantitativa/cualitativa-, que permita describir y medir la problemática a fin de que resulte relevante para la toma de decisiones.

La empresa en la búsqueda de la información que le permita llegar a la toma de decisiones, debe comprender la importancia de que la obtención de la misma se realice en un contexto de costo, beneficio y tiempo.

Para ello es importante estandarizar el proceso para que cualquier persona con una adecuada capacitación sea capaz de recolectar los datos, controlarlos, prepararlos y brindarlos de manera eficiente a los usuarios encargados de la toma de decisiones.

Ya se estableció cual es la información que resultará de importancia conocer mes a mes, ahora estandarizaremos la forma de la recolección y la filminas que se presentaran con los datos. Dentro de este marco se debe comprender que el análisis realizado es para esta empresa particular y para este momento de acuerdo con las necesidades de información relevada a los usuarios internos.

La presentación se realizará aproximadamente la tercera semana del mes inmediato posterior al que se está informando, ya que para tener la información completa se debe esperar a contar con la carga completa de facturas de compras, sueldos e impuestos.

Se establecerán una serie de pasos para realizar el reporte:

- 1- Verificar que la información se encuentre cargada al momento de empezar a realizar el reporte
- 2- Trabajar con las plantillas de Excel ya creadas en el capítulo 6.6-6.7-6.8 y 6.9
- 3- Presentación de la Información obtenida

Para el mes de Junio 2017 el reporte quedaría establecido de la siguiente manera:

Reunión Directorio - Junio - 2017

Información Económica

	may-17		jun-17	
	Inicio	Fin	Inicio	Fin
Dólar	\$ 15,50	\$ 16,30	\$ 16,30	\$ 16,80
Var %		5,16%		3,07%

XXX SA Junio 2017

Disminución en Ventas

	may-17		jun-17		Acumulado 2017	
Ventas Netas	\$ 55.201.236		\$ 50.025.393	-9,38%	\$ 283.447.526	
Costo de Venta	-\$ 41.675.676	75,50%	-\$ 38.431.682	76,82%	-\$ 218.001.169	76,91%
Utilidad Bruta	\$ 13.525.560	24,50%	\$ 11.593.711	23,18%	\$ 65.446.357	23,09%
Gastos Operativos	-\$ 8.190.206	-14,84%	-\$ 8.330.752	-16,65%	-\$ 47.139.085	-16,63%
Utilidad Operativa	\$ 5.335.354	9,67%	\$ 3.262.959	6,52%	\$ 18.307.272	6,46%
Impuestos y Financieros	-\$ 2.528.963	-4,58%	-\$ 2.635.583	-5,27%	-\$ 15.182.677	-5,36%
Utilidad Neta	\$ 2.806.391	5,08%	\$ 627.376	1,25%	\$ 3.124.595	1%

Se registra una disminución en las ventas del 9,38 % con respecto al mes de mayo 2017. Teniendo en cuenta la variación del dólar que fue del 3,07 % y que esto impacto en el precio de los productos vendidos, la caída de las ventas reales se puede decir que fue del 12,45%.

Composición de Gastos

Categorías de Gastos	may-17		jun-17	
	\$	%	\$	%
Gastos Personal	-\$ 4.289.576	-7,77%	-\$ 4.250.211	-8,50%
Gastos Operaciones	-\$ 683.831	-1,24%	-\$ 792.464	-1,58%
Gastos Comercial	-\$ 529.079	-0,96%	-\$ 382.382	-0,76%
Gastos Fijos	-\$ 210.857	-0,38%	-\$ 399.648	-0,80%
Serv. de Terceros	-\$ 222.827	-0,40%	-\$ 212.278	-0,42%
Otros Gastos	-\$ 499.697	-0,91%	-\$ 420.998	-0,84%
Gastos Varios	-\$ 86			
Gastos Com Ext	-\$ 59.035	-0,11%	-\$ 250.380	-0,50%
Total Gastos Operativos	-\$ 6.494.988	-11,77%	-\$ 6.708.361	-13,41%
Impuestos	-\$ 1.707.233	-3,09%	-\$ 1.622.390	-3,24%
Gastos Financieros	-\$ 2.528.963	-4,58%	-\$ 2.635.583	-5,27%
Otros Ingresos	\$ 12.015	0,02%		
Total Gastos Financieros	-\$ 4.224.181	-7,67%	-\$ 4.257.973	-8,51%
Total Gastos	-\$ 10.719.169	-19,42%	-\$ 10.966.334	-21,92%

La composición de los gastos varía principalmente por el incremento en el gasto de comercio exterior.

Análisis de la Venta en TN

Análisis en Toneladas Variables	may-17			jun-17		
	may-17	TN dólar 31/05/2017	TN	jun-17	TN dólar 30/06/2017	TN
Stock inicial	\$ 48.764.711	\$ 13.040	3740	\$ 45.193.164	\$ 13.440	3363
Compras	\$ 38.104.129	\$ 13.040	2922	\$ 35.721.084	\$ 13.440	2658
Ventas Sin Margen	\$ -41.676.933	\$ 13.040	-3196	\$ -38.429.507	\$ 13.440	-2859
Stock Según Calculo	\$ 45.191.907	\$ 13.040	3466	\$ 42.484.741	\$ 13.440	3161
Stock Informado	\$ 45.193.164	\$ 13.040	3466	\$ 42.482.566	\$ 13.440	3161
Conteo de los principales Rubros			3514			3102
Diferencia con el conteo al 30-06-2017			48			59

El análisis realizado permite determinar que la disminución de las ventas que en valor absoluto corresponde a \$ 5.175,843 se puede determinar que \$ 4.529.280 corresponden a 337 TN menos de venta.

Evolución Stock en Kilos

Rubro	1/5/2017	1/6/2017	Var/TN
Total ACERO DN	922.400	1.021.877	
Total INSUMOS VARIOS	906.417	701.622	
Total CHAPAS	615.778	348.246	
Total ACERO DN ROLLOS	417.725	394.926	
Total MALLAS	119.056	123.875	
Total PERFIL C NEGRO	152.684	102.630	
Total CHAPAS NEGRAS	112.801	116.198	
Total CHAPA GALV. LISA	60.965	54.571	
Total CHAPAS T101 PREP.	87.047	91.659	
Total CHAPAS ACANAL.PREP.	119.288	147.064	
	3.514.161	3.102.668	411.493

Deuda Bancaria

Deuda Bancaria	Calificación	may-17	Calificación	jun-17
Descubierto	\$ 26.450.000	\$ 25.127.303	\$ 26.450.000	\$ 13.620.328
Prestamo	\$ 31.191.535	\$ 19.703.201	\$ 31.991.535	\$ 18.269.035
SUBTOTAL		\$ 44.830.504		\$ 31.889.363
Hipotecarios/Prendarios		\$ 24.897.351		\$ 39.310.871
Totales	\$ 58.441.535	\$ 69.727.855	\$ 58.441.535	\$ 71.200.234
Porcentaje de Utilización		77%		55%
Porcentaje Sobre la Venta	106%	81%	117%	64%

El total de la clasificación otorgada \$ 58.441.535 representa el 117 % de la venta del mes.
La calificación usada en el mes fue de \$31.889.363 y representa el 55 % del total de la calificación.

