



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO DE UNA PYME

Autores: Biazzo, María Delia

Tanfani, Ana María del Milagro

Director: García, Javier Antonio

**2018**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **PRÓLOGO**

Esta monografía se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. El mismo surgió como un desafío y se desarrolló con la idea de aplicar los conocimientos adquiridos y los conceptos teóricos estudiados durante los años universitarios en especial en lo que respecta a la asignatura Contabilidad Gerencial.

El trabajo se basa en el análisis de rentabilidad de un negocio de ventas de ambos y delantales que surgió como micro emprendimiento unipersonal, creciendo en corto tiempo desde vender en showroom, poner el local hasta adquirir la franquicia del producto comercializado.

Se realizó un análisis en base a los EECC proporcionado, permitiendo realizar una clasificación de costos, costeo variable, CVU, incluso un análisis financiero. A su vez se complementó utilizando herramientas de marketing como FODA, PESTEL, BCG, Cruz de Porter, entre otros.

El objetivo es demostrar la rentabilidad del negocio, su crecimiento y las proyecciones para futuras decisiones ya que existe la posibilidad de expandir la franquicia en el mercado. En la actualidad es necesario un estudio previo antes de invertir fondos ya que la información este alcance de uno.

*Queremos agradecer la colorabación del Profesor Lic. Javier Garcia por su dedicación al trabajo, al CPN Julian Bernat por la infomación proporsionada del negocio y a nuestra familia por todo el apoyo. Gracias.*

# **CAPÍTULO I**

## **Introducción**

**Sumario:** 1.Estructura del trabajo; 2.Situación problemática;  
3.Objetivos del trabajo; 4.Hipótesis del trabajo;  
5 Metodología de la investigación.

### **1. Estructura del trabajo**

El presente trabajo está orientado al análisis de rentabilidad del negocio de ventas de ambos y delantales.

El trabajo está dividido en tres partes. La primera parte está formada por un detalle del negocio y un resumen de la historia de los ambos desde la introducción en el mercado hasta su crecimiento adaptándose a los gustos de los consumidores. En la segunda parte, se desarrollan los temas referidos al marketing estratégico, definiendo y aplicando diferentes herramientas como FODA, PESTEL, Cruz de Porter, Marketing Mix, el Ciclo de Vida del Producto. La tercera parte hace referencia al análisis de los estados financieros. Se expone los EECC de la empresa y a partir de los mismos se trabaja en la clasificación de costos, índices financieros para medir la rentabilidad, solvencia, punto de equilibrio, etc. Finalmente se identifica la problemática, exponiendo las posibles mejoras a partir de las conclusiones.

### **2. Situación problemática**

La problemática se presenta en la falta de información oportuna para la toma de decisiones.

En general los negocios que surgen como emprendimientos no realizan análisis de gestión a los fines de tener información para tomar decisiones. Es importante saber que el negocio genera información económica / financiera constante en su operatoria, que será la materia prima para trabajar en el análisis de gestión.

Se observa que la empresa no posee una metodología que proporcione información útil necesaria a la hora de decidir.

### 3. Objetivos del trabajo

El objetivo general de este trabajo es:

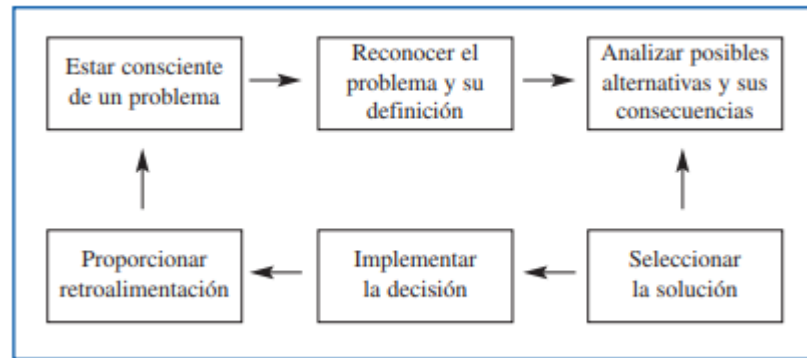
- Realizar un análisis de gestión.
- Estudiar el negocio, midiendo a través del análisis financiero su crecimiento, utilidad y riesgo.
- Proponer una metodología que proporcione información óptima para la toma de decisión.

El análisis de gestión tiene un objetivo claro definido, que es ser la herramienta fundamental para la “toma de decisiones”.

En la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser



descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean éstas simples o complejas. (Robbins, 1987). Paul Moody (1983) describe este proceso como un circuito cerrado (Ilustración 1), que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real; por ejemplo, si se calculan los gastos mensuales y se descubre que se gasta más de lo presupuestado, surge la necesidad de una decisión, ya que hay una disparidad entre el nivel de gasto deseado y el gasto real.<sup>1</sup>



*Ilustración (1): Circuito de las tomas de decisiones*

*Fuente: Paul Moody, Toma de Decisiones Gerenciales, Editorial McGraw Hill (1983)*

#### **4. Hipótesis del Trabajo**

En función a los objetivos de investigación descriptos anteriormente, la hipótesis sobre la cual se sustenta este trabajo de seminario es:

---

<sup>1</sup> SOLANO, Ana Isabel, Toma de decisiones gerenciales en “Tecnología en marcha”, (La Rioja, 2003), Vol. 16, Nro. 3.

“En la actualidad la información contable es un mecanismo indispensable para realizar una administración efectiva de los recursos con los que cuentan. Lo que les permita tomar decisiones sobre puntos tan determinantes como son:

- Los precios a los cuales se debe vender.
- Los precios a los cuales les conviene comprar.
- La capacidad de pago con la que se cuenta en un determinado momento.
- La situación financiera de la empresa.
- El costo del dinero que tomamos prestado, etc.; además de que ésta información representa una herramienta de competencia que marca la diferencia a la hora de realizar acciones que impactaran la salud financiera de la organización.”

## **5. Metodología de la investigación**

A través de revisión de balances, entrevistas, análisis documental se recopiló y proceso la información obtenida permitiendo realizar un análisis de gestión basado en dos ramas a saber:

- 1) Análisis cualitativo (Mercado, clientes, competencia, proveedores, FODA, etc.)
- 2) Análisis cuantitativo (Análisis económico financiero, análisis CVU)

## **CAPÍTULO II**

### **La Empresa**

**Sumario:** 1.Descripción de la empresa; 2.La franquicia; 3.Historia de los ambos.

#### **1. Descripción de la empresa**

El negocio adquirió la franquicia de la marca A&M, la cual comercializa ambos y delantales. La actividad inició con una inversión inicial compuesta principalmente en capital de trabajo (compra de mercaderías). Se ubica en el centro de San Miguel de Tucumán y en Salta. Dirigida a un sector del mercado con poder adquisitivo media alta. Cuenta con seis empleados en total, cinco vendedores y un encargado en ambos locales. Se rigen bajo el régimen de comercio para el pago de los salarios y tienen horarios comerciales para la atención al cliente. Ambos negocios tuvieron su inicio como showroom hasta la puesta del local.

Las ventas en el año 2017 están representadas por un 80 % en Tucumán y un 20% en salta (Showroon). En el segundo trimestre del 2018 con la apertura del local de Salta la relación no cambia significativamente, pero se espera un mix con mayor participación de Salta a partir de la maduración del negocio y sus ventas.

#### **2. La Franquicia**

La franquicia de la marca A&M es una empresa que desde 2009 se dedicada a diseñar, confeccionar y comercializar ambos de diseño siendo tendencia en el rubro de uniformes para profesionales de la salud, bajo

conceptos de innovación y alta calidad se busca trabajar constantemente en la diferenciación de sus diseños y en la incorporación de nuevos tejidos ubicándose como líderes en el mercado. Esta cuenta con una tienda online donde sus precios son transparentes, por ello el aumento del precio de los productos están sujetos al proveedor. En el caso de la provincia de Tucumán se pueden ajustar los precios teniendo consideración los impuestos de la provincia dado que son altos en comparación del resto del país.

### **3. Historia de los ambos**

Ambos o pijamas son uniformes de trabajos que comprenden la chaqueta y pantalón. Son utilizados por profesionales de la salud, como médicos, odontólogos, enfermeros y auxiliares, entre otros.

La historia de los ambos es reciente, es una prenda que va adquiriendo mercado como sustituto de los delantales blancos tradicionales, como consecuencia del cambio en la tendencia. Se fue incorporando una amplia gama de colores y modelos tanto para mujeres como para hombres. El color es un potente medio de comunicación en sí mismo, capaz de transmitir sensaciones, valores y estados de ánimos. El color de la ropa que vestimos dice mucho de nosotros, nuestra personalidad y nuestra forma de ser se ven reflejadas en ellos, este detalle cobra aún más importancia si la ropa que vestimos es un uniforme de trabajo, ya que a la vez se transmite un mensaje acerca de una empresa, su política y valor de la marca.

El color blanco, es el color usado por excelencia en el sector sanitario, ya sea en bata médica o en pijama sanitario. El blanco es simbología de pureza, limpieza e higiene. Tanto la limpieza exterior como la pureza interior están asociadas al color blanco, y todo aquello que consideramos higiénico suele estar relacionado con este color. Sobre lo



blanco se puede ver cualquier mancha, lo cual permite saber con facilidad el grado de limpieza de cualquier lugar de trabajo.

Las personas dedicadas al cuidado de pacientes, como enfermeros y auxiliares, también suelen escoger el blanco para sus pijamas sanitarios por la sensación de paz y tranquilidad que transmite, mientras que el mobiliario de hospitales y clínicas tiende a ser de colores pastel para crear una atmósfera más agradable.



El color azul es uno de los más usados en los uniformes laborales. Es el color del mar, sinónimo de tranquilidad y relax, aporta una sensación de protección y sobretodo transmite confianza. Influye también la tonalidad escogida, un azul celeste transmitirá una sensación de calma mientras que un azul marino se relaciona más con la elegancia y sobriedad.



El verde, es el color por excelencia de los cirujanos para entrar en quirófano, esto tiene su parte tradicional y su parte funcional, ya que es un color que transmite relajación y ayuda a evitar el agotamiento visual y

deslumbramiento que los doctores sufren durante las operaciones, evita el reflejo que producen las luces sobre el tejido y tiene la ventaja de que la sangre con que se suelen manchar estas prendas parece marrón en vez de roja, y de esta manera impresiona menos.



El verde claro, se asocia con la naturaleza y la frescura, la calma. Alegra la vista sin cansarla, de ahí su efecto equilibrado y tranquilizante, muy usado en centros médicos, clínicas dentales y podológicas. Cada color de uniforme varía de acuerdo a cada tarea, rol e institución.

Los uniformes de enfermeros y médicos siempre fueron bastante básicos y poco coloridos pero esta tendencia está paulatinamente revirtiéndose.

Desde hace varios años, coincidiendo con la llegada a la pantalla chica de la serie Grey's Anatomy, empezaron a ponerse de moda los estampados en batas y gorritos. "Introducir nuestro diseño al mundo médico implica una nueva imagen, con carácter, para un trabajo más dinámico y eficaz", (Lomba, 2017) explica Modesto Lomba, otro de los colaboradores, en el catálogo de una firma.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Consultas en Internet: [blog.anade.com/significado-del-color-en-uniformes-medicos](http://blog.anade.com/significado-del-color-en-uniformes-medicos)

## **CAPÍTULO III**

### **Análisis Estratégico**

**Sumario:** 1.Herramientas estratégicas; 2.Análisis estratégico del medio interno; 3.Análisis estratégico del medio externo; 4.Aplicación.

#### **1. Herramientas estratégicas**

Se utiliza herramientas de marketing para evaluar la empresa, su entorno, la competencia y relación con el proveedor. Se trabajará tanto el medio interno como externo de la empresa, para eso se recurre al análisis de:

- FODA,
- La Cruz de Porter,
- Marketing mix: 4 P,
- La matriz BCG,
- El ciclo de vida del producto.
- PESTEL

#### **2. Análisis estratégico del medio interno**

##### **2.1 FODA**

En la planificación estratégica se utiliza el clásico análisis del entorno externo y del ámbito interno “**FODA**”, para la definición de los

objetivos estratégicos y tácticos. Dicho análisis se basa en la identificación de las brechas institucionales que deben ser intervenidas a partir de acciones eficaces. En esa medida, esta técnica evidencia las variables y factores que impactan de manera positiva y negativa la realidad empresarial en un momento determinado y que pueden ser producto de debilidades y fortalezas organizacionales o de eventuales brechas y oportunidades. El análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico del negocio. Existen ciertas restricciones institucionales, operativas, financiera, humanas, pero también ciertas condiciones favorables para optimizar el logro de dichos resultados.

Las restricciones pueden provenir de la propia organización (debilidades), o del ambiente externo (amenazas). Las condiciones favorables funcionan de la misma manera: pueden provenir desde el ámbito interno “fortalezas”, o del ambiente externo (oportunidades). Se entiende por<sup>3</sup>:

Fortalezas: Atributos y destrezas, que hacen la diferencia con la competencia.

Oportunidades: Se refiere a las circunstancias que surgen del ambiente externo afectando las decisiones y acciones internas; son favorables para la empresa siempre y cuando sean aprovechados para reforzar su posición.

Debilidades: Aspectos externos que pueden representar dificultades para alcanzar los objetivos propuestos.

