



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

**El Desempeño de una Empresa de servicio público: Propuesta
para el análisis y monitoreo de indicadores”**

Autor: Silvia del Milagro Demo

Tutor: Germán Daniel Tisera

Córdoba, Abril 2016



El Desempeño de una Empresa de servicio público: Propuesta para el análisis y monitoreo de indicadores” por Silvia del Milagro Demo se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Contenido

Resumen	1
CAPITULO 1 - INTRODUCCION Y ESTRUCTURA GENERAL	2
1.1. Marco Teórico	2
1.2. Problema de investigación	4
1.3. Metodología de Investigación.....	4
1.4. Objetivos del trabajo	4
1.5. Límites y Alcance del trabajo.....	5
1.6. Organización del trabajo	5
CAPITULO 2 - EL CONTROL DE GESTION Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO	7
2.1. El Control de Gestión	7
2.2. Objetivos del Control de Gestión.....	7
2.3. Paradigmas del control de gestión	8
2.4. La contabilidad de gestión.....	10
2.5. Los indicadores financieros.....	11
2.6. Características de los indicadores financieros.....	12
2.7. Los indicadores no financieros	13
2.8. El Tablero de Comando	15
2.9. El Cuadro de Mando Integral.....	15
CAPITULO 3 - INDICADORES FINANCIEROS.....	19
3.1. Introducción	19
3.2. Indicadores de la estructura patrimonial.....	19
3.2.1. Razones de liquidez	19
3.2.2. Razones de Solvencia.....	20
3.2.3. Razones de financiación del activo fijo	21
3.2.4. Razones de endeudamiento o factor de apalancamiento financiero	22
3.2.5. Factor de apalancamiento financiero – FAF-	23
3.3. Indicadores de la estructura económica	23
3.3.1. Razón de rentabilidad de los ingresos.....	24
3.3.2. Fórmula Du Pont desarrollada	24
3.4. Indicadores no financieros	26
3.4.1. Productividad.....	27
3.4.2. Eficiencia y economicidad	27

CAPITULO 4 - TECNICAS DE ANALISIS	29
4.1. Introducción	29
4.2. Simplificación de valores.....	29
4.3. Comparación de valores absolutos	29
4.4. Comparación de valores relativos	30
4.5. Desagregación.....	30
4.6. Ordenamiento y agrupamiento de cuentas.....	31
4.7. Porcentajes verticales	31
4.8. Porcentajes horizontales.....	32
4.9. Relaciones.....	33
CAPITULO 5 - ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	35
5.1. Introducción	35
5.2. Análisis vertical y horizontal	36
5.2.1. Estado de Situación Patrimonial y de Resultados 2011-2014.....	36
5.3. Análisis de los Indicadores Financieros	40
5.3.1. Las medidas de liquidez, solvencia y endeudamiento	40
5.3.2. Las medidas de rentabilidad.....	42
5.4. Indicadores No Financieros	44
5.4.1. Indicadores de gestión para el Area Comercial	44
5.4.1.1. Participación de las ventas por zona geográfica en pesos.....	44
5.4.1.2. Participación de las ventas por tipo de cliente en pesos	45
5.4.1.3. Participación de las ventas por tipo de cliente en kW	45
5.4.1.4. Participación de ventas totales por distrito.....	46
CAPITULO 6 - PROPUESTA DE DASHBOARD.....	48
6.1. Introducción	48
6.2. Aplicación	49
CAPITULO 7 - CONCLUSIONES	51
7.1. Conclusiones	51
7.2. Aportaciones.....	52
7.2.1. Indicadores de gestión para el Area Comercial	52
7.2.2. Indicadores de gestión para el Area Administración	53
7.2.3. Indicadores de gestión para el Area Producción.....	54
7.3. RECOMENDACIONES	55
Bibliografía	56
ANEXOS.....	57

Índice de gráficos

Ilustración 1 - Estructura del Control de Gestión.....	9
Ilustración 2 - Relación entre Indicadores Operativos e Indicadores Financieros	14
Ilustración 3 - Venta de Energía en Mkw período 2011 - 2014.....	36
Ilustración 4 - Composición del Estado de Situación Patrimonial período 2011 -2014.....	42

Índice de ecuaciones

Ecuación 1 - Razón de Liquidez.....	19
Ecuación 2 - Razón de Liquidez Acida.....	20
Ecuación 3 - Razón de Solvencia Corriente	20
Ecuación 4 - Razón ácida de solvencia.....	20
Ecuación 5 - Razón de Solvencia Total.....	21
Ecuación 6 - Razón de Financiación.....	21
Ecuación 7 - Razón de Endeudamiento	22
Ecuación 8 - Factor de Apalancamiento Financiero.....	23
Ecuación 9 - Razón de Rentabilidad de los Ingresos.....	24
Ecuación 10 - Razón de Du Pont Desarrollada.....	26
Ecuación 11 - Productividad.....	27
Ecuación 12 - Productividad parcial.....	27
Ecuación 13 - Eficiencia.....	27
Ecuación 14 - Economicidad.....	28