El apalancamiento a corto plazo se determina tomando el total de descubierto y préstamo sobre la venta del mes.

Para el periodo en análisis el grado de apalancamiento es del 64% .

Capital de Trabajo

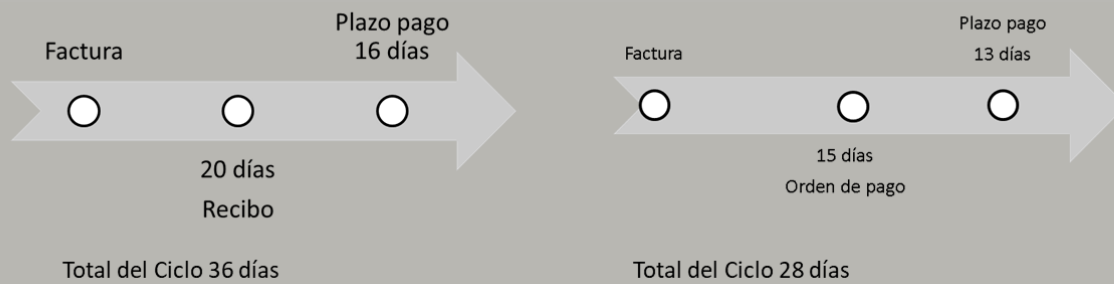
CAPITAL DE TRABAJO	may-17		jun-17	
CAJA	\$ 4.985.413		\$ 3.557.109	
STOCK	\$ 45.193.164		\$ 42.482.566	
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 63.106.017		\$ 58.180.321	
CUENTAS A COBRAR CLIENTES	\$ 2.283.757		\$ 6.119.223	
Total de Activo		\$ 115.568.351		\$ 110.339.219
DEUDAS BANCOS	\$ 44.830.504		\$ 31.889.363	
ACOPIOS	\$ 20.538.274		\$ 23.043.342	
PROVEEDORES	\$ 19.382.224		\$ 15.961.284	
PROVEEDORES CH DIFERIDOS	\$ 31.669.048		\$ 34.614.384	
Total de Pasivo		\$ 116.420.050		\$ 105.508.373
CAPITAL DE TRABAJO NETO		-\$ 851.699		\$ 4.830.846

Coeficientes Financieros Básicos

		may-17		jun-17	
Liquidez Corriente	Activo Corriente	\$ 115.568.351	\$ 0,99	\$ 110.339.219	\$ 1,04
	Pasivo Corriente	\$ 116.420.050		\$ 105.508.373	
Prueba de Acidez	Activo Cte - Inventario	\$ 70.375.187	\$ 0,60	\$ 67.856.653	\$ 0,64
	Pasivo Corriente	\$ 116.420.050		\$ 105.508.383	
Rotacion de Inventario	CMV	\$ 41.675.676	0,94%	\$ 384.316.882	88%
	Inventario	\$ 44.150.569	32 días	\$ 43.698.803	34 días

Plazo Promedio de Cobro

Plazo Promedio de pago



Muchas Gracias

La explicación que acompaña la presentación es la siguiente:

- *El estado de resultado* se presenta de manera comparativa con el mes anterior con el objeto de realizar el análisis vertical y horizontal.

En el análisis vertical se advierte que el margen de utilidad bruta es del 23 % y se encuentra dentro del parámetro aceptado por la empresa que es del 23 % al 25 %, los gastos operativos representan el 17% de la venta y los gastos totales el 22%. De alguna manera este número indica que ninguna operación debería realizarse por debajo de este margen.

El margen de utilidad del mes es del 1%, cuando históricamente al consultar a los fundadores este número debería rondar el 5% que en el mes de mayo fue alcanzado porque las ventas fueron mayores, el costo de venta fue menor, ya que se debieron realizar mayor cantidad de operaciones con un margen mayor. El inventario se descuenta con el sistema FIFO por lo que si se compró a un costo mayor el margen disminuye al ser mayor el costo de mercadería vendida.

El análisis horizontal demuestra este hecho, las ventas disminuyeron un 10 %, los gastos se mantuvieron dentro de los mismos parámetros, por lo que no deberíamos buscar en ellos mayores diferencias.

- *Liquidez:* La explicación que acompaña esta diapositiva es la siguiente

➤ El capital de trabajo ha variado fuertemente, esta situación se explica por una disminución de 5 millones en el activo representado porque se cobró más y disminuyeron los deudores. En el pasivo se ve un disminución de 12 millones en la deuda bancaria que está representada porque se utilizó un prestamos otorgado de 10 millones para un pago de comercio exterior que hasta que se debite el mismo se utiliza para cubrir descubiertos.

- La liquidez corriente del mes representa que la empresa tiene 0.99 pesos por cada peso de deuda.
- La prueba ácida, determina que la empresa tiene 0.61 pesos por cada peso de deuda, este monto no incluye el inventario.
- Las cuentas por cobrar pueden comprobarse tomando como referencia el saldo del mes anterior:

Saldo Deudores 05-2017 \$ 63.106.017

Cobranza 06-2017 \$ 73.949.403

Ventas 06-2017 \$ 68.245.854

Total \$57.402.468

Saldo Deudores 06-2017 \$ 58.180.321

Diferencia \$ 777.853 El saldo es correcto ya que representa el 0.01% del saldo.

- Los proveedores se establecen presentando del listado los saldos a favor y los saldos a pagar
- La deuda Bancaria se presenta como un dato y es analizada de manera particular en otra filmina.
- El acopio, el saldo a pagar de proveedores y los proveedores ch diferidos son analizados y verificados con la contabilidad.

- *Eficiencia operativa:* En esta filmina se explica que la rotación de inventario es del 0.90, es decir que el inventario no se vendió completo, y estamos casi al límite con el stock ya que representa un mes de venta.

Es un punto fuerte a analizar ya que la situación particular de los proveedores puede hacer que la empresa entre en situación de desabastecimiento.

El plazo promedio de cobro y de pago está fuera de la política establecida por la empresa. Según lo analizado con los directores entrevistados

- *Deuda Bancaria* Esta filmina es de importancia debido a que la empresa se financia casi en un 100% con deuda bancaria. En el mes de julio la calificación se mantuvo en \$ 58.441.535 y se utilizó en el mes descubierto y préstamos que representan el 55 % del total disponible.