Amenazas: Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

---

<sup>3</sup>Consulta en Internet: [www.herramientas.camaramedellin.com.co](http://www.herramientas.camaramedellin.com.co)

## 2.2 Matriz BCG

El enfoque del Boston Consulting Group planteó la matriz de crecimiento-participación, la cual busca como destinar recursos a cada unidad estratégica de negocios, y se divide en celdas donde:

Interrogantes: son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación de mercado es baja. El término interrogante se eligió en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.

Estrellas: son los líderes en mercados de gran crecimiento. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en futuras vacas de efectivo de la compañía.

Vaca de Efectivo: generan gran cantidad de dinero para la empresa y no tienen que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado. Como son líderes disfrutan de economías de escala y márgenes de utilidad altos.

Perros: generan pocas utilidades o pérdidas. Necesitan ser reestructurados o eliminados.<sup>4</sup>



<sup>4</sup> KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8ª Edición (2001).

### 2.3 Mezcla de marketing integrada

Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, está lista para empezar a planear los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “Cuatro P”.

- El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta, e incluye la calidad, características, opciones, estilo, nombre de marca, empaque, tamaño, servicios, garantía y ganancias.

- El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.

- La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

- La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing constituye el conjunto de

herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta<sup>5</sup>.

## 2.4 Ciclo de vida del producto

La trayectoria más común de la curva del ciclo de vida de los productos tiene forma de campana, y se divide en cuatro fases, conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declive.

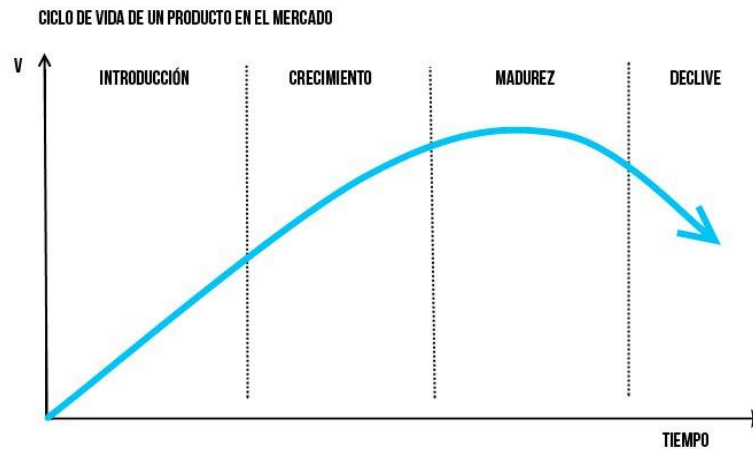
- Introducción: Se trata de un periodo de lento incremento de las ventas en el lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas, como consecuencias de los fuertes gastos que implica la introducción del producto en el mercado.
- Crecimiento: Es un período de aceptación del producto en el mercado; las ganancias aumentan de forma considerable.
- Madurez: Período de disminución del crecimiento de las ventas, como consecuencia de que el producto ha alcanzado la aceptación de casi todos los compradores potenciales. Las utilidades (beneficios) se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia.
- Declive: Las ventas presentan una tendencia a la baja y las utilidades disminuyen rápidamente.<sup>6</sup>

Hay que dejar claro que cada producto tiene un ciclo de vida distinto.

---

<sup>5</sup> PETER, J. Paul, DONNELLY, James H., Administración del Marketing: conocimiento y habilidades, trad. Por Chehaden Durán Andrés E., 3ª Edición (Madrid, 1996), Pág. 98

<sup>6</sup> KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, Dirección de marketing, trad. Por Zepeda Maria Astrid Mues y Gay Mónica Martínez, 14ª Edición, (Madrid, 2012), Pág. 310.



### **3. Análisis estratégico del medio externo**

#### **3.1 Cruz de Porter**

Según Porter, el estudio de estas cinco fuerzas nos permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y nos posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado, bien para defendernos de las amenazas que detectemos.

Las vemos individualmente y establecemos las diversas estrategias que podemos utilizar para minimizar las amenazas que cada una conlleva<sup>7</sup>:

##### **a) Poder de negociación del cliente**

El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

---

<sup>7</sup> Consulta en Internet: [www.activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter](http://www.activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter)



Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

### Estrategias

- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación
- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

### **b) Poder de negociación del proveedor**

Es obvio que necesitamos a nuestros proveedores y que estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características que valoramos. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

Estrategias:

- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

**c) Amenaza de nuevos competidores**

En este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros.

¿De qué barreras disponemos para la entrada de nuevos competidores a nuestro mercado? ¿En qué hemos de trabajar para potenciarlas, o incluso crearlas?

Las barreras de entrada más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Menor coste Acceso a los canales de distribución: el cliente final no podrá adquirir el producto si no llega al punto de venta y, de conseguirlo, tardará en tener la confianza suficiente para que sea su favorito
- Barreras legales: toda normativa (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos, etc.) marca una obligación de cumplimiento que varía en cada país o incluso en cada región. No acatar todas ellas, puede derivar en sanciones y descrédito para nuestra organización.
- Diferenciación del producto: si el espacio destinado al nuevo producto ya está ocupado, su introducción se complica enormemente.
- Inversión inicial: la introducción de un producto o servicio en el mercado lleva consigo una inversión inicial significativa. Gastos como

publicidad, comercialización del producto o servicio, formación, etc. pueden llegar a ser muy altos y establecer una barrera de entrada muy importante

- **Experiencia acumulada:** el nuevo competidor ha de enfrentarse a las organizaciones ya establecidas que conocen el mercado y que ya disponen de sistemas robustos de gestión, calidad, etc.
- **Movimientos de organizaciones ya asentadas:** es obvio que éstas tratarán de boicotear la entrada de un nuevo competidor con reducciones de precio, campañas agresivas de publicidad, asociaciones estratégicas, etc.

Estrategias:

- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad

**d) Amenaza de productos sustitutos**

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama 'sustituto'. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

Deberemos estar siempre muy atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre nuestra organización.

Estrategias:

- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad

**e) Rivalidad entre los competidores**

El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

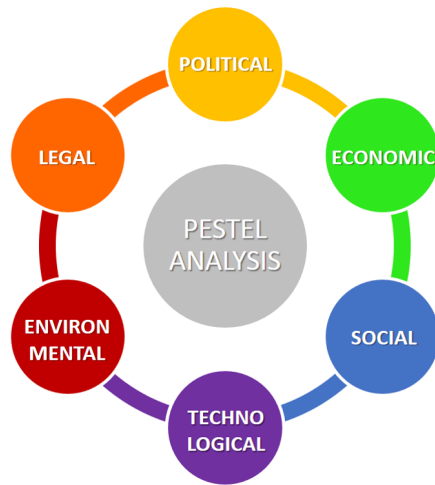
Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. Debemos estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

Estrategias:

- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones

### 3.2 Método PESTEL



El método PESTEL es una de las muchas técnicas de análisis de negocios. A través de él, los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto.

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

El método PESTEL parte de un ejercicio de previsión y probabilidad realizado por cada uno de los emprendedores. Esto no quiere decir que en la metodología tengan cabida proyecciones sin fundamento; al contrario, deben ser verosímiles y realistas<sup>8</sup>.

Para precisar aún más el modelo, veamos con más detalle qué

---

<sup>8</sup> Consulta en Internet: [www.retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales](http://www.retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales)

significa cada una de las categorías enunciadas y detalladas a continuación por PESTEL:

**a) Factores políticos y económicos:** En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país. los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

**b) Factores sociales:** La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género.

**c) Factores tecnológicos:** No es lo mismo abrir una empresa en Amsterdam que en la India. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

**d) Factores jurídico-legales:** Cada lugar tiene leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen.

**e) Factores ambientales:** Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros.

Las compras del consumidor reciben la influencia de las características culturales, sociales, personales y psicológicas.

#### 4. Aplicación

#### Análisis estratégico del medio interno

#### Matriz de FODA

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comercializan productos de buena calidad tanto en las terminaciones como en el uso de las materias primas</li><li>• Buena ubicación del negocio, se encuentran cerca de clínicas, sanatorios, consultorios</li><li>• La diversidad en modelos, permite que el profesional, residente, estudiante, etc, pueda elegir de acuerdo a sus preferencias.</li><li>• Buena gestión de las relaciones con los clientes (CRM).</li><li>• Productos con garantía.</li><li>• Capacidad de acceder a créditos</li><li>• Bajos Costos Fijos.</li></ul>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La nueva tendencia de delantales se adapta a la moda.</li><li>• Las normativas de las instituciones dieron lugar el uso de los ambos.</li><li>• Obtención de la franquicia lo cual le permitió abrir un local en la provincia de Salta.</li><li>• Posibilidad de expandirse a otras provincias.</li></ul>

<b><u>Debilidades</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene varias marcas que compiten con ésta y un punto fuerte es la aparición de los showrooms debido al costo (impuestos) que implica abrir un local comercial.</li><li>• La tienda online de la marca A&amp;M, donde el cliente puede acceder al producto.</li><li>• Falta de motivación en los empleados.</li></ul>
<b><u>Amenazas</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Situación económica del país.</li><li>• Inseguridad</li><li>• Poco poder de negociación con los clientes lo cual hace que tenga las barreras bajas .</li></ul>

### **Mezcla de marketing (4P)**

**Producto:** La empresa que ofrece productos tangibles llamados ambos, delantales y accesorios, los cuales son utilizados principalmente en el rubro de la salud.

Los productos se encuentran diferenciados en el mercado adaptándose a nuevas tendencias y modas, ofrecen comodidad, brindando una excelente calidad de sus telas. Presenta un amplio catálogo de infinitos diseños y confecciones, donde los talles van desde un “S” hasta un “XL”. Estos productos están destinados tanto para mujeres como para hombres.

La marca desde el 2009, poco a poco se fue posicionando en el mercado logrando que hoy sea una primera marca, a la cual puede acceder personas con un buen poder adquisitivo.



**Precio:** Al comercializarse los productos de una empresa que está posicionada, su mercado objetivo está dispuesto a pagar el precio elevado que tienen los mismos.

Como estamos hablando de una franquicia los precios que se colocaran van a estar dentro de un rango dispuestos por el franquiciante.

**Plaza:** Los productos se pueden encontrar en un local situado en zona norte de la ciudad de San Miguel de Tucumán, el cual cuenta con tres vendedores y un encargado. Próximamente para mejorar el canal de ventas se contratará a personas para realizar visitas a los clientes. Los clientes además pueden contactarse y estar al tanto de nuevos productos por las redes sociales que maneja el negocio.

Paralelo a ello el cliente tiene la posibilidad de acceder a la tienda online, la cual es manejada directamente desde el franquiciado (Buenos Aires).

**Promoción:** La empresa impulsa sus ventas por medio de descuentos que realiza determinados días durante la semana, para poder cumplir el objetivo de ventas semanales. Además realiza publicidad por medios impresos, televisiva y por internet. El boca en boca también es considerado un excelente medio de comunicación informal por ser productos de buena calidad.

### **Ciclo de vida del negocio**

**Introducción:** El negocio se introdujo a fines del 2015 en el mercado de Tucumán con pequeño nivel de inversión de capital de trabajo principalmente mercadería bajo la modalidad de showroom. Las ventas al inicio eran bajas con nivel de rentabilidad baja pero con buenas

proyecciones. A partir de allí a mantenido un crecimiento sostenido en el nivel de actividad en concordancia del crecimiento de la marca que tiene presencia fundamentalmente en Buenos Aires.

No obstante, no se alcanzó el máximo potencial de crecimiento evidenciado en acciones como por ejemplo explorar nuevos canales de distribución y publicidad para llegar a nuevos consumidores. Se incorpora una nueva unidad de negocio (Sucursal de Salta) para dar lugar al crecimiento de la marca en el interior del país, lo que manifiesta que existe mucho potencial en el mediano y el largo plazo. Desde el punto de vista de la clasificación de la Matriz BCG, el negocio en el inicio de la actividad tenía baja participación en el mercado y un alto potencial de ventas clasificándose como un "**interrogante**".

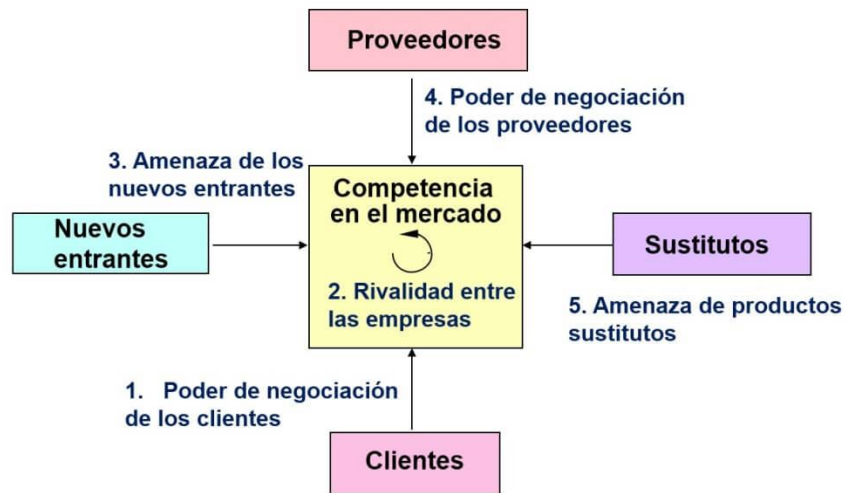
**Crecimiento**: Contemplado el ciclo de vida del negocio, este se encuentra en la etapa de crecimiento. Tienen como objetivo conquistar al máximo el mercado, implementando publicidad impresa, acercarse al cliente con nuevos canales, desde el uso de Facebook respondiendo las consultas de los mismos como visitando puntos estratégicos de ventas, crear lazos con actuales y potencial gracias a las redes. Según la BCG, los productos con una elevada tasa de crecimiento y un elevado potencial son "**estrellas**".