Con respecto a la venta del mes de junio 2017 el total de la calificación utilizada representa el 64 % de la venta. Se observa una caída importante en la utilización del descubierto que se debe a que se utilizó el monto de un prestamos otorgado con fines de comercio exterior, y hasta que se produzca el débito en el banco, el mismo se utiliza para bajar descubierto y así reducir los intereses bancarios.

Lo presentado busca de alguna forma comprender el análisis a realizar una vez creado el reporte. Es una forma de estandarizar los datos, que luego de analizados pasara a ser información valiosa para los usuarios.

6.11 Etapa Presupuestaria

La puesta en marcha de la propuesta requiere de cierta planificación para que el proyecto pueda ser llevado a cabo.

Se detallan a continuación los costos según un relevamiento realizado, el mismo estipula un periodo de realización de seis meses para la puesta en funcionamiento que incluye:

- Capacitación del equipo base de no más de tres personas que serán las encargadas de recolectar la información y llevar adelante el análisis. Para ello la empresa deberá poner a disposición personal con el perfil adecuado y de preferencia con orientación contable. Costo \$ 155.000

- Acompañamiento en la realización de los reportes los seis primeros meses de implementado el proyecto. Costo \$90.000
- Capacitaciones a las diferentes áreas que intervienen en la carga de datos al sistema de gestión contable, sobre la importancia de mantener el sistema contable actualizado, y la carga eficiente de datos. Se determinará en su momento el plan a realizar, pero se estima realizarlo en los dos primeros meses desde que sea aprobado el presupuesto. Costo 150.000
- Viáticos y movilidad correspondientes a la capacitación \$ 25.000
- El costo total de la implementación es \$ 420.000 pesos.

6.11.1 Recupero de la inversión en la Implementación

A la hora de medir el recupero de la inversión que el proyecto presentado tiene, resulta complejo, ya que la mejora y/o beneficio recae en un intangible que es algo tan subjetivo como difícil de medir, que es el impacto que la toma de decisiones basadas o guiadas con información certera y oportuna puede tener en los resultados de la empresa.

Para proyectar el beneficio obtenido durante el periodo que lleve la implementación del proyecto se ha calculado que la organización ahorrara gastos en horas profesionales de los encargados de tomar decisiones al no tener que realizar la recopilación de los datos para tomar decisiones y contar con la información ya analizada y controlada.

Se estima que el sueldo promedio de los gerentes entrevistados es de \$73000 por un promedio de 184 horas mensuales trabajadas, lo que hace valer su hora de trabajo aproximadamente \$ 397. Se estima que el ahorro puede llegar a ser de 24 horas mensuales por cada uno de los 5 gerentes principales, lo que determina un

ahorro de gastos por \$45655 mensuales. La inversión realizada ya se detalló en los párrafos anteriores

Los resultados del Proyecto comenzaran a generar el beneficio esperado a partir del mes 7 -8 de la implementación, con lo cual los beneficios se platean desde ese momento y por ello se utilizara el valor actual neto descontado para realizar un análisis correcto.

Para tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo se calcula la VAN (valor actual neto) sobre una tasa efectiva mensual determinada por Banco de la nación Argentina que es de 2.0219 %. Se calcula el periodo de recuperación.

Con un periodo de recuperación simple sin tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo

Tabla. 28
Flujo neto de caja sin VAN

Periodo de Recuperación Simple		
n		Saldo
	-\$ 420.000	
1	\$ 45.655	-\$ 374.345
2	\$ 45.655	-\$ 328.690
3	\$ 45.655	-\$ 283.035
4	\$ 45.655	-\$ 237.380
5	\$ 45.655	-\$ 191.725
6	\$ 45.655	-\$ 146.070
7	\$ 45.655	-\$ 100.415
8	\$ 45.655	-\$ 54.760
9	\$ 45.655	-\$ 9.105
10	\$ 45.655	\$ 36.550

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Con un periodo de recuperación con flujos de caja descontados:

Tabla. 29
Flujo de Caja con VAN

Periodo de Recuperación Descontado			
n	Tasa 2,19% TEM		Saldo
		-\$ 420.000	
1	\$ 45.655	\$ 44.677	-\$ 375.323
2	\$ 45.655	\$ 43.719	-\$ 331.604
3	\$ 45.655	\$ 42.782	-\$ 288.822
4	\$ 45.655	\$ 41.865	-\$ 246.957
5	\$ 45.655	\$ 40.968	-\$ 205.989
6	\$ 45.655	\$ 40.090	-\$ 165.898
7	\$ 45.655	\$ 39.231	-\$ 126.667
8	\$ 45.655	\$ 38.390	-\$ 88.277
9	\$ 45.655	\$ 37.568	-\$ 50.710
10	\$ 45.655	\$ 36.762	-\$ 13.947
11	\$ 45.655	\$ 35.975	\$ 22.027

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia.

Ello nos permite concluir se podrá recuperar la inversión en el periodo 11, es decir 5 meses después de la implementación total del proyecto.

6.12 Cronograma de Avance

Tabla 30.
Cronograma de Avance.

Actividades/Meses	MESES							
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Conformación del equipo que tendrá a cargo la confección de los reportes	■							
Capacitación sobre el macro del Proyecto	■	■						
Analizar el sistema y su fiabilidad	■	■						
Analizar las diferentes Area que intervienen	■	■	■					
Solicita informacion a los referentes de areas sobre los datos a incorporar	■	■	■	■				
Acompañamiento en la realización de los informes	■	■	■	■	■			
Revisión del proceso ante nuevos acontecimientos	■	■	■	■	■	■		
Feedback sobre los usuarios de los reportes	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: “Datos recabados por el autor” Elaboración Propia

Capítulo 7 Conclusiones

Con la culminación del desarrollo del proyecto propuesto, se espera que la aplicación de los reportes internos creados a partir de información contable obtenida de su sistema contable; brinde a la organización un importante valor agregado y sea de gran utilidad para la posterior toma de decisiones.

A lo largo del trabajo se han desarrollado los diferentes objetivos específicos, con el fin último de que el resultado final sean los reportes internos; y que estos sean tomados como una herramienta eficaz capaz de ser adaptada a la realidad de XXX SA.

Al evaluar a la organización se pudo conocer su esencia, su metodología de trabajo, su cultura organizacional y el proceso que lleva en la toma de decisiones.

De esta manera determinar con mayor certeza como seleccionar los indicadores adecuados a utilizar, que aporten respaldo a las decisiones de la organización.