Las etapas restantes del ciclo de vida no son exploradas por el momento.

## Análisis estratégico del medio externo

### Cruz de Porter

Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



**Poder de negociación con los proveedores:** La capacidad de negociar con los proveedores se considera alta, el negocio no está en condiciones de establecer precios, plazos, formas de pago e incluso en cuanto a cantidad y calidad de los productos, dado que es su único proveedor por ser una franquicia.

A pesar de que tiene un único proveedor puede establecer una negociación ya que si el negocio llega a un determinado número de compras de productos el proveedor accede a ciertas excepciones ya que a él también le interesa acceder al mercado y expandirse

#### Estrategia:

- Establecer alianzas a largo plazo con su proveedor

**Poder de negociación con el cliente:** El cliente no tiene poder de negociación ya que al ser la única empresa del segmento que comercializa la marca A&M aceptara el precio y plazos que la misma coloque.

**Estrategias:**

- Incrementar la comunicación con los clientes
- Ofrecer promociones de ventas
- Ofrecer más servicios de posventa.

**Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Dicha amenaza es baja por el mismo motivo de ser una franquicia con un producto diferenciado, identificación de marca y la elevada inversión de capital inicial. Lo único en éste caso que puede observarse como amenaza es que la marca se toma la potestad de realizar ventas a todo el país por medio de la tienda online.

**Amenaza de productos sustitutos:** Existen otras marcas en el país posicionadas en el mismo segmento, sin embargo en nuestra provincia no hay una marca con fuerte presencia, manteniendo buena calidad, tendencias y precios mas bajos. Se ha observado que existen ventas en showroom con precios elevados, por lo cual están perdiendo la ventaja que tienen en cuanto a costos fijos, ello hace que el cliente nos siga eligiendo.

**Estrategias:**

- Aumentar los canales de ventas
- Aumentar la publicidad

## **PESTEL**

**Factores Políticos:** En termino político no es una actividad regulada en forma directa, pero hay decisiones en niveles impositivos, laborales y macro económico que influyen sustancialmente en el nivel de actividad y resultado de la empresa. Se destaca una elevada presión impositiva a nivel nacional, provincial y municipal con efecto de equilibrar las cuentas nacionales en materia de ingresos y gastos. Esto incluye los impuestos relacionados a las cargas sociales.

**Factores Económicos:** Tucumán es una de las provincias con menor nivel de salario promedio y PBI per cápita de la Argentina, a su vez el producto tiene una demanda elástica respecto al ciclo macro económico. Por lo tanto, es de esperar que antes cambios de la variable macro económica (caída del salario real, disminución de la actividad-PBI, altas tasas de interés), sumado a las distorsiones en la presión impositiva en Tucumán principalmente caiga el nivel de actividad de la empresa.

**Factores Sociales:** En termino sociales tanto en niveles nacionales y provincial se destaca un elevado nivel de desigualdad en materia de salarios generando conflictividad dando lugar a la presencia de sindicatos pendientes a buscar igualdad en los salarios y beneficios a los empleados.

Tucumán se caracteriza por contar con un sistema educativo de excelencia a nivel universitario, impactando en muchas personas quieren radicarse en la provincia. Actualmente hay una mayor conciencia en el tema de salud por lo tanto es un sector que viene creciendo a nivel exponencial, siendo en Tucumán el organismo encargado de ello el SIPROSA.

**Factores Tecnológico:** El fuerte avance de los canales de comunicación impactan con el internet lo que hace que el consumidor esté más informado en el precio, productos, etc. Un ejemplo de esto es el

crecimiento exponencial de las ventas a través de tiendas online en detrimento de las ventas tradicionales en local, siendo esto clave para la estructura de costo.

**Factores Ambientales:** Condiciones climáticas de la provincia favorecen que las ventas de ambos se incrementen en primavera y verano, dado que son modelos de mangas cortas y telas delgadas haciendo a la estética del producto.

**Factores Legales:** En Argentina los contratos de franquicias comerciales se encuentran regulados por el Código Civil y Comercial a partir del 2015, generando nuevos derechos y obligaciones para ambas partes (empresas franquiciantes y franquiciados), que protegen a todos los involucrados. Actualmente se está trabajando sobre la ley del consumidor para protegerlos de determinadas situaciones con la ley 24.240.

## **CAPITULO IV**

### **Estados Financieros**

**Sumario:** 1.El Estado de Resultado; 2.El Balance; 3.Análisis financiero; 4.Aplicación.

#### **1. El Estado de Resultado**

El estado de resultado mide el desempeño a lo largo de un período específico, digamos, un año. La definición contable del término ingreso es la siguiente:

$$\text{Ingreso} - \text{Gastos} = \text{Beneficios}$$

Si bien el balance es como una fotografía, es probable que el estado de resultado sea como un video en el cual se registra lo que hizo la gente entre dos fotografías.

El estado de resultado incluye varias sesiones. La sección operativa reporta los ingresos y los gastos de las principales operaciones. Entre otras cosas la sección no operativa del estado incluye todos los costos de financiamiento, tales como los gastos por intereses. Generalmente una segunda sección reporta como una partida separada la cantidad de impuesto que se grabaran sobre los ingresos. El ultimo renglón del estado de resultado es la línea que se presenta al fondo, es decir la utilidad neta, la cual a menudo se expresa como una cierta cifra por acción de capital común, es decir, como las utilidades por acción<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph y JAFFE Jeffrey. Finanzas Corporativas. Un enfoque latinoamericano, trad. Pilar Villareal y Jaime Araiza, 9ª edición (Mexico 2012), Pág 25.

## 2. El Balance

El balance reporta la posición patrimonial de una firma en un momento determinado. El lado izquierdo muestra las inversiones realizadas por la compañía, que componen el activo, y el lado derecho representa la forma en que éstos se financiaron, ya sea mediante fondos solicitados en préstamos (el pasivo) o mediante capital aportado por los accionistas. Este estado constituye una foto instantánea de la situación financiera en un momento dado<sup>10</sup>.

## 3. Análisis financiero

Los estados financieros generalmente se analizan en tres niveles: en primer lugar, el análisis vertical y horizontal, donde establecemos proporciones relevantes y tendencias; en segundo término, la batería de índices que nos muestran aspectos de la situación de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad y patrimonio de la compañía; por último, se realiza una comparación de los índices de la compañía con los índices promedio de la industria.

- **Análisis vertical:** consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa.

- **Análisis horizontal:** éste permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultado, estableciendo comparaciones contra un año determinado. Para que la comparación resulte procedente, es necesario establecer un “año base”, comparando las cifras de los distintos rubros contra los mismos del año base.

---

<sup>10</sup> Dumrauf, Finanzas Corporativas. Un enfoque latinoamericano. Segunda edición. (2010), Pág. 29.



Sin embargo, cuando comparamos con un año debemos tener en cuenta la inflación.

Se presentan a continuación los balances contables proporcionados por el contador del negocio<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Ibidem, Pág. 54.

### Estado de Situación Patrimonial de la Empresa Patio M&A de los años 2017 - 2018

Cuentas	TRIMESTRES 2017				TRIMESTRES 2018	
	I	II	III	IV	I	II
<b>Activo Corriente</b>						
Caja	99.000	257.861	180.500	210.000	180.000	49.000
Inversiones de CP	146.000	130.200	190.000	220.000	145.000	100.000
Bancos	281.088	355.200	420.000	310.000	260.000	180.600
Deudores por tarjeta	298.000	275.000	327.728	398.000	427.000	380.800
Bienes de cambio	540.000	544.000	710.700	540.000	1.081.719	1.419.255
Otros creditos	230.000	280.700	326.000	587.000	620.000	650.290
<b>Total Activo Cte</b>	<b>1.594.088</b>	<b>1.842.961</b>	<b>2.154.928</b>	<b>2.265.000</b>	<b>2.713.719</b>	<b>2.779.945</b>
<b>Activo no Cte</b>						
Muebles y utiles	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500
Rodados	0	0	0	650.000	650.000	650.000
Mejoras sobre edificios						246.700
Amort. Acumulada	-5.850	-5.850	-5.850	-5.850	-5.850	-5.850
<b>Total Activo no Cte</b>	<b>52.650</b>	<b>52.650</b>	<b>52.650</b>	<b>702.650</b>	<b>702.650</b>	<b>949.350</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1.646.738</b>	<b>1.895.611</b>	<b>2.207.578</b>	<b>2.967.650</b>	<b>3.416.369</b>	<b>3.729.295</b>
<b>Pasivo corriente</b>						
Ds Comerciales	60.000	50.600	80.000	120.000	200.000	347.500
Ds Sociales y Fiscales	29.200	46.000	32.500	47.900	52.000	85.000
Ds Financieras	0		0	101.900	97.000	93.000
Otras Deudas	52.000	38.000	40.700	0		25.000
<b>Total pasivo cte</b>	<b>141.200</b>	<b>134.600</b>	<b>153.200</b>	<b>269.800</b>	<b>349.000</b>	<b>550.500</b>
<b>Pasivo no cte</b>						
Ds Financieras	0	0	0	306.029	301.129	297.129
<b>Total pasivo no cte</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>306.029</b>	<b>301.129</b>	<b>297.129</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>141.200</b>	<b>134.600</b>	<b>153.200</b>	<b>575.829</b>	<b>650.129</b>	<b>847.629</b>
<b>PN</b>	<b>1.505.538</b>	<b>1.761.011</b>	<b>2.054.378</b>	<b>2.391.821</b>	<b>2.766.240</b>	<b>2.881.666</b>
<b>P + PN</b>	<b>1.646.738</b>	<b>1.895.611</b>	<b>2.207.578</b>	<b>2.967.650</b>	<b>3.416.369</b>	<b>3.729.295</b>

Fuente: Empresa Comercial Patio A&M

### Estado de Resultado de la Empresa Patio A&M por Costeo Absorbente de los años 2017-2018

Cuentas	TRIMESTRES 2017				TRIMESTRES 2018	
	I	II	III	IV	I	II
Ventas netas	1.285.264	1.150.733	1.481.676	1.601.022	1.840.877	1.577.662
CMV	751.023	655.373	872.877	929.354	1.108.049	974.385
<b>Margen Bruto</b>	<b>534.241</b>	<b>495.360</b>	<b>608.799</b>	<b>671.668</b>	<b>732.828</b>	<b>603.276</b>
Gastos Administrativos	91.446	105.371	168.534	195.556	184.640	322.103
Gastos Comerciales	74.719	64.379	97.550	89.480	110.091	93.778
<b>Resultado Operativo</b>	<b>368.075</b>	<b>325.610</b>	<b>342.715</b>	<b>386.632</b>	<b>438.097</b>	<b>187.395</b>
Ingresos Financieros			13.836	10.789	10.227	11.250
Egresos Financiero	74.587	70.137	63.185	59.977	73.905	83.219
<b>Resultado antes Impuesto</b>	<b>293.488</b>	<b>255.473</b>	<b>293.367</b>	<b>337.444</b>	<b>374.419</b>	<b>115.426</b>
Impuesto a las Ganancias (33%)	<b>96.851</b>	<b>84.306</b>	<b>96.811</b>	<b>111.356</b>	<b>123.558</b>	<b>38.091</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>196.637</b>	<b>171.167</b>	<b>196.556</b>	<b>226.087</b>	<b>250.861</b>	<b>77.335</b>

*Tabla: (1) Los Ingresos Financieros corresponden a inversiones en un fondo común de inversión. (2) Los Egresos Financieros son de comisiones que paga la empresa por el uso de tarjetas, impuestos a los débitos y créditos, interés bancario por préstamo para rodado.*

*Fuente: Empresa Comercial Patio A&M*



### Análisis Vertical del Estado de Resultado De la Empresa Patio A&M en los años 2017-2018

Cuentas	I Trimestre 2017	II Trimestre 2017	III Trimestre 2017	IV Trimestre 2017	I trimestre 2018	II trimestre 2018
Ventas netas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CMV	58%	57%	59%	58%	60%	62%
<b>Margen Bruto</b>	42%	43%	41%	42%	40%	38%
Gastos Administrativos	7%	9%	11%	12%	10%	20%
Gastos Comerciales	6%	6%	7%	6%	6%	6%
<b>Resultado Operativo</b>	29%	28%	23%	24%	24%	12%
Ingresos Financieros	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Egresos Financiero	6%	6%	4%	4%	4%	5%
<b>Resultado antes Impuesto</b>	23%	22%	20%	21%	20%	7%
Impuesto a las Ganancias (33%)	8%	7%	7%	7%	7%	2%
<b>Resultado Neto</b>	15%	15%	13%	14%	14%	5%

## CAPÍTULO V

### Estructura de Costos

**Sumario:** 1.Determinación de la estructura de costos; 2.Patrones de comportamiento de los costos; 3.Costeos de inventarios; 4.Aplicación.

#### **1. Determinación de la estructura de costos**

Es importante en una empresa conocer la estructura de costos que tienen los productos o servicios, ya que en base a ellos se toman muchas decisiones de importancia, como la definición de precios, inversión de activos, etc. Por ello seleccionar el método para calcular el costo es de suma importancia.