Reconocer las necesidades de información contable que requieren los miembros del directorio, que serán los principales usuarios de los reportes elaborados. De acuerdo al momento y la realidad de la organización .Obteniendo para ello los datos de un sistema de gestión contable, fiable que brinde confianza en la información.

Se ha trabajado con la información brindada por el sistema de gestión contable reflejado a través del balance de sumas y saldos de la organización, y se pudo establecer el grado de certeza que aportaran los datos que brinda. Midiendo ello con indicadores de calidad que permitan establecer la fiabilidad de las registraciones. Arribando a conclusiones que si bien están dentro de lo que se estableció como

aceptable, es recomendable continuar con capacitaciones y trabajar desde adentro de la organización en aquellos puntos con ciertas falencias.

Se deberá como parte de este proceso trabajar en concientizar a la organización de la importancia que tiene la contabilidad como principal fuente de información para la toma de decisiones.

El tratamiento de manera práctica de los diferentes factores financieros y operativos que se presentaron en el marco teórico con datos obtenidos y recolectados de la organización permitió el análisis de los resultados que se iban obteniendo relacionando los mismos a la organización. Para ello sin dudas fue necesario previamente conocerla, entenderla y saber de su forma de trabajo. Es importante remarcar en este punto, que la efectividad del análisis se encuentra íntimamente ligado al cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas.

El equipo que se deberá conformar para la recolección de la información que después será analizada, debe tener un grado importante de conocimiento de todos los procesos de la organización. De esta manera se podrá arribar a conclusiones con una mirada global del sistema que conforma XXX SA.

En este punto se detecta un riesgo no menor, que deberá ser tomado en cuenta para que ello no afecte la aplicabilidad de la herramienta creada.

Se propone por ello contar con la transmisión de la información, tener planes de reemplazo con respecto a la tarea, de manera de prever esta posible falencia que hará que el reporte presentado pierda por ejemplo oportunidad, al ser presentado fuera de tiempo o confianza al presentar datos que no reflejan la realidad de la empresa. Punto que puede llevar a que se tomen decisiones con datos erróneos.

Interpretar y explicar correctamente la información y las variaciones calculadas correctamente necesitara del soporte de los responsables de cada área

donde se detecten las diferencias, de manera que la causa sea expuesta de manera correcta.

Por último se desarrolló una estandarización en la presentación con la información obtenida, con el propósito de mostrar un modelo común que lleve al rápido entendimiento y comprensión estableciendo para ello un criterio único mientras sea útil, y las circunstancias no determinen cambios en él.

El proceso de estandarización tiene como punto relevante, realizarlo con el propósito de reducir tiempos y costos. Es fundamental que el costo no supere al beneficio de obtener toda esta información. Aquí encontramos una dificultad significativa tal como lo expresamos en los párrafos anteriores. La recolección de la información y el armado de los resultados cuantitativos a pesar de tener un cierto grado de conflicto pueden ser superados con mayor capacitación tanto en las personas que ingresan transacciones al sistema como las que realizan el reporte interno. Pero cuando hablamos del análisis cualitativo de los mismos, ello representa el punto fuerte de toda la propuesta.

Cuestión que deberá trabajarse con el área de recursos humanos, de manera de poder tener disponibilidad de perfiles de puestos que puedan llevar adelante la tarea.

Como reflexión y en entendimiento de que las empresas conforman un sistema integral, deberá la organización hacer que todos sus subsistemas o en este caso áreas trabajen con la responsabilidad de saber que se está involucrado en un proceso donde la información que se genera es vital para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Anexo 1

Principales Puntos de la Entrevista a Miembros del Directorio

- 1-¿Cuál es el Área que tiene a cargo en la empresa?
- 2-¿Considera correcta la política que tiene la empresa a la hora de tomar decisiones?
- 3-¿Cuál es aquella información relevante que usted como responsable de Área necesita para la toma de decisiones?
- 4-¿Con que frecuencia considera debe contar usted con dicha información?

Anexo 2

Respuestas de la Entrevista a Miembros del Directorio

La entrevista se realiza a cuatro de los miembros del directorio con el fin de poder determinar de manera global las necesidades de información.

Entrevista al fundador de la organización

De profesión contador público es un reconocido empresario de la ciudad de Córdoba con 61 años de edad tiene una vasta experiencia en el rubro de la construcción.

1-¿Cuál es el Área a la que pertenece o tiene a cargo en la empresa?

Actualmente no ocupo ningún cargo específico en la empresa, aunque si conformo el directorio y participo de las decisiones acompañando a mis hijos.

2-¿Considera correcta la política que tiene la empresa a la hora de tomar decisiones?

Las decisiones deberían basarse en información surgida de la contabilidad, fiel a mi profesión considero que la contabilidad es la base de las empresas, aunque la informalidad que muchas veces manejan las pymes del sector donde desarrollamos la actividad hace que la misma no concentre la información necesaria.

3-¿Cuál es aquella información relevante que usted como responsable de área o miembro del directorio necesita para la toma de decisiones?

Dentro de la información importante a seguir se encuentra el nivel de facturación, la evolución de los gastos, el margen de rentabilidad, el capital de trabajo, la deuda financiera, y aquella que hace a la evolución y crecimiento de la empresa.

Tener una visión de la evolución de los números de la empresa me permite buscar nuevas oportunidades, operaciones, inversiones etc.

Saber por ejemplo el margen con el cual se puede cerrar una transacción con el gobierno en licitaciones y demás hace que la empresa crezca y este en constantes cambios que le permitan avanzar.

4-¿Con que frecuencia considera debe contar usted con dicha información?

Hay información que de acuerdo al parámetro evaluado se podrá presentar en diferentes periodos, pero es importante seguirla principalmente de manera mensual ya que este periodo puede reflejar cambios que de permanecer de manera prolongada puede resultar perjudicial o positivo y tener el tiempo para aprovechar el costo de oportunidad o bien realizar cambios de ser necesario.

Entrevista al responsable de Comercial- Ventas-Compras

Hijo del fundador, de profesión administrador de empresas, con 36 años de edad trabaja en la empresa desde muy joven.

1-¿Cuál es el Área a la que pertenece o tiene a cargo en la empresa?

Estoy involucrado con el área de compras, comercial y ventas, participo en general en todas las negociaciones con los principales proveedores y en las operaciones especiales con los clientes.

2-¿Considera correcta la política que tiene la empresa a la hora de tomar decisiones?

En general todas las decisiones importantes cuentan con la aprobación de todos los miembros del directorio, aunque muchas veces basados en la experiencia y en la forma en la que siempre se hicieron las cosas, que de hecho si nos ponemos a analizar no les fue mal de esa manera. Pero creo que hoy estamos en una situación de la empresa donde si nos fue muy bien tomando decisiones de esa manera, indudablemente cuan mejor nos puede ir contando con datos ciertos, confiables y presentados a tiempo. Hoy se necesita información confiable y crear cierta dependencia de ella a la hora de tomar decisiones.