##### **1.1 Costo**

El costo es un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico, por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. Un costo es real cuando ya se ha incurrido, y es un costo presupuestado aquellos predichos o pronosticados (costo futuro). Llamamos **objeto de costo**, cualquier cosa para la cual se desea una medición de costos<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup>HORNGREN, Datar, Foster. Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial, 14ª edición. (2012)  
Pág. 27.

## 1.2 Costos directos y costos indirectos

Los costos se clasifican en directos e indirectos:

- Los costos *directos* de un objeto de costo se relacionan con el objeto de costos en particular y pueden atribuirse a dicho objeto desde el punto de vista económico.
- Los costos *indirectos* de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos particular; sin embargo, no pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico<sup>13</sup>.

## 2. Patrones de comportamiento de los costos

### 2.1 Costos variables y costos fijos

Piense en dos tipos básicos de patrones de comportamiento de costos que se encuentran en muchos sistemas contables. Un costo **variable** cambia totalmente en proporción a los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total. Un costo fijo se mantiene estable en su totalidad durante cierto periodo de tiempo, a pesar de los amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total. Los costos se definen como variables o fijos, con respecto a una actividad específica y durante un periodo de tiempo determinado.

## 3. Costeo de Inventarios

Los métodos más comunes para el costeo del inventario pueden definirse como: costeo absorbente y costeo variable.

---

<sup>13</sup> Ibidem, Pág. 28.

### **3.1 Costeo variable**

El costeo variable es un método de costeo del inventario donde todos los costos variables de manufactura (directos e indirectos) se incluyen como costos inventariables.

Suele usarse el costeo variable para propósitos de información interna, e incluso hace distinción entre costos variables y costos fijos para la toma de decisiones a corto plazo.

### **3.2 Costeo absorbente**

El costeo absorbente es un método de costeo de inventarios donde todos los costos variables de manufactura y todos los costos fijos de manufactura se incluyen como costos inventariables. Es decir, el inventario “absorbe” todos los costos de manufactura.

Éste costeo se usa para fines de información externa e incluso para la contabilidad interna, porque es efectivo en cuanto a costos y porque para los gerentes es menos confuso usar un método común de inventarios, tanto para la información externa como interna, como para evaluar el desempeño. A su vez es útil para las decisiones a largo plazo, como la fijación de precios y la elección de una mezcla de productos.

Un problema con el costeo absorbente es que permite que los gerentes incrementen la utilidad en operación de un periodo específico mediante el aumento de la producción, ¡incluso cuando no hay demanda de los clientes para la producción adicional!<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ibidem, Pág. 301



#### 4. Aplicación

### Estado de Resultado de la Empresa Patio A&M por Costeo Variable de los años 2017-2018

Cuentas	TRIMESTRES 2017				TRIMESTRES 2018	
	I	II	III	IV	I	II
Ventas netas	1.285.264	1.150.733	1.481.676	1.601.022	1.840.877	1.577.662
CMV	751.023	655.373	872.877	929.354	1.108.049	974.385
Gastos Comerciales	74.719	64.379	97.550	89.480	110.091	93.778
<b>Contribución Marginal</b>	<b>459.522</b>	<b>430.981</b>	<b>511.249</b>	<b>582.188</b>	<b>622.737</b>	<b>509.498</b>
Gastos Administrativos	91.446	105.371	168.534	195.556	184.640	322.103
<b>Resultado Operativo</b>	<b>368.075</b>	<b>325.610</b>	<b>342.715</b>	<b>386.632</b>	<b>438.097</b>	<b>187.395</b>
Ingresos Financieros			13.836	10.789	10.227	11.250
Egresos Financiero	74.587	70.137	63.185	59.977	73.905	83.219
<b>Resultado antes IGG</b>	<b>293.488</b>	<b>255.473</b>	<b>293.367</b>	<b>337.444</b>	<b>374.419</b>	<b>115.426</b>
Impuesto a las Ganancias (33%)	96851,1	84306	96811,026	111356,37	123558,21	38090,601
<b>Resultado Neto</b>	<b>196.637</b>	<b>171.167</b>	<b>196.556</b>	<b>226.087</b>	<b>250.861</b>	<b>77.335</b>

*Fuente: Empresa Comercial Patio A&M*

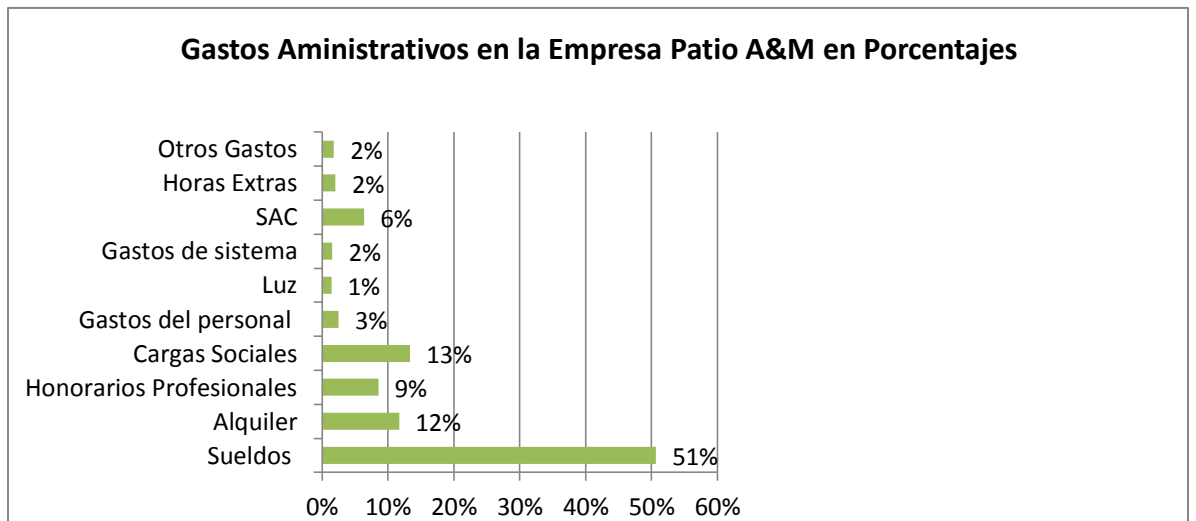
## Clasificación de Costos

### Costos Fijos

#### *Gastos Administrativos*

### Gastos administrativos de la Empresa Patio A&M del 2do. Trimestre del año 2018

Gastos Administrativos	II Trimestre de 2018			
	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos	45000	53200	65100	163300
Alquiler	10500	13600	13600	37700
Honorarios Profesionales	8000	9500	10000	27500
Cargas Sociales	11700	13051	18300	43051
Gastos del personal	2000	2900	3200	8100
Luz	1520	1794	1225	4539
Gastos de sistema	1671	1671	1671	5013
SAC	0	0	20550	20550
Horas Extras	0	4356	2235	6591
Otros Gastos	1350	2020	2389	5759



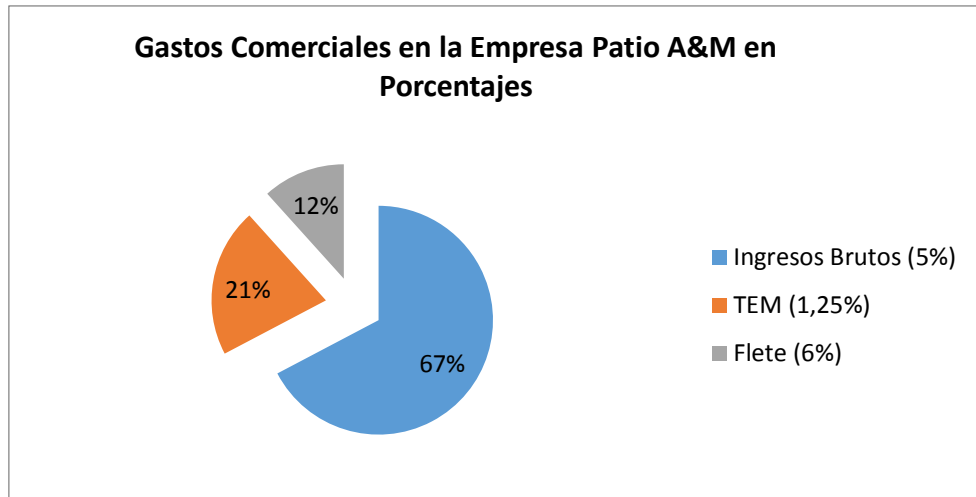
*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Patio A&M*

Costos Variable

*Gastos Comerciales*

**Gastos Comerciales de la Empresa Patio A&M  
del 2do. Trimestre del año 2018**

Gastos Comerciales	II Trimestre de 2018			
	Abril	Mayo	Junio	Total
Ingresos Brutos (5%)	25242	22087	15776	63105
TEM (1,25%)	7888	6902	4932	19722
Flete (6%)	4380	3832	2739	10951



*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Patio A&M*

Gastos Financiero

Los egresos financieros se encuentran conformados por:

- Comisiones de tarjetas de créditos, varían mes a mes. Se da de 5 a10 operaciones.
- Posnet- Adelanto de dinero- Arancel fijo
- Interés bancario por préstamos

### **Determinación de precio de venta**

La franquicia sugiere un rango de precio para cuidar el mercado donde va apuntado. En Tucumán existe una carga impositiva mayor que a otras provincias donde existe la franquicia.

El precio techo esta dado implícitamente en las tiendas online de la marca fabricante.

### **Proyección de los precios**

Los precios aumentan de la mano de la inflación principalmente. Motivado a que el costo de su mercadería también es incrementado por los proveedores.

## **CAPÍTULO VI**

### **Índices Financieros**

**Sumario:** 1.Introducción al análisis financiero; 2.Índice de liquidez; 3.Índice de endeudamiento; 4.Índice de actividad; 5.Índice de rentabilidad; 6.Sistema Du Pont; 7.Estructura financiera; 8. Aplicación.

#### **1. Introducción al análisis de los índices financieros**

Se define el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. Estas técnicas se basan principalmente en la información contenida en los estados financieros y pretenden realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución futura.

El análisis debe aportar perspectivas que reduzcan el ámbito de las conjeturas, y por lo tanto las dudas que planean cuando se trata de decidir. Con el análisis se transforman grandes masas de datos en información selectiva ayudando a que las decisiones se adopten de forma sistemática y racional, minimizando el riesgo de errores. El mismo no es solamente relevante para quienes desempeñan la responsabilidad financiera en la empresa. Su utilidad se extiende a todos aquellos agentes interesados en la empresa, su situación actual y la evolución previsible de esta<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Consulta en Internet: [www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Existen los siguientes índices:

1. Razones de Liquidez / Solvencia a corto plazo: capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.
2. Actividad: Capacidad de la empresa para controlar sus inversiones en activos.
3. Apalancamiento financiero: medida en la cual la empresa recurre al financiamiento por medio de deudas.
4. Rentabilidad: grado en el cual una empresa es rentable.

## 2. Índice de liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

Las medidas de liquidez contables que se usan con mayor frecuencia son<sup>16</sup>:

La **liquidez corriente**, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez corriente} = \text{Activos corrientes} \div \text{Pasivos corrientes}$$

---

<sup>16</sup> GITMAN, Lawrence J., ZUTTER, Chad J., Principios de Administración Financiera, Decimosegunda edición, ( México, 2012), Pág. 65.

Por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. La cantidad de liquidez que necesita una compañía depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio.

La **razón rápida (prueba del ácido)** es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales: 1. muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial o algo por el estilo; y 2. el inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Al igual que en el caso de la liquidez corriente, el nivel de la razón rápida que una empresa debe esforzarse por alcanzar depende en gran medida de la industria en la cual opera. La razón rápida ofrece una mejor medida de la liquidez integral solo 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.

La **liquidez corto plazo** es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo

El **capital de trabajo** o fondo de maniobra mide aproximadamente la reserva potencial de la tesorería de la empresa. El capital de trabajo se ve incrementado cuando la firma obtiene utilidades y maximiza el flujo del ciclo “dinero-mercadería-dinero”: si el dinero que retorna a la firma es mayor que el dinero invertido en activos de trabajo, el capital de trabajo aumenta y viceversa.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

### 3. Índice de endeudamiento

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. Un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de las empresas.

En general, cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero. El *apalancamiento financiero* es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y



las acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayores serán su riesgo y su rendimiento esperados<sup>17</sup>.

$$\text{Endeudamiento sobre PN} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{PN}}$$

$$\text{Endeudamiento sobre Activo Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

#### 4. Índice de actividad

Los índices de Actividad tienen como propósito medir la eficacia con la cual se administran los activos de una empresa<sup>18</sup>.

**Rotación de créditos:** Esta razón tiene como finalidad indicar la eficacia con la cual una empresa emplea todos sus activos. Si la razón de rotación de activos es alta, presumiblemente la empresa estará utilizando sus activos de una manera eficaz para generar ventas.

$$\text{Rotación de Créditos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas a cobrar}}$$

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:

$$\text{Días de cobranzas} = \frac{\text{Cuentas a cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

---

<sup>17</sup> Ibidem, Pág. 70.

<sup>18</sup> Ibidem, Pág. 68

**Rotación del Inventario:** La razón de rotación de inventario se calcula dividiendo el costo de los productos vendidos por el inventario promedio. El número de días en el año dividido por la razón

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{CMV}}{\text{Inventarios}}$$

La razón de días de inventarios está representada por el número de días que se requieren para que los bienes sean producidos y vendidos, la empresa a menudo y mayorista la denominan con el nombre de vida anaquel.

$$\text{Días de ventas} = \frac{\text{Inventarios} \times 365}{\text{CMV}}$$

**Rotación de las cuentas por cobrar:** Se calcula dividiendo las ventas por las cuentas por cobrar promedio observadas durante el periodo contable sujeto a análisis.

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Compras}}{\text{Deudas Comerciales}}$$

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:

$$\text{Días de pago} = \frac{\text{Deudas comerciales} \times 365}{\text{Compras}}$$

La razón de rotación de las cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobranzas proporcionan información con relación al éxito de la

empresa al administrar su inversión en las cuentas por cobrar. El valor real de estas razones refleja la política de crédito de la empresa.

## 5. Índice de rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad. En conjunto, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias<sup>19</sup>.

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 (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida). El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:

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

El **margen de utilidad operativa** mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. La utilidad operativa es “pura” porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los

---

<sup>19</sup> Ibidem, Pág. 73.

dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. El margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente manera:

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

El **margen de utilidad neta** mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

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

El **rendimiento sobre activos totales** (ROA), también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor. El rendimiento sobre los activos totales se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

El **rendimiento sobre el patrimonio** (ROE) mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios. El rendimiento sobre el patrimonio se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$

## 6. Sistema Du Pont

El sistema de análisis Du Pont se utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Resume el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (ROA) y el rendimiento sobre el patrimonio (ROE).

El sistema DuPont relaciona primero el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con la rotación de activos totales, la cual indica la eficiencia con la que la compañía ha utilizado sus activos para generar ventas<sup>20</sup>.

$$\text{Du Pont} = \frac{\text{Utilidad Netas} \times \text{Ventas}}{\text{Ventas} \times \text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}} = \text{ROE}$$

The diagram illustrates the DuPont equation breakdown. It shows the formula:  $\text{Du Pont} = \frac{\text{Utilidad Netas} \times \text{Ventas}}{\text{Ventas} \times \text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}} = \text{ROE}$ . A bracket is drawn under the terms 'Ventas' and 'Activo Total' in the denominator of the first fraction, with a vertical line pointing down to the label 'ROA'. A larger bracket is drawn under the terms 'Ventas', 'Activo Total', and 'Patrimonio Total' in the denominator of the second fraction, with a vertical line pointing down to the label 'ROE'.

## 7. Estructura de Capital

La estructura financiera de la empresa es la composición del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado. Estos recursos son los que en el Balance de situación aparecen bajo la denominación genérica de Pasivo que recoge, por tanto, las deudas y obligaciones de la empresa, clasificándolas según su procedencia y plazo. La estructura financiera constituye el capital de financiamiento, o lo que es lo mismo, las fuentes financieras de la empresa.

---

<sup>20</sup> Ibidem, Pág. 82.

La composición de la estructura de capital en la empresa es relevante, ya que, para intentar conseguir el objetivo financiero establecido: maximizar el valor de la empresa, se ha de disponer de la mezcla de recursos financieros que proporcionen el menor coste posible, con el menor nivel de riesgo y que procuren el mayor apalancamiento financiero posible. Así, pues, los principales tipos de decisiones sobre la estructura financiera son acerca de las dos siguientes cuestiones:

- La cuantía de los recursos financieros a corto y largo plazo
- La relación entre fondos propios y ajenos a largo plazo

Por tanto, hay que analizar la estructura financiera de la empresa, concretamente el estudio de las fuentes financieras disponibles para la empresa y sus características (incluyendo las distintas fuentes, internas o externas, a corto, medio o largo plazo); y se han de establecer unos criterios que permitan la mejor adecuación de los medios financieros globales a las inversiones -tanto actuales como futuras-, en los activos corrientes y no corrientes.

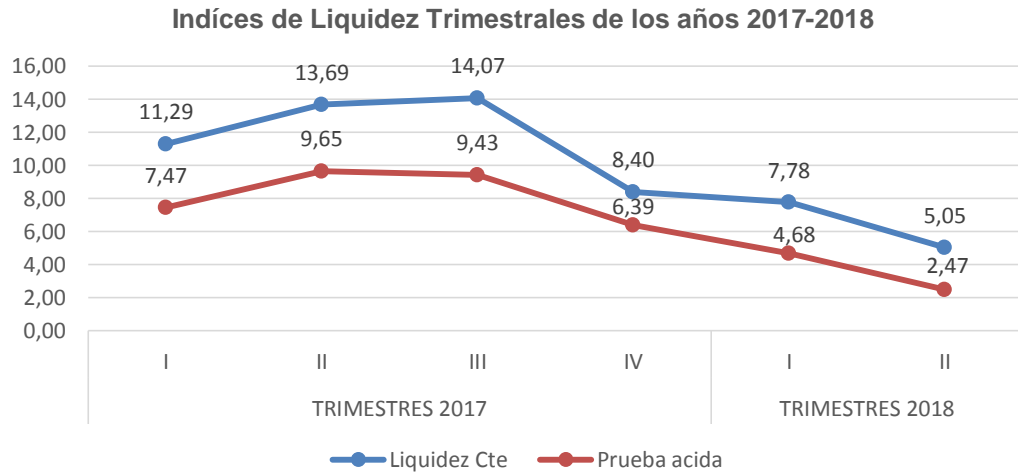
## 8. Aplicación

### Índice de Liquidez

A través de los balances proporcionados por la empresa se procede al cálculo de los índices de liquidez de la empresa por trimestre.

#### Índices de Liquidez de la Empresa Patio A&M en los años 2017-2018

Índice	TRIMESTRES 2017				TRIMESTRES 2018	
	I	II	III	IV	I	II
Liquidez Cte	11,29	13,69	14,07	8,40	7,78	5,05
Prueba acida	7,47	9,65	9,43	6,39	4,68	2,47
Capital de trabajo	1.452.888	1.708.361	2.001.728	1.995.200	2.364.719	2.229.445



*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa Patio A&M*

El índice de liquidez marca una holgada cobertura de sus pasivos corrientes. Cabe destacar que lo mencionado se debe a los buenos resultados de la compañía y reinversiones de los fondos. Observando la evolución la empresa, la misma cuenta con buena liquidez sin gran volatilidad. En el cuarto trimestre cae el índice a partir de la adquisición de un rodado (activo no corriente) el cual fue solventado en parte con activos líquidos de la empresa y un préstamo vía bancaria. Pero a pesar de la disminución del índice sigue siendo adecuado. La liquidez seca claramente disminuye, pero sigue siendo favorable. La variación se debe a la adquisición del rodado.

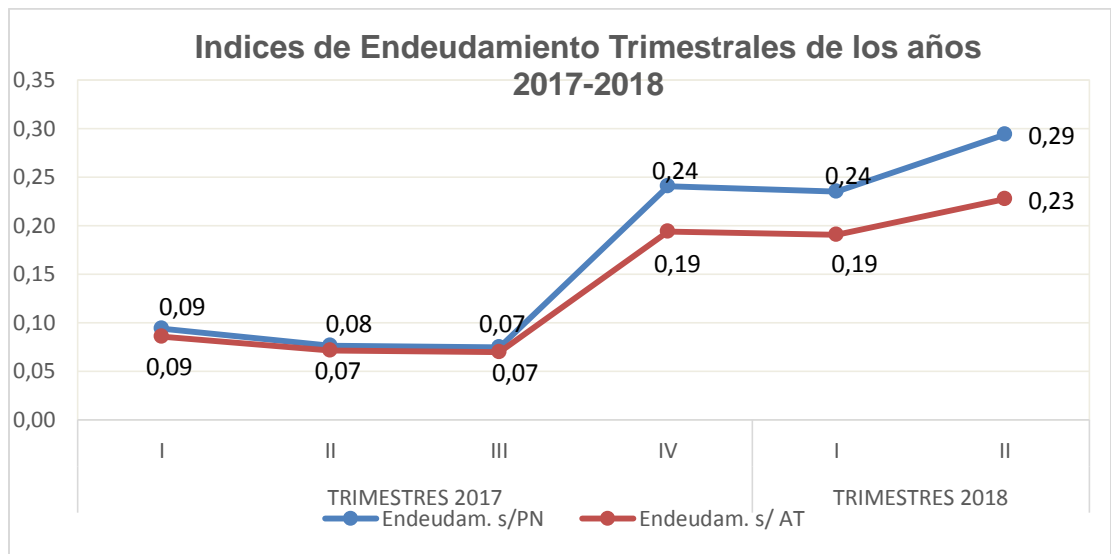
A medida que la empresa crece, en términos generales el capital de trabajo aumenta (necesito comprar más mercadería, financiar a los clientes, etc). Si el capital crece significa aplicaciones de fondos, por lo que para financiarlo sería óptimo con ganancias retenidas de la empresa.

### Índice de Endeudamiento

Realizando los cálculos para la empresa se obtiene los siguientes valores:

#### Índices de Endeudamiento de la Empresa Patio A&M en los años 2017-2018

Índice	TRIMESTRES 2017				TRIMESTRES 2018	
	I	II	III	IV	I	II
Endeudam. s/PN	0,09	0,08	0,07	0,24	0,24	0,29
Endeudam. s/ AT	0,09	0,07	0,07	0,19	0,19	0,23



*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa Patio A&M*

El índice de endeudamiento es bajo ya que la empresa se financia con capital propio, acorde que es un negocio con poca trayectoria en el mercado y el financiamiento de proveedores y bancos es acotado. A medida que evoluciona el negocio se nota un mayor endeudamiento, no obstante, el mayor financiamiento de activos viene de fondos de capital propio. Tal cual se puede observar en la estructura de capital. En sintonía a lo mencionado

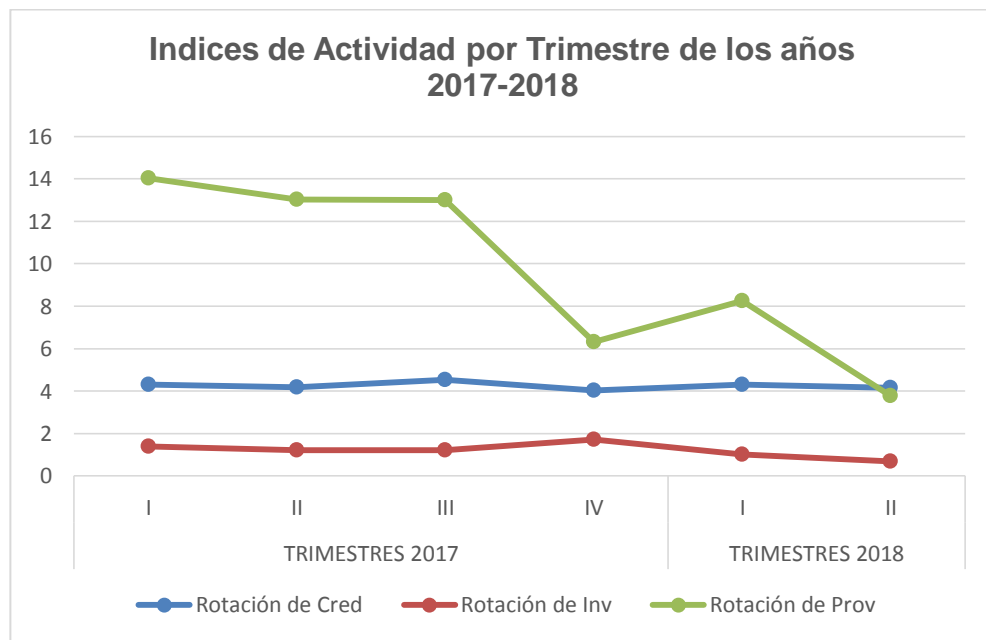


en el párrafo anterior los fondos de terceros crecen a medida que crece el negocio, pero todavía a niveles bajo riesgos (empresa poca apalancada).