3-¿Cuál es aquella información relevante que usted como responsable de Área o miembro del directorio necesita para la toma de decisiones?

Para mí es muy importante conocer la rentabilidad como principal variable, yo quiero vender pero no a cualquier precio, quiero que esas ventas sean lo más rentables posibles, ya que la mercadería cuesta mucho conseguirla por el tipo de proveedores que tenemos, por ello debemos optimizar los resultados. Además el volumen de proveedores, cuál es su composición, el volumen de cheques entregados a los mismos, el stock con el que se cuenta, la proyección de las ventas con respecto al stock, como te dije el margen de las operaciones realizadas, el número de las ventas, con cuanto margen debemos realizar las operaciones para cubrir los gastos de la

empresa, cuanto representa el costo de los sueldos dentro de la organización, el impacto del transporte dentro de las operaciones etc.

4-¿Con que frecuencia considera debe contar usted con dicha información?

La presentación podría realizarse de manera mensual, eso me permitiría organizar la estrategia de compra y de ventas para el mes próximo. Comparar los números con lo que se ha proyectado en el mes anterior de ventas, saber cómo encarar el siguiente. La empresa se encuentra en un punto de inflexión donde el surgimiento de negocios es permanente, debemos contar con información para saber tomar las decisiones acertadas.

Entrevista a la responsable del área de RR.HH. y marketing

Es otra de las hijas del fundador graduada en marketing. Al igual que sus hermanos se ha desarrollado profesionalmente en la empresa. Con 41 años es la responsable de llevar a cabo la parte humana de la organización.

1-¿Cuál es el Área a la que pertenece o tiene a cargo en la empresa?

Soy la responsable del área de recursos humanos y *marketing* de la empresa.

2-¿Considera correcta la política que tiene la empresa a la hora de tomar decisiones?

Las decisiones importantes se toman con el consenso de toda la familia, si bien todos los miembros de la familia tienen a cargo un área de la empresa, siempre las decisiones son compartidas. Nuestros padres siempre están ahí para aconsejar y respaldar las estrategias tomadas.

3-¿Cuál es aquella información relevante que usted como responsable de Área o miembro del directorio necesita para la toma de decisiones?

En la empresa el recurso humano es un eje central, por ello siempre se trata de trabajar para la mejora constante de los miembros de la organización. Obviamente dentro de los gastos que se incurren en este sentido siempre se trata de que tengan relación con los números que maneja la organización. Nosotros como referentes vemos los números de nuestra área, pero es importante conocer los números globales, la empresa como un todo, como un sistema funcional.

Las políticas y estrategias que se llevan a cabo en materia de publicidad de productos, se deben reflejar en el incremento de las ventas en los periodos que se llevan a cabo. Ello significa no perder de vista estos números duros que dentro de nuestras ciencias blandas como lo son los recursos humanos y la publicidad no estamos acostumbrados a seguir, pero como te dije ver la empresa como un sistema integral creo que es lo que nos llevara al crecimiento constante y duradero.

4-¿Con que frecuencia considera debe contar usted con dicha información?

Nuestra empresa liquida sueldos mensuales y jornalizados pero sería conveniente presentarlos de manera mensual para seguir su evolución

Con respecto al marketing, si bien muchas estrategias son a largo plazo como la imagen, la marca es bueno saber cuáles son los gastos fijos asociados a estas tareas.

Contar con datos de la evolución de las publicidades su impacto en los ingresos en los gastos.

Permite planificar las acciones de recursos humanos. La empresa siempre destina gastos importantes en crear cultura en la gente que conforma la empresa, pero estas decisiones no pueden ser aisladas, deben acompañar siempre la evolución y el momento por el que transita. Conocer los números globales permite tomar decisiones o bien esperar el momento oportuno para hacerlo.

Entrevista a la responsable de Administración y finanzas

1-¿Cuál es el Área a la que pertenece o tiene a cargo en la empresa?

Mi puesto es responsable del área de administración y finanzas que está conformado a su vez por el área de tesorería, banco, cuentas corrientes, pago a proveedores y auditoría y contabilidad.

Esta estructura se conformó hace aproximadamente un año, y dentro de cada área hay un mando medio a cargo de los puestos de cada subsistema.

Este cambio generado se realizó con la intención de respaldar el gran crecimiento de la organización, con una administración capaz de gestionar de manera eficiente los parámetros de la organización que tan importantes son para la toma de decisiones.

2-¿Considera correcta la política que tiene la empresa a la hora de tomar decisiones?

Históricamente las decisiones se tomaron con números que calculaba mi papa y que como contador manejaba, ya que conoce el rubro, y el mercado donde se maneja nuestra actividad. Hoy en día con el traspaso a la nueva generación, el crecimiento de nuestra empresa, el incremento de las ventas y también de los gastos, la incorporación de áreas que sustentan ese crecimiento, hace necesario tomar las decisiones con certeza de los números que respaldan esas decisiones.

3-¿Cuál es aquella información relevante que usted como responsable de Área o miembro del directorio necesita para la toma de decisiones?

Un dato muy importante que mide la gestión, es el dato de la rentabilidad, la liquidez, el apalancamiento, las cuentas corrientes, la deuda de proveedores, etc. Todos los datos económicos y financieros que hacen al giro habitual de la empresa,

que serán los que permitirán en definitiva tomar las decisiones estratégicas de largo plazo.

Tenerlos de manera mensual permite conocer la evolución y el nivel de gastos, en cuáles de ellos es necesario trabajar.

Conocer la evolución de los resultados acerca a una proyección de los mismos.

El obstáculo que veo en esto, es que los datos sean precisos, se debe trabajar sobre las diferentes áreas para que la información llegue a ser contabilizada como un reflejo de la realidad, sino estaremos tomando decisiones sobre datos que no son los correctos.

Un número importante que hace plenamente a mi gestión es la evolución de los intereses financieros, me permiten planificar y negociar con los bancos con otra visión y certeza. Trabajar en mejorar los plazos de la cobranza con cheques diferidos etc.

4-¿Con que frecuencia considera debe contar usted con dicha información?

Los datos que brindan los estados contables es información que puede aportar mucho a la gestión operativa de la empresa, pero debido a que esta se genera solo al cierre del ejercicio contable es imposible basarse en esos datos como base para la toma de decisiones de todo el ejercicio.

Sería importante recrear esa información, sumada a otras que sirvieran en la diaria para la gestión. Necesariamente debe ser presentada a tiempo para que la misma no pierda vigencia, si la decisión es mensual, debe respetarse ese periodo y continuar con el criterio de manera de hacerlo coherente y comparable.