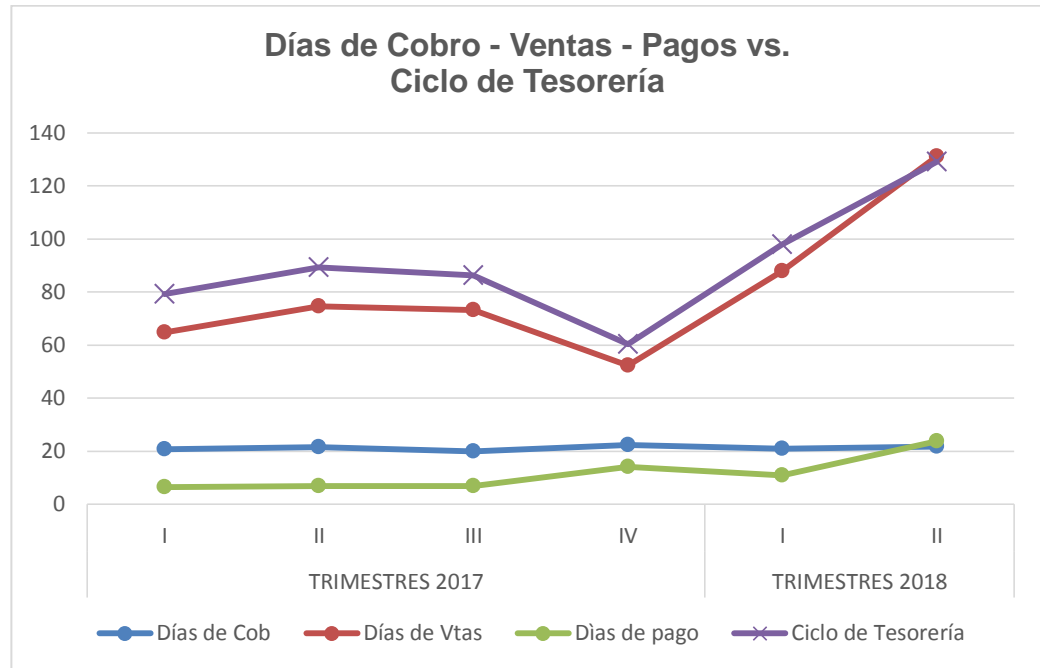
### Índice de Actividad

Índices de Actividad de la Empresa Patio A&M en los años 2017-2018

Índice	TRIMESTRES 2017				TRIMESTRES 2018	
	I	II	III	IV	I	II
Rotación de Cred	4	4	5	4	4	4
Rotación de Inv	1	1	1	2	1	1
Rotación de Prov	14	13	13	6	8	4
Días de Cob	21	22	20	22	21	22
Días de Vtas	65	75	73	52	88	131
Días de pago	6	7	7	14	11	24
Ciclo de Tesorería	79	89	86	60	98	129



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa Patio A&M



*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa Patio A&M*

El ciclo de tesorería es negativo ya que no se compensa el ciclo operativo con el acotado plazo de que dan los proveedores. Claramente un punto a trabajar es el manejo eficiente de inventarios para reducir el ciclo negativo de tesorería.

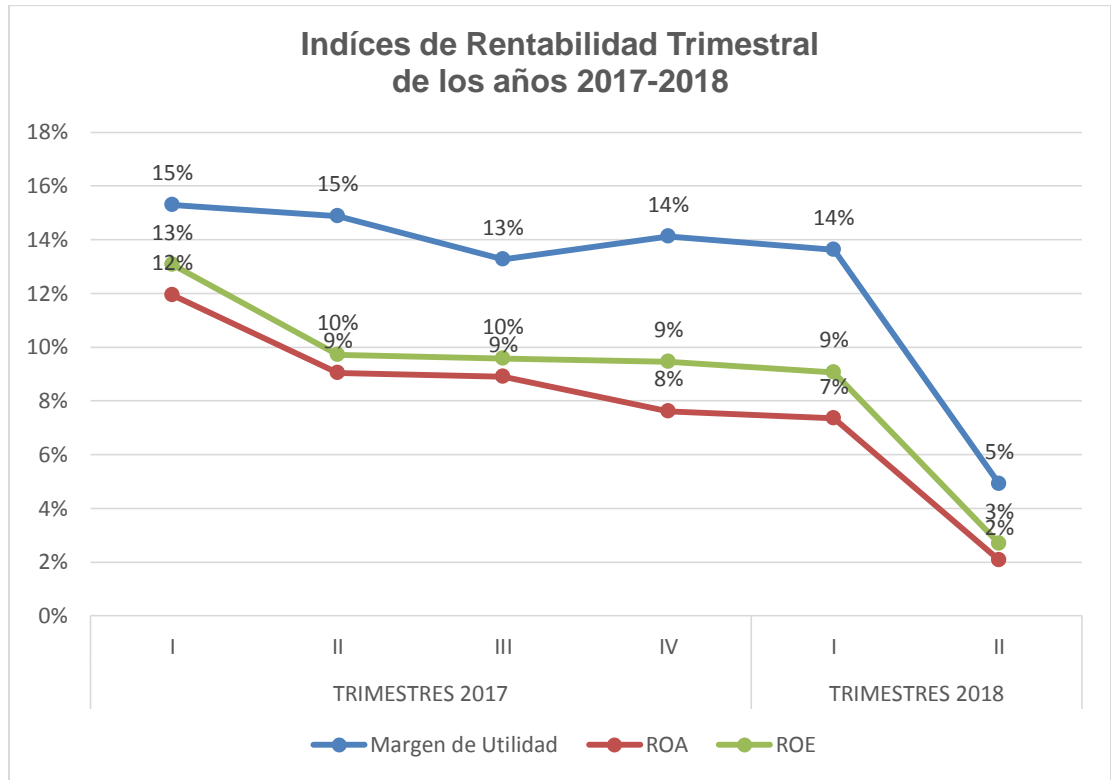
Se observa que la empresa tiene un ciclo operativo elevado (días de ventas más días de cobranzas). Gran parte justificado por el elevado nivel de inventario en tanto los días de cobro son acorde a la forma de como financia sus ventas la empresa.

A medida que pasa el tiempo los días de pago se van extendiendo en función de la experiencia y la solvencia de empresa.

## Índice de Rentabilidad

### Índices de Rentabilidad de la Empresa Patio A&M en los años 2017-2018

Índice	TRIMESTRES 2017				TRIMESTRES 2018	
	I	II	III	IV	I	II
Margen de Utilidad	15%	15%	13%	14%	14%	5%
ROA	12%	9%	9%	8%	7%	2%
ROE	13%	10%	10%	9%	9%	3%



*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa Patio A&M*

El margen de utilidad se encuentra entre los 13% y 14% trimestral manteniéndose a medida que avanzan los períodos, lo cual podría visualizarse que es un porcentaje representativo de las ganancias que tiene la empresa respecto a las ventas. Se puede observar también en el último

trimestre una disminución en el margen producto de la apertura de una nueva sucursal, en la provincia de Salta, por los costos fijos incurridos de inicio de actividad.

En cuanto el ROA podemos mencionar que se mantiene sin gran volatilidad en el 2017 pero con una tendencia en baja, esto a partir de las mayores inversiones en la empresa (principalmente en capital de trabajo) que no tuvo como contrapartida crecimientos significativos en los niveles de rentabilidad. Debemos mencionar que la tendencia bajista encuentra su máxima caída en el II trimestre 2018, motivado por la apertura en dicho trimestre de la nueva sucursal, que se espera un creciente nivel de actividad que impacte en los resultados de la compañía.

### Análisis Du Pont

#### Análisis del Sistema Du Pont de la Empresa Patio A&M en los años 2017-2018 de la Línea de Productos

Dupont		Margen Utilidad	Rotacion del activo total	Multiplicador del PN	Totall
2017	I Trimestre	0,15	0,78	1,09	0,13
	II Trimestre	0,15	0,61	1,08	0,10
	III Trimestre	0,13	0,67	1,07	0,10
	IV Trimestre	0,14	0,54	1,24	0,09
2018	I Trimestre	0,14	0,54	1,24	0,09
	II Trimestre	0,05	0,42	1,29	0,03

*Dupont = margen de utilidad x rotación del activo total x multiplicador del patrimonio neto*

Los dos primeros índices de la fórmula nos dicen que la compañía ganó en el primer trimestre del 2017 en 15 % manteniéndose en los siguientes trimestres sin grandes fluctuaciones. Se observa que el segundo trimestre el porcentaje disminuye a un 5%, motivado por el alza de los costos

fijos y falta de maduración de las ventas del nuevo local. Baja la rotación del activo a consecuencia de dos pilares: 1) un menor nivel de ventas, 2) incrementos sustanciales de los activos, rodados y una inversión tanto en mejora del edificio de terceros como compras de mercadería. Finalmente, multiplicando el ROA por el multiplicador del patrimonio neto obtenemos el ROE. Observando que el multiplicador del patrimonio neto es en primer trimestre 1,09 con mínima variación en los siguientes trimestres, pero a fines del 2017 aumenta a un 1,24 consecuencia de las inversiones mencionadas precedentemente, pero se destaca que el cambio no es abrupto ya que existe una buena ganancia y la misma se reinvierte.

### Estructura del Financiamiento

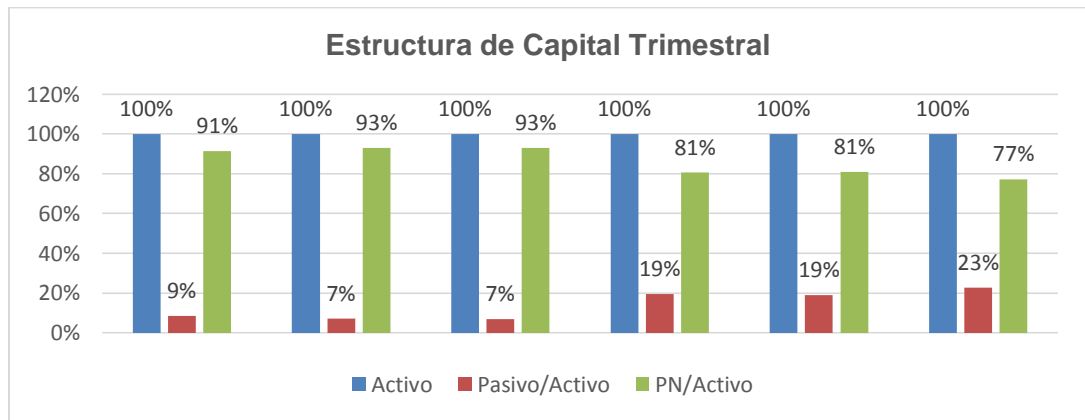
#### Estructura de Financiamiento Trimestral de la Empresa Patio A&M de los años 2018-2018

	I Trimestre 2017	II Trimestre 2017	III Trimestre 2017	IV Trimestre 2017	I trimestre 2018	II trimestre 2018
<b>Total Activo</b>	1.646.738,00	1.895.611,00	2.207.578,00	2.967.650,00	3.416.369,00	3.729.295,00
<b>Total Pasivo</b>	141.200,00	134.600,00	153.200,00	575.829,00	650.129,00	847.629,00
<b>PN</b>	1.505.538,18	1.761.010,91	2.054.377,65	2.391.821,20	2.766.240,02	2.881.666,08

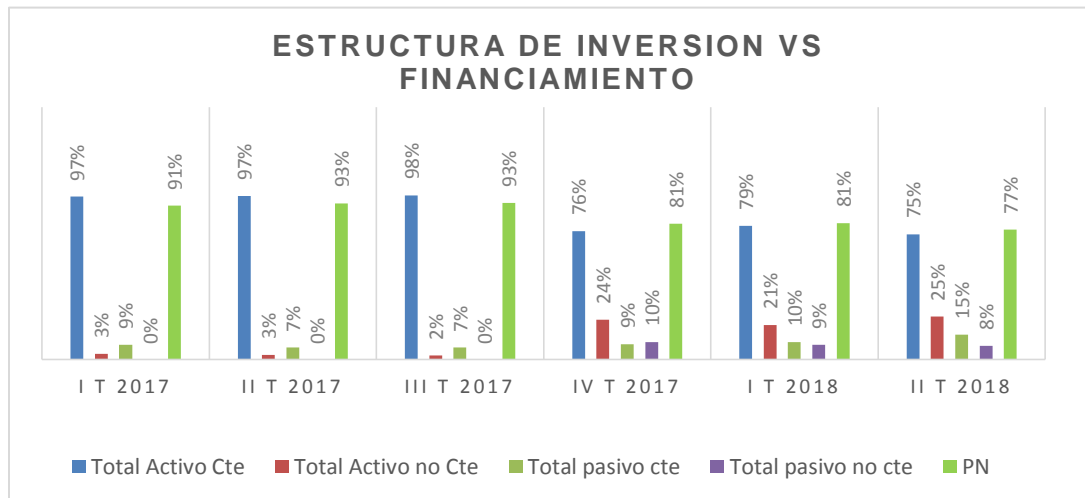
### Estructura de Capital

#### Estructura de Capital Trimestral de la Empresa Patio A&M de los años 2017-2018

Activo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivo/Activ	9%	7%	7%	19%	19%	23%
PN/Activo	91%	93%	93%	81%	81%	77%



*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Patio A&M*



*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa Patio A&M*

Se puede observar que a medida que pasa el tiempo el negocio crece con una rentabilidad adecuada, su riesgo disminuye y obtiene así mayor financiamiento de terceros. Sin embargo, se observa que el mayor financiamiento de los activos viene de la mano de los fondos propios. Estos últimos a partir de una política de reinversión constante de las ganancias obtenida de la empresa. Se puede observar en el cuarto trimestre un cambio del pasivo pasa del 7% al 19% y eso se debe a la compra de un rodado.

## **CAPÍTULO VII**

### **Costo - Volumen - Utilidad**

**Sumario:** 1.Introducción al análisis del CVU; 2.Margen de contribución; 3.Factores que afectan el CVU; 4.Supuestos del análisis del CVU; 5.Análisis del punto de equilibrio; 6.Análisis de sensibilidad y margen de seguridad; 7.Aplicación.

#### **1. Introducción al análisis del CVU**

La planeación de utilidades es fundamental en el manejo de los negocios. El plan de utilidades es parte esencial del proceso presupuestario. Antes de que un presupuesto detallado pueda ser preparado para los diferentes segmentos de la operación, debe existir un plan de utilidad. La gerencia establece objetivos de utilidad y prepara planes presupuestarios para lograr dichas metas. Con el fin de planear la utilidad, la gerencia debe conocer el comportamiento del costo. Bajo determinadas condiciones, ¿cuál es la variación del costo y si varía, en qué medida lo hace? También debe preguntarse ¿cuáles costos se mantendrán fijos a lo largo de un campo normal con diferentes niveles de actividad o de volúmenes de producción?

#### **2. Margen de contribución**

El concepto de margen de contribución es esencial en el proceso de la planeación de utilidades y se conoce como la diferencia entre las ventas y los costos y gastos variables. Es decir que es el exceso de los ingresos respecto a los costos variables, que contribuye a cubrir los costos

fijos y a proporcionar una utilidad operativa. El margen de contribución puede ser expresado de manera unitaria como: o también de maneta total<sup>21</sup>:

$$\text{CMT} = \text{Ventas Totales} - \text{Costos variables totales}$$

### **3. Factores que afectan la utilidad**

Existen seis diferentes factores que afectan la utilidad, estos son:

1. El Precio de Venta, (Pv )
2. El volumen de ventas (X)
3. Los costos y gastos variables por unidad (CVu)
4. Los costos y gastos fijos totales (CF)
5. Las mezclas y combinaciones en las cuales son vendidas las diferentes líneas de productos.
6. Los impuestos a la renta (T)

Todos los anteriores factores deben ser considerados en la planeación de las utilidades de una compañía.

---

<sup>21</sup> HONGREN, Datar, FOSTER, Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. 14ª Edición. (PAIS, 2010), Pág. 64



#### **4. Supuestos del análisis de Costo-Volumen-Utilidad**

- Los cambios en los niveles de ingresos y de costos surgen únicamente como resultado de las variaciones en el número de unidades vendidas del producto (o servicio).
- Los costos totales se pueden separar en dos componentes: un componente de fijo que no varía con las unidades vendidas, y un componente variable que cambia con respecto a las unidades vendidas.
- Cuando se representan de una manera gráfica, el comportamiento de los ingresos totales y de los costos totales es lineal.
- El precio de venta, el costo variable por unidad y los costos fijos totales (dentro de una escala relevante y un periodo de tiempo) son conocidos y son constantes<sup>22</sup>.

#### **5. Análisis del punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio, conocido también como relación Costo- Volumen - Utilidad, da énfasis a las relaciones entre los diferentes factores que afectan la utilidad. Podemos describir el punto de equilibrio como aquel en el cual los ingresos son iguales a los egresos y por lo tanto no se genera ni utilidad ni pérdida en la operación. El punto de equilibrio nos permite determinar el número mínimo de unidades que deben ser vendidas o el valor mínimo de las ventas para operar sin pérdida. Cada unidad de producto vendida, debe rendir un ingreso en exceso de su costo variable para contribuir a cubrir los costos fijos y generar la utilidad. En el punto de equilibrio la utilidad es cero lo que quiere decir, que el margen de contribución es igual al costo fijo. Si el volumen de ventas es mayor que el

---

<sup>22</sup> Ibidem, Pág. 68.

volumen de equilibrio, habrá utilidad, de lo contrario, estaremos frente a una pérdida. Los métodos para calcular el Punto de Equilibrio permiten tener una visión general sobre los caminos a nivel productivo que debemos seguir. Para calcular el Punto de Equilibrio es necesario tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos (Costos Fijos, Costos Variables). Existen tres métodos para determinar el Punto de Equilibrio:

- Método de la Ecuación
- Método del Margen de Contribución
- Método Gráfico

El *método de la ecuación* y el *método del margen de contribución* son de mayor utilidad cuando los gerentes buscan determinar la utilidad en operación de diferentes niveles específicos de ventas. El método gráfico ayuda a visualizar la relación entre unidades vendidas y la utilidad en operación a lo largo de una amplia gama de unidades vendidas.<sup>23</sup>

$$\begin{aligned} \text{número de unidades} &= \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Contribución marginal unitaria}} \\ \text{del punto de equilibrio} & \\ \\ \text{Porcentaje de} &= \frac{\text{Contribución marginal unitaria}}{\text{Precio de venta}} \\ \text{contribución marginal} & \\ \\ \text{Ingresos del punto} &= \frac{\text{Costos fijos}}{\% \text{ contribución marginal}} \\ \text{de equilibrio} & \end{aligned}$$

## 6. Análisis de sensibilidad y margen de seguridad

El análisis de sensibilidad es una técnica de tipo “¿qué sucedería si...?” que usan los gerentes para examinar cómo cambiaría un resultado si los datos originales predichos no se logran o si cambia un supuesto

---

<sup>23</sup> Ibidem, Pág. 68

fundamental. Éste amplía las perspectivas de los gerentes con respecto a los posibles resultados que podrían ocurrir antes de que se comprometan los costos.

Para ello se pueden usar hojas de cálculos electrónicas como Excel, el cual permite capacitar a los gerentes para realizar de una manera sistemática y eficiente un análisis de sensibilidad basado en el CVU. Al usar éstas hojas se puede examinar el efecto y la interacción de los cambios en el precio de venta, en el costo variable por unidad, en los costos fijos y en la utilidad en operación deseada.

Otro aspecto de análisis de sensibilidad es el **margen de seguridad**, el cual es una medida complementaria al punto de equilibrio que representa la diferencia entre las ventas presupuestadas o reales y las ventas de equilibrio. Es la cantidad en la cual las ventas pueden disminuir antes de comenzar a incurrir en pérdidas<sup>24</sup>.

**Margen de seguridad = Ingresos presupuestados – Ingresos del punto de equilibrio**

**Margen de seguridad (en unidades) = Ventas presupuestadas (unidades) – Ventas del punto de equilibrio (unidades)**

**Porcentaje del margen de seguridad =  $\frac{\text{Margen de seguridad en unidades monetarias}}{\text{Ingresos presupuestados (o reales)}}$**

## 7. Aplicación

### **Contribución Marginal de los Productos**

La contribución marginal de la empresa (en base mix de ventas actual) es del 32% en el último trimestre bajo análisis, cabe remarcar que el piso mínimo de la Cmg por producto es del 35% (es el caso en que el 100%

---

<sup>24</sup> Ibidem, Pág. 73.

de ventas sea del producto Poly), y el techo sería del 39% (caso de que las ventas sean 100% de El). Una aclaración importante es que en el I trimestre 2018 la caída de la Cmg respecto al normal de trimestres anteriores, viene dado principalmente por descuentos para promocionar las ventas fundamentalmente por la nueva sucursal, pero se espera en el tiempo cercano volver los niveles habituales de Cmg.

La empresa vende alrededor de 15 productos, no obstante 1 producto (Ambos) en 3 variedades (según calidad y precio) justifican el 98% de las ventas, por lo tanto, centraremos nuestro análisis en el producto de ambos.

Ambos vendidos: Variedades 3 a saber (ordenado en función de menor a mayor calidad y precio)

- Poly
- Carmina
- Edición Limitada

#### Información del 2do. Trimestre de 2018

Detalle	Poly	Carmina	EL
Precio	\$ 1.358,52	\$ 1.589,47	\$ 1.668,94
CostoVariable(CMV) (1)	\$ 801,81	\$ 921,89	\$ 917,92
Costos Variables (IIBB/TEM/FLETE)	\$ 81,51	\$ 95,37	\$ 100,14
Cmg unit (en pesos)	\$ 475,48	\$ 572,21	\$ 650,89
Razon Cmg unit ( en %)	35%	36%	39%
Promedio del Mix de Ventas (2)	76%	10%	14%
Cmg ponderada *	\$ 361,37	\$ 57,22	\$ 91,12

\*Cmg pp =(Cmg p X %Qp) + (Cmg c X %Q c) + (Cmg E X %QE) = 361,40 + 57,20 + 91,10 = \$509, 70

*Ilustración (1) CMV: incluye únicamente el costo de la mercadería (100% variable). (2) El mix de ventas no tiene gran volatilidad (Ver cuadro mix de ventas).*

### Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio (en \$) arranca en un bajo valor para las ventas de referencia, cuya tendencia es claramente alcista derivado de que desde el III trimestre 2017 incorpora 2 empleados nuevos, dado que anteriormente la dueña trabajaba activamente en el local. El punto máximo de los costos fijos se da en el II trimestre 2018 con la apertura del local nuevo, impactando en un mayor punto de equilibrio y reducción de los márgenes de seguridad.

### CMG, Gastos Fijos y Ventas Actuales de la Empresa Patio A&M de los años 2017-2018

Concepto	TRIMESTRES 2017				TRIMESTRES 2018	
	I	II	III	IV	I	II
Razon de Contribución	36%	37%	35%	36%	34%	32%
Gastos Fijos Totales	\$ 91.446,36	\$ 105.370,91	\$ 168.533,64	\$ 195.556,36	\$ 184.640,00	\$ 322.102,73
Pto de Equilibrio ( En \$)	\$ 255.771,72	\$ 281.343,68	\$ 488.435,80	\$ 537.781,45	\$ 545.815,38	\$ 997.391,54
Ventas	\$ 1.285.263,64	\$ 1.150.732,73	\$ 1.481.676,20	\$ 1.601.021,82	\$ 1.840.877,27	\$ 1.577.661,82
Mg de Seguridad	\$ 1.029.491,92	\$ 869.389,05	\$ 993.240,40	\$ 1.063.240,37	\$ 1.295.061,90	\$ 580.270,28
Mg. de Seg. s/ vtas act.	80%	76%	67%	66%	70%	37%

### Análisis de Sensibilidad

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro tres posibles escenarios que podrían presentarse en el 3er. Trimestre del año 2018, partiendo de la información del segundo trimestre, la cual fue realizada a través de la hoja de cálculo de Excel, utilizando el Análisis y Si.

En la tabla se puede observar los posibles cambios que pueden darse en el resultado operativo en el caso que se mantengan, disminuyan o incrementen tanto costos fijos como las ventas. Propuestos los cambios puede demostrarse que en el peor de los escenarios donde las ventas

disminuyen un 20% y los costos fijos aumenta 20% el resultado operativo sigue siendo positivo. La empresa tiene como objetivo mantener su resultado operativo por encima de \$ 200000 caso que se puede observar en la tabla de análisis

**Cálculo de Escenarios para el 3er. Trimestre del año 2018  
con Análisis de Hipótesis**

% CMG	36%	<b>Calculo con Análisis de Hipótesis</b>			
		VENTAS			
CF	\$ 322.102,73	CF	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
Ventas	\$ 1.577.661,82				
Rdo. Operativo	\$ 245.855,53	\$ 245.855,53	\$ 1.262.129,46	\$ 1.577.661,82	\$ 1.893.194,18
		\$ 257.682,18	\$ 196.684,43	\$ 310.276,08	\$ 423.867,72
		\$ 322.102,73	\$ 132.263,88	\$ 245.855,53	\$ 359.447,17
		\$ 386.523,28	\$ 67.843,33	\$ 181.434,98	\$ 295.026,62

*Tabla: En la fila se muestran tres escenarios diferentes: el Pesimista cuyas ventas disminuye un 20%; el Moderado donde las ventas se mantienen respecto al trimestre anterior; el Optimista cuyas ventas se incrementan un 20%. En la columna de CF se visualiza variaciones de un 20% menos y un 20% más..*

### Margen de Seguridad

El mismo podemos definir que arranca el I trimestre 2017 donde el 80% de lo vendido es solamente margen de seguridad, en tanto el 20% destinado a cubrir los costos fijos. Esta relación ha ido cayendo trimestre a trimestre como consecuencia de aumento de costos fijos fundamentalmente a partir de mayor dotación de empleados. El pico máximo se da con la apertura de la nueva sucursal en el II trimestre 2018, donde todavía las ventas están en proceso de maduración y no produjo los resultados esperados en el corto / mediano plazo. Cabe destacar que el piso mínimo del margen de seguridad se encuentra en el periodo recién descrito donde el 37% de las ventas del trimestre derivan del margen de seguridad y 63% de lo

vendido a cubrir los costos fijos. Claro que se espera a partir de la maduración de las ventas que vuelva a los estándares normales.

### **Punto de Equilibrio en unidades**

Tomando en cuenta la Cmg de cada producto y la ponderación en función al mix de ventas, expuestos en graficas anteriores se observa que el punto de equilibrio es de 644 unidades. Los ambos vendidos en el último trimestre fueron 1,097, lo que deja un margen de seguridad del 41% sobre ventas actuales. Como se observa en grafico la mayor Cmg es de ambos Poly con \$475 / unidad, y el máximo en ambos de EL con \$651. La Cmg ponderada en función del mix de ventas es \$500 (levemente por encima del producto de menor Cmg , dado que es el más vendido). Un punto clave a destacar es que se tuvo en cuenta la Cmg habitual, dado que el II trimestre 2018 está influenciado por la apertura de la nueva sucursal, que tuvo como estrategia puntual, fuertes descuentos para el ingreso al mercado. La Cmg habitual es 35%, en tanto en el II trimestre llega a 32% por lo expuesto anteriormente.