Además presentarlos de manera mensual permite tener la certeza de que los procesos se encuentran cerrados a fin de mes, que todo está contabilizado y devengado en el periodo que corresponde

Entrevista a la Responsable de compras

1-¿Cuál es el Área que tiene a cargo en la empresa?

El área a cargo es compras, de profesión licenciada en comercio exterior.

2-¿Considera correcta la política que tiene la empresa a la hora de tomar decisiones?

Considero que las decisiones deben ser acompañadas de información, somos un directorio muy operativo y tener un reporte que nos muestre los números macro de toda la organización, nos ayudaría a ver dónde estamos y hacia dónde vamos. Por encima de la diaria y saber que pasa en todas las áreas, nos ayuda a tomar decisiones todos los días sobre procesos y tareas operativas, definir negocios nuevos que la empresa pueda o quiera hacer frente. Cuesta mucho reunir la información global si se no se tiene un compilado con lo necesario a la hora de decidir, además esta debe encontrarse verificada para evitar errores.

3-¿Cuál es aquella información relevante que usted como responsable de Área necesita para la toma de decisiones?

Un gasto que en particular me interesa son los gastos de comercio exterior, saber el nivel de stock de acuerdo al nivel de ventas, proyectar como negociar con los proveedores, como es la composición de proveedores, el nivel de cheques emitidos,

nos ayuda a proyectar y negociar las compras, si se negocia volumen, plazo, precio etc.

4-¿Con que frecuencia considera debe contar usted con dicha información?

Contar con información mensual de alguna manera te evita llevarte una sorpresa, si se sigue cómo va el negocio, es más difícil que algo te sorprenda por completo o que no lo veas venir. El informe debe ser contable porque la empresa se preocupa por llevar su contabilidad al día y reflejarla en ella, si bien hay aspectos a mejorar, son los registros con los que cuenta la empresa y es la información oficial, y como empresa debemos comprometernos a ello.

Anexo 3

Agrupación de cuentas por Categorías Enero 2017

Agrupación de cuentas por Categorías- Enero 2017	Monto
Ventas:	
4031110-00-000-00-00-0 Ventas	47.419.096,93
4031110-00-020-00-00-0 Ventas Servicios	483.143,46
Total Ventas	47.902.240,39
Devoluciones y Dtos de Ventas:	
4032110-00-000-00-00-0 Descuento Comercial	(565.843,05)
4032110-00-010-00-00-0 Descuento Comercial Pago a Termino	(3.199.099,73)
4032110-00-020-00-00-0 Descuento Comercial Servicios PP.	(1.002,61)
Total Devoluciones y Dtos de Ventas	(3.765.945,39)
Ventas Netas	44.136.295,00
Costo de Venta:	
5033110-00-000-00-00-0 Costo de Venta	(38.783.038,34)
6039132-00-000-00-00-0 Bonificaciones Otorgadas por Proveedores	796.398,57
Total Costo de Venta	(37.986.639,77)
Gastos Personal:	
6034110-01-000-10-00-0 Remuneraciones CC Comercial	(668.528,00)
6034110-03-000-30-00-0 Remuneraciones CC Mantenimiento	(78.632,46)
6034110-03-000-60-00-0 Remuneraciones CC Producción	(538.045,32)
6034110-04-000-40-00-0 Remuneraciones CC Administracion General	(646.614,90)
6034110-05-000-50-00-0 Remuneraciones CC Gerencia	(25.365,49)
6034113-01-000-10-00-0 Contrib. S. Social y Ob. Soc. Pagadas CC Comercial	(211.974,77)
6034113-02-000-20-00-0 Contrib. S. Social y Ob. Soc. Pagadas CC Operacion	(284.064,03)
6034113-03-000-30-00-0 Contrib. S. Social y Ob. Soc. Pagadas CC Mantenimi	(24.372,40)

6034113-03-000-60-00-0 Contrib. S. Social y Ob. Soc. Pagadas CC Producció	(166.231,23)
6034113-04-000-40-00-0 Contrib. S. Social y Ob. Soc. Pagadas CC Administr	(150.335,78)
6034113-05-000-50-00-0 Contrib. S. Social y Ob. Soc. Pagadas CC Gerencia	(4.680,86)
6034115-01-000-10-00-0 Sindicato Pagado CC Comercial	(4.129,79)
6034115-02-000-20-00-0 Sindicato Pagado CC Operaciones	(23.969,13)
6034115-03-000-30-00-0 Sindicato Pagado CC Mantenimiento	(1.451,87)
6034115-03-000-60-00-0 Sindicato Pagado CC Producción	(8.533,01)
6034115-04-000-40-00-0 Sindicato Pagado CC Administración General	(9.826,96)
6034115-05-000-50-00-0 Sindicato Pagado CC Gerencia	(430,21)
6034116-03-000-30-00-0 Seguros al Personal Pagados CC Mantenimiento	(2.203,00)
6034117-05-000-50-00-0 Capacitación al Personal CC Gerencia	(4.616,97)
6034119-01-000-10-00-0 Comisiones Pagadas CC Comercial	(23.244,50)
6034120-01-000-10-00-0 Otros Gastos Personal CC Comercial	(15.388,86)
6034120-04-000-40-00-0 Otros Gastos Personal CC Administracion General	(56.925,08)
6034121-02-000-20-00-0 Uniformes y Elementos de Seg. Industrial CC Operac	(25.692,00)
6034121-03-000-30-00-0 Uniformes y Elementos de Seg. Industrial CC Manten	(7.178,80)
6034110-02-000-20-00-0 Remuneraciones CC Operaciones	(1.015.337,68)
Total Gastos Personal	(3.997.773,10)
Operaciones/Producción:	
6035111-03-000-40-00-0 Mantenimiento Instalaciones CC Administración Gene	(1.750,00)
6035118-03-000-30-00-0 Otros Insumos CC Mantenimiento	(1.000,25)
6035118-03-130-60-00-0 Otros Insumos CC Prod.Planchuela Perforada	(15.332,57)
6035118-03-150-60-00-0 Otros Insumos CC Prod.Armado	(36.272,15)
6035118-03-180-60-00-0 Otros Insumos CC Prod. Especiales	(9.328,21)
6035122-04-000-40-00-0 Gastos y Mantenimiento Computación Administración	(18.548,64)
6035123-01-000-10-00-0 Vehiculos/Rep.-Comb. CC Comercial	(27.533,62)
6035123-03-000-50-00-0 Vehiculos/Rep.-Comb. CC Gerencia	(27.115,65)
6035128-00-000-00-00-0 Fletes Compras	(226.714,59)
6035129-02-130-60-00-0 Gasto Máquina Perforado 013 CC Prod.Planchuela Per	(25.670,00)
6035129-04-140-60-00-0 Gasto Máquina Corte y Doblado 030 CC Prod.Cortado	(3.980,65)
6035129-05-150-60-00-0 Gasto Máquina Armado 032 CC Prod.Armado	(5.144,00)
6035130-00-000-20-00-0 Gastos de Embalaje y Pallets- - - -	(12.933,00)
6035114-02-000-60-00-0 Mantenimiento Maquinarias CC Producción	(273,53)
Total Operaciones/Producción	(411.596,86)
Comercial:	
6038110-00-000-00-00-0 Publicidad de Productos	(11.840,00)
6038140-04-000-10-00-0 Viáticos Viajante Cena Juan Jose CC Comercial	(1.738,86)
6038140-09-000-10-00-0 Viáticos Viajante Goffi Raúl CC Comercial	(5.775,10)
6038140-13-000-10-00-0 Viáticos Viajante Denisiuk Ivan CC Comercial	(8.351,92)
6038140-16-000-10-00-0 Viáticos Viajante Abel Nouailhac	(1.227,27)
6038140-24-000-10-00-0 Viáticos Viajante Arraya Adrián CC Comercial	(5.779,19)
6038140-26-000-10-00-0 Viáticos Viajante Julian Giacone CC Comercial	(599,17)
6038150-00-000-00-00-0 Fletes Ventas	(1.309.476,75)
6038140-03-000-10-00-0 Viáticos Viajante Benedetti Lito CC Comercial	(5.281,09)
7044127-00-000-00-00-0 Fletes Cobrados a Clientes	233.071,76
Total Comercial	(1.116.997,59)
Impuestos:	

7050120-00-000-00-00-0 Imp. a los Ingresos Brutos	(1.277.454,96)
7050126-00-000-00-00-0 Contribución Industria y Comercio	(249.854,90)
Total Impuestos	(1.527.309,86)
Gastos Fijos:	
6035117-04-000-40-00-0 Librería y Papelería CC Administracion General	(11.794,75)
6035120-04-000-40-00-0 Telefonía y otros CC Administracion General	(6.473,91)
6036114-00-000-00-00-0 Imp. s/ Inmuebles	(122.342,40)
6036116-00-000-00-00-0 Seguro Resp. Civil e Incendio	(4.988,79)
6036116-01-000-40-00-0 Seguro Resp. Civil e Incendio CC Administracion Ge	(705,00)
6037112-00-000-00-00-0 Gastos de Seguridad	(17.985,79)
6035119-04-000-40-00-0 Elect., gas y agua CC Administración General	(46.757,07)
Total Gastos Fijos	(211.047,71)
Serv. de Terceros:	
6037110-04-000-40-00-0 Honor. Profesionales CC Adm. Gral	(85.516,00)
6037111-01-000-20-00-0 Honorarios Seg Industrial CC Operaciones	(10.583,60)
6037130-04-000-40-00-0 Otros Servicios CC Administracion General	(79.662,21)
6037111-00-000-00-00-0 Honorarios Seg Industrial	(23.552,00)
Total Serv. de Terceros	(199.313,81)
Otros Gastos:	
6038140-00-000-00-00-0 Viáticos Generales	(8.920,74)
6039110-02-000-40-00-0 Suscripciones Cámaras y Otros. CC Administracion G	(31.520,00)
6039140-01-000-10-00-0 Gastos Varios CC Comercial	(2.106,11)
6039140-02-000-20-00-0 Gastos Varios CC Operaciones	(480,00)
6039140-03-000-30-00-0 Gastos Varios CC Mantenimiento	(29.704,49)
6039140-03-000-60-00-0 Gastos Varios CC Producción	(241.470,97)
6039140-04-000-40-00-0 Gastos Varios CC Administracion General	(73.953,17)
6039140-05-000-50-00-0 Gastos Varios CC Gerencia	(5.370,02)
6039180-02-000-40-00-0 Gastos para Juicios CC Administracion General	(270,00)
7042117-00-000-00-00-0 Impuestos Varios	(13,81)
7050117-00-000-00-00-0 Intereses Compensatorios y Punitivos Fiscales Y P	(22.771,65)
7050117-01-000-00-00-0 Intereses Pagados Proveedores	(236,60)
6038140-16-000-50-00-0 Viáticos Viajes CC Gerencia	(26.522,90)
7050127-00-000-00-00-0 Impuesto a los Sellos	(174,00)
Total Otros Gastos	(443.514,46)
Gastos Financieros:	
7042110-00-000-00-00-0 Gastos Bancarios	(55.251,70)
7042112-01-000-00-00-0 Intereses Bancarios Val Negociados	(961.808,47)
7042112-02-000-00-00-0 Intereses Bancarios Prestamos	(560.136,05)
7042112-03-000-00-00-0 Gastos Leasing	(2.100,33)
7042113-00-000-00-00-0 Impuesto a los Créditos Bancarios	(187.142,94)
7042114-00-000-00-00-0 Impuesto a los Débitos Bancarios	(297.650,49)
7042116-00-000-00-00-0 Impuesto a los Sellos Bancos	(3.931,64)
7042118-00-000-00-00-0 Gastos por Ventas con Tarjeta	(948,75)
7042112-00-000-00-00-0 Intereses Bancarios	(318.935,09)
Total Gastos Financieros	(2.387.905,46)
Gastos Varios:	
6039900-00-000-00-00-0 Diferencia redondeo	(64,33)

Total Gastos Varios	(64,33)
Gastos Com Ext:	
7044125-00-000-00-00-0 Diferencia de Cambio	(17.332,28)
Total Gastos Com Ext	(15.332,22)

Índice Tablas

Tabla 1	Capital de trabajo.
Tabla 2	Deuda Bancaria.
Tabla 3	Metodología Primer y Segundo Objetivo Específico.
Tabla 4	Metodología Tercer Objetivo Específico
Tabla 5	Metodología Cuarto Objetivo Específico
Tabla 6	Ventas por provincia año2016.
Tabla 7	Variación Porcentual de las ventas de los últimos 10 años
Tabla 8.	Venta en Toneladas últimos 10 años
Tabla 9	Análisis FODA XXX SA
Tabla 10	Plan de cuentas de XXX SA por categoría de cuenta
Tabla 11	Apertura de Gastos de Personal
Tabla 12.	Información analizada de los procesos de XXX SA.
Tabla 13.	Grilla de Variables Analizadas.
Tabla 14.	Resumen de Porcentajes obtenidos.
Tabla 15.	Estado de Resultado 01-2017
Tabla 16.	Activo Corriente Enero 2017
Tabla 17.	Pasivo Corriente Enero 2017
Tabla 18.	Capital de Trabajo Enero 2017
Tabla 19.	Capital de Trabajo para el 1° Semestre de Enero 2017
Tabla 20.	Liquidez Corriente para el 1° Semestre de 2017
Tabla 21.	Prueba Acida para el 1° semestre 2017
Tabla 22.	Rotación de Inventario para el 1° semestre 2017
Tabla 23	Periodo promedio de cobro para el 1° semestre 2017

Tabla 24.	Periodo promedio de pago para el 1° semestre 2017
Tabla 25.	Deuda Bancaria para Enero 2017
Tabla 26.	Deuda Bancaria Acumulada para el 1° semestre 2017.
Tabla 27.	Punto de Equilibrio 1° Semestre 2017.
Tabla.28	Flujo neto de caja sin VAN
Tabla.29	Flujo de Caja con VAN
Tabla 30.	Cronograma de Avance.