Gastos Fijos	322103
Cmg (ponderada)	509,7
Punto de Equilibrio(uds)	632

$$PE = \text{Gastos Fijos} / \text{Cmg unit ponderada}$$

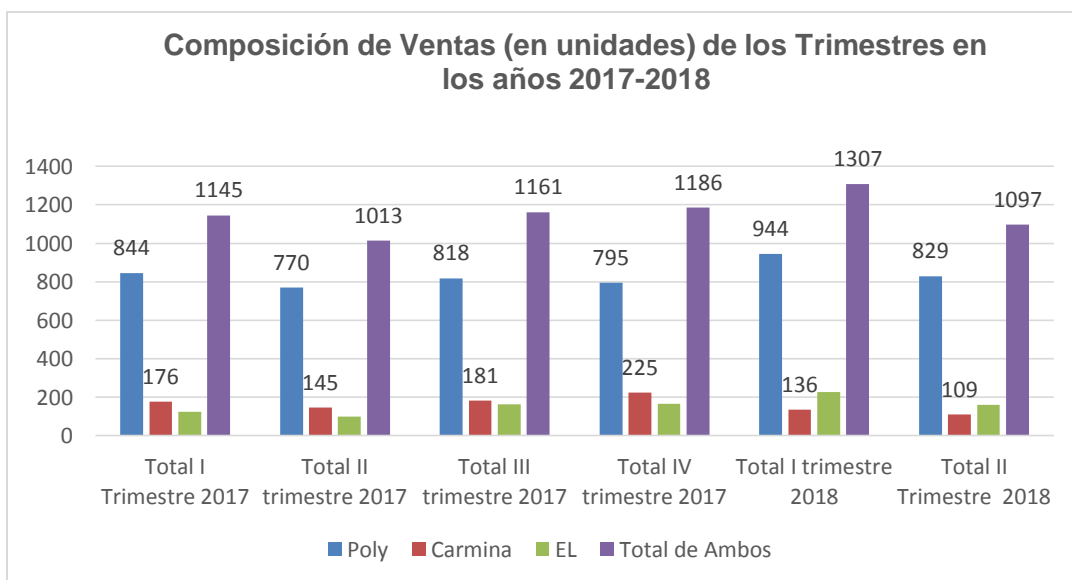
### **Punto de Equilibrio en Unidades de la Empresa Patio A&M**

Producto	Unidades	Cmg	Cmg Total
Poly	480	475	228000
Carmina	63	572	36036
EL	89	651	57939
Punto de Equilibrio	632		

En términos generales, la estrategia de la empresa es mantener la rentabilidad sin aumentar los volúmenes de venta en base a descuento o baja de precios habitualmente. Todo esto a partir de la decisión de permanecer en el segmento de mercado al que apunta. Como se expuso en el trabajo hay 1 producto en 3 variedades (ambos) que representan el 98% de las ventas los cuales se exponen a continuación:

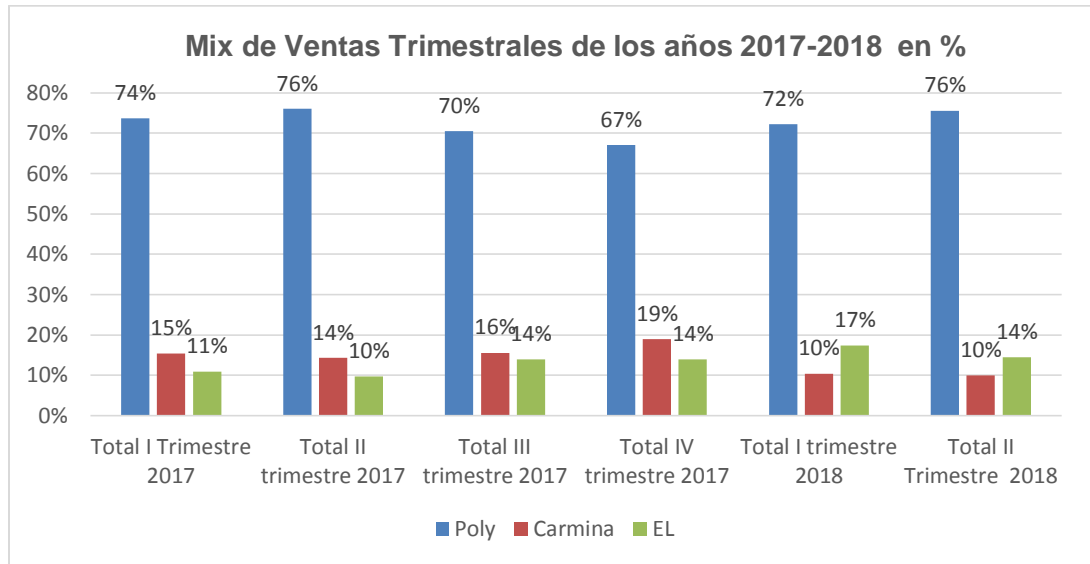
### Venta Trimestrales en los años 201-2018 en Unidades

Ventas	Totales			
	Poly	Carmina	EL	Total de Ambos
Total I Trimestre 2017	844	176	125	1145
Total II trimestre 2017	770	145	98	1013
Total III trimestre 2017	818	181	162	1161
Total IV trimestre 2017	795	225	166	1186
Total I trimestre 2018	944	136	227	1307
Total II Trimestre 2018	829	109	159	1097



*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa Patio A&M*





*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa Patio A&M*

Entre 7 y 8 de cada 10 ambos vendidos es Poly (menor precio, calidad y margen bruto). Los restantes se distribuyen entre los 2 otros productos, Carmina y El. En general no hay un cambio sustancial en el mix de ventas con la evolución del tiempo. Aunque se observa una mayor participación del producto El en detrimento del producto Carmina.

## **CAPÍTULO VIII**

### **Plan de Acción Para Mejoras**

#### **1. Propuestas**

Una vez aplicado diferentes técnicas de estudio en busca de transformar los datos en información útil necesaria para la toma de decisiones se realiza las siguientes recomendaciones para el negocio:

##### **1) Cuestiones sobre el Mercado:**

✚ Canal de distribución: Pese al buen volumen de ventas que ya tiene la empresa, la misma tiene la posibilidad de posicionarse fuertemente en el segmento donde se encuentra, para ello sería necesario incluir un canal de ventas (vendedores comisionistas) que realicen visitas a clínicas, centros médicos, etc, para llegar más fácilmente al cliente.

✚ Promoción: Todo esto apoyado con un plan de publicidad.

✚ Software que permita analizar la gestión con los clientes y así adecuar la estrategia de venta, permitiendo obtener y registrar la información del cliente desde cuantas unidades compra, cada cuanto es el periodo de compras y forma de pago.

✚ Dada la buena experiencia en Tucumán y Salta, tiene la posibilidad de solventar nuevas sucursales y expandirse mediante la apertura de nuevo puntos de ventas.

##### **2) El Personal**

✚ Buscar la motivación del empleado incorporando incentivos remunerables (ejemplo: las comisiones) y no remunerables.

- ✚ Incorporar reuniones periódicas con todo el personal para evaluar la situación de la empresa y escuchar posibles propuestas.

### **3) La Infraestructura**

- ✚ Mejorar la estética del negocio conforme a las exigencias de la franquicia y en comparación de otros locales que funcionan en el interior.

- ✚ Incorporar sistemas de seguridad: vigilancia, sistema antihurto para las prendas, seguro contra robo para el negocio, etc.

### **4) La salud financiera del negocio**

- ✚ Ciertos incentivos (promociones, descuentos, etc) a los efectos que la gente conozca y así vender productos que dejan una mayor contribución marginal.

- ✚ Dado el bajo nivel de endeudamiento podría obtener mayor nivel de deudas con proveedores para fondear su ciclo operativo, lo que le permitirá contar con mayor nivel de liquidez con destino a inversiones financieras de bajo riesgo (ej. Fondos, Plazo fijo).

- ✚ La empresa cuenta con bajos costos fijos, no obstante en caso de crisis económica- financiera como ultima opción tiene la alternativa de reducir a aun mas los mismos atraves de reduccion de personal sin modificar las ventas del negocio.

- ✚ Financiamiento directo (sin tarjeta) a clientes selectivos para ahorrar el elevado costo financiero de las mismas promoviendo las ventas en cuentas corrientes.

- ✚ Se observó a través de los índices financieros que tienen mercadería stockeada. Es necesario un control al momento de las compras en cuanto a las unidades y al tipo de ambos contemplando las ventas.

✚ Se recomienda solicitar al contador informes periódicos de la situación del negocio para contar con información actualizada y precisa para a toma de decisiones.

## **CONCLUSIÓN**

En base al análisis de gestión se puede mencionar principalmente que la empresa cuenta con un buen volumen de actividad y un fuerte potencial de crecimiento, por lo que conviene seguir las recomendaciones expuestas en el capítulo VIII (Plan de acción para mejoras) referidas principalmente al mercado para ampliar la llegada al cliente. Se observa una salud financiera sólida, evidenciándose en los indicadores tales como el ROA, ROE, liquidez, endeudamiento, etc. Con relación a la estructura de capital la empresa, claramente, su principal fuente de financiamiento viene de capital propio. Entendemos que un mayor apalancamiento de deuda comercial (sin costos financieros) permitirían contar con mayor disponibilidad líquida para evaluar proyectos tales como la expansión de nuevas sucursales, o bien, aprovechando el escenario de elevadas tasas, como invertir en fondos sin riesgo.

El negocio cuenta con elevados márgenes de seguridad a partir de un bajo costo fijo que por consiguiente determina un punto de equilibrio bajo, tanto medidos en pesos como en unidades. Destacamos que además en función de su estructura de costos cuenta con un buen margen de maniobra para enfrentar alguna crisis económica, sin alterar significativamente su normal funcionamiento.

Finalmente, definimos a la empresa con un gran potencial de crecimiento, un bajo riesgo y buen nivel de utilidad.

## **ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO**

### **A) General**

KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8ª Edición (2001).

PETER, J. Paul, DONNELLY, James H., Administración del Marketing: conocimiento y habilidades, trad. Por Chehaden Durán Andrés E., 3ª Edición (Madrid, 1996).

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, Dirección de marketing, trad. Por Zepeda Maria Astrid Mues y Gay Mónica Martínez, 14º Edición , (Madrid, 2012).

Dumrauf, Finanzas Corporativas. Un enfoque latinoamericano. Segunda edición. (2010).

GITMAN, Lawrence J., ZUTTER, Chad J., Principios de Administración Financiera, Decimosegunda edición, ( México, 2012).

HONGREN, Datar, FOSTER, Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. 14ª Edición. (PAIS, 2010).

### **B) Especial**

SOLANO, Ana Isabel, Toma de decisiones gerenciales en “Tecnología en marcha”, (La Rioja, 2003), Vol. 16, Nro. 3

### **C) Otras Publicaciones**

#### **Consultas a bases de información:**

**En internet:** [blog.anade.com/significado-del-color-en-uniformes-medicos](http://blog.anade.com/significado-del-color-en-uniformes-medicos) (06/12/2017), [www.herramientas.camaramedellin.com.co](http://www.herramientas.camaramedellin.com.co) (2018), [www.activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter](http://www.activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter) (2018), [www.retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales](http://www.retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales) (19/11/2015), [www.eoi.es](http://www.eoi.es) (22/05/2012).

# **ÍNDICE**

	<u>Pág.</u>
Prólogo .....	-1-

## **CAPÍTULO I**

### **Introducción**

1. Estructura del trabajo .....	-2-
2. Situación problemática .....	-2-
3. Objetivos del trabajo .....	-3-
4. Hipótesis del trabajo .....	-4-
5. Metodología de la investigación .....	-5-

## **CAPÍTULO II**

### **La Empresa**

1. Descripción de la empresa .....	-6-
2. La franquicia .....	-6-
3. Historia de los ambos .....	-7-

## **CAPÍTULO III**

### **Análisis Estratégico**

1. Herramientas estratégicas .....	-10-
2. Análisis estratégicos del medio interno .....	-10-
2.1 FODA .....	-10-
2.2 Matriz BCG .....	-12-
2.3 Mezcla de marketing integrada .....	-13-
2.4 Ciclo de vida del producto .....	-14-
3. Análisis estratégico del medio externo .....	-15-
3.1 Cruz de Porter .....	-15-
3.2 Método PESTEL .....	-20-
4. Aplicación .....	-22-



## **CAPÍTULO IV**

### **Estados Financieros**

1. El Estado de Resultado .....	-30-
2. El Balance.....	-31-
3. Análisis financieros .....	-31-

## **CAPÍTULO V**

### **Estructura de Costos**

1. Determinación de la estructura de costos.....	-37-
1.1 Costos.....	-37-
1.2 Costos directos y costos indirectos.....	-38-
2. Patrones de comportamiento de los costos .....	-38-
2.1 Costos variables y costos fijos.....	-38-
3. Costeo de inventarios .....	-38-
3.1 Costeo variable.....	-39-
3.2 Costeo absorbente .....	-39-
4. Aplicación .....	-40-

## **CAPÍTULO VI**

### **Indices Financieros**

1. Introducción al análisis financiero .....	-44-
2. Índice de liquidez .....	-45-
3. Índice de endeudamiento.....	-47-
4. Índice de actividad .....	-48-
5. Índice de rentabilidad.....	-50-
6. Sistema Du Pont.....	-52-
7. Estructura financiera .....	-52-
8. Aplicación .....	-53-

## **CAPÍTULO VII**

### **Costo - Volumen -Utilidad**

1. Introducción al análisis del CVU .....	-62-
2. Margen de contribución .....	-62-
3. Factores que afectan la utilidad .....	-63-
4. Supuestos de análisis Costo - Volumen - Utilidad .....	-64-
5. Análisis del punto de equilibrio .....	-64-
6. Análisis de sensibilidad y margen de seguridad .....	-65-
7. Aplicación .....	-66-

## **CAPÍTULO VIII**

### **Plan de Acción para Mejoras**

1. Propuestas.....	-73-
<b>Conclusión .....</b>	<b>-76-</b>
<b>Índice Bibliográfico.....</b>	<b>-77-</b>
<b>Índice Analítico .....</b>	<b>-79-</b>