Índice Figuras

<i>Figura 1</i>	Organigrama de XXX SA
<i>Figura 2</i>	Ingresos últimos 10 años.
<i>Figura 3</i>	Deuda Bancaria
<i>Figura 4</i>	FODA XXX SA
<i>Figura 5</i>	Proceso Estratégico Propuesto
<i>Figura 6</i>	Esquema Proceso del Desarrollo
<i>Figura 7</i>	Esquema de la información Analizada
<i>Figura 8 y 9</i>	Estado de resultado para el primer semestre de 2017
<i>Figura 10</i>	Capital de Trabajo para el 1° Semestre de Enero 2017
<i>Figura 11</i>	Deuda Bancaria Acumulada para el 1° semestre 2017

Bibliografía.

- Albornoz, C. (2013). Administracion de capital de trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. *Poliantea*, IV(7), 27-51.
- Amigo, A., Bondar, C., & Arcieri, H. (2013). *LA INVERSIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN LA TASA DE RETORNO*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario. Decimoctavas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística.
- Armenteros Alarcon, A., & Paz Ulloa, E. (2012). El analisis de los estados Financieros: Papel en la toma de decisiones Gerenciales. *Observatorio de la Economia Latinoamericana*, 1-24.
- Bertolino, G., Mileti, M., Vazquez, C., & Veron, C. (2000). Los Informes Contables de las Pymes: Orientacion al Usuario. *Quintas Jornadas " Investigaciones en la Facultad" de Cs Economicas y Estadisticas* (págs. 53-64). Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Bertolino, G., Chiurchui, A., Diaz, T., Galante, S., Grisolia, M., & Suardi, D. (2011). Los informes Contables de las Pymes: Un trabajo Exploratorio. *Decomosextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad"* (págs. 1-20). Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Biondi, M. (2014). Afinidades de la contabilidad financiera con la contabilidad de la gestión. *Contabilidad y auditoría*, 38, 23-23.
- Briozzo, A., Ielmini, S., Speroni, M., & Vigier, H. (2013). Sistema de Información Contable... PYMES? *RIC - Revista de Informação Contábil*, VII(2), 19-38.
- Di Ranni, M. A. (2016). *E sistema contable integrado y el analisis de la eficiencia de las funciones de gestion*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Diaz Llanes, M. (2012). Inmovilizado: El punto de partida de la liquidez. *Revista Universo Contábil*, VIII(2), 134-145.
- Errepar. (2018). *Errepar*. Obtenido de <https://www.errepar.com/contenidos/legislacion/20180524102731336/resolucion-913-2018-ajuste-por-inflacion-reexpresion-en-moneda-homogenea-no-aplicacion-hasta-el-3092018>
- Farfán Liévano, M. (2016). Diseño de un sistema contable de direccionamiento estrategico aplicable a las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. Buenos Aires, Argentina: Biblioteca digital de la Fac de ciencias Economicas- Unversidad de Buenos Aires.
- Ferrullo, C. F., Grecchi, A., & Vitta, J. (2000). LA CONTABILIDAD COMO BASE DE LA DETERMINACIÓN TRIBUTARIA . *Quintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, 79.

- Fornero, R. (2014). *Vesion Digital*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32168148/Fornero_Analisis_financiero_e_inflacion_2013
- FACPCE (2000). Resolución Técnica n° 17. Normas contables profesionales. Desarrollo de cuestiones de aplicación general. Esquel (Provincia de Chubut). Argentina.
- Galia, C. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *redalyc.org*, 29-45.
- Gitman, L., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda edición ed.). Pearson Educacion.
- Gonzalez, M. N., & Diez Gonzalez, M. L. (2013). El financiamiento de las PyMEs exportadoras en Argentina:¿ mayores pasivos o menores activos?. *Nulan*(53), 3-8.
- Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (Decimocuarta edición ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Lamas , S. (2015). Las NIIF en el rubro inventarios y las normas contables argentinas. Caso de empresa La Dulce SA. Cordoba, Argentina: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA-Repositorio Digital de la UNC.
- Lawrence, G. (2006). *Fundamentos de Administracion Financiera*. La Habana Editorial Felix Varela.
- Llanes, M. (2010). EL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES EN UN ENTORNO DINÁMICO Y. *Revista Universo Contábil*, VI(2), 121-140. Obtenido de EL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES EN UN ENTORNO DINÁMICO Y GERENCIAL DE LA EMPRESA: <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/1495/1335>
- Pacheco Coello, C. E. (2016). *LA INFORMACION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA: ENLACE ESTRATEGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES* (Primera edición ed.). Instituto Mexicano de Contadores Publicos.
- Pereda , J. (1990). *Algunas Implicaciones del paradigma de Utilidad en la disciplina Contable*. Medellin: Contaduria Universidad de Antioquia.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw Hill.
- Sánchez Chacón, E. Y. (2015). *FODA como herramienta de decisión a la hora de implementar un SGC bajo la norma ISO 9001*. Universidad Militar Nueva Granada.

- Tua Pareda, J. (2012). Contabilidad y desarrollo económico. *Contabilidad y Negocios*, VII(13), 94-110. Recuperado el 07 de 05 de 2017, de <http://www.redalyc.org>
- Universidad Catolica Argentina-Licenciatura en Economia. (2018). *Modelos Contables*. Obtenido de Modelos Contables: <http://200.16.86.50/digital/657/dt/contribuciones/escassany4-4.pdf>
- Vargas Arevalo, H. A. (2003). CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PyMES INNOVADORAS. *. Escuela de Administracion de Negocios*, 98-109.
- Vásquez, A. (2005). *Contabilidad Financiera*. Centro Editorial-Universidad de Rosario.
- Yardin, A. (2015). La investigación en Contabilidad. *Escritos Contables y de Administracion*, VI(2), 15-20.