Índice de tablas

Tabla 1 - Estructura del Activo período 2011-2014	36
Tabla 2 - Estructura del Pasivo y Patrimonio Neto período 2011-2014.....	38
Tabla 3 - Estado de Resultados período 2011-2014.....	39
Tabla 4 - Indicadores de liquidez - solvencia y endeudamiento período 2011-2014.....	41
Tabla 5 - Indicadores de rentabilidad período 2011-2014	43
Tabla 6 - Ventas por zona geográfica en pesos - período 2011-2014.....	44
Tabla 7 - Ventas por tipo de clientes en pesos - período 2011-2014	45
Tabla 8 - Ventas por tipo de clientes en kW - período 2011-2014	46
Tabla 9 - Ventas por distrito Zona C – período 2011-2014	47

Resumen

El presente trabajo final se desarrolla en el Departamento Contabilidad de la Gerencia de Finanzas y Abastecimiento de una Empresa de servicio público de la República Argentina.

El problema de investigación que se aborda en este trabajo final está contextualizado en la teoría de la utilidad de la información contable para la toma de decisiones.

Se aplicarán los conocimientos adquiridos en Contabilidad de Gestión y de Finanzas Corporativas, y al finalizar se confeccionará un instrumento con información financiera que pueda dar respuesta a como se han utilizado los recursos de acuerdo a las decisiones tomadas por los responsables de la gestión 2011-2014.

Si bien sabemos que el sector público tiene que dar satisfacción a un abanico de necesidades sociales, se exige una gestión rigurosa de los recursos públicos; el instrumento que se propone en éste trabajo les proporcionará información sobre la marcha de la empresa, la toma de decisiones y la responsabilidad gerencial.

El gestor público necesita información objetiva que le permita tomar decisiones de la forma más adecuada. La información proporcionada por los estados financieros tradicionales es una información agregada que ofrece una visión global de la organización y deberá complementarse con un sistema de contabilidad de gestión.

A los informes actuales se le acompañará uno con los diversos indicadores de gestión, que proporcionarán una información más detallada y adaptada a las características de la entidad, que facilitará, entre otros aspectos, la adopción de decisiones en el marco de una gestión moderna y eficiente.

CAPITULO 1 - INTRODUCCION Y ESTRUCTURA GENERAL

1.1. Marco Teórico

Al Control de Gestión se lo puede definir como un proceso de control inherente a la dirección de la organización, que involucra a toda actividad y/o proceso de la organización y su vinculación con el medio, al intervenir en la “acción previa” y el “control” del proceso decisorio. (Ostengo, 2006)

Implica la evaluación constante y sistemática de la “gestión efectiva” en todos sus niveles y funciones.

La Contabilidad de Gestión no puede actuar aisladamente, sino que debe compartir la totalidad del proceso contable con la Contabilidad Financiera. La diferencia está en la forma que la contabilidad de gestión tabula o tipifica la información, ya que sus usuarios o destinatarios son totalmente distintos.

Mientras que la Contabilidad Financiera está orientada a satisfacer los denominados “usuarios tipos” o sea los terceros: inversionistas y proveedores actuales y potenciales, en la contabilidad de gestión el usuario principal es el **administrador** de la organización. (Ostengo, 2006)

El aspecto económico-financiero es el objeto tradicional de esta especialidad contable y utiliza para ello, fundamentalmente a los estados financieros. Pero este análisis no debe circunscribirse sólo a este aspecto sino que además pretende -ensayando un enfoque integral- incursionar en los aspectos endógenos y exógenos, toda vez que los estados financieros son el reflejo del accionar de la empresa.

El análisis de estados financieros es un sistema de diagnóstico y proyección de la situación integral de la empresa o proceso de información diseñado para suministrar datos para evaluar la gestión y poder tomar decisiones adecuadas. Con un enfoque amplio habrá que analizar la situación patrimonial, financiera, económica, operativa y de administración de las empresas y del entorno en que se desenvuelve, principalmente.

Se viene discutiendo si los indicadores financieros son o no suficientes para el proceso decisional en la empresa. Se los cuestiona porque no contemplan aspectos tales como la satisfacción del cliente y del personal, la innovación, la calidad. También se afirma que los conductores del éxito empresario son los llamados activos intangibles (capital intelectual, lealtad del cliente) en vez de los activos “duros” reflejados contablemente. (Lamattina, 2006)

Pero estos aspectos íntimos de las empresas, que hacen a sus cualidades o atributos y a su operatoria interna, se pueden traducir en ratios (operativos o no financieros) que no están exentos de dificultades a la hora de cuantificar desempeños o atributos.

La discusión mencionada no tiene sentido. La empresa debe recurrir a utilizar ratios financieros y no financieros, preferentemente en forma integrada, para la toma de decisiones.

El análisis financiero explica qué ocurrió en la empresa pero no dice acerca de dónde surgieron los resultados, ni el por qué se dieron ni el por qué no se dieron. Para afianzar la empresa en el tiempo es necesario equilibrar el análisis desde la óptica financiera con la óptica del capital intangible (capital que aportan los clientes y el personal). (Lamattina, 2006)

Bajo el nombre de **análisis operativo** se incluyen todos aquellos indicadores que estudian los procesos internos de la empresa, procesos éstos que generalmente actúan a modo de causa generadora de los ratios financieros.

La idea central es que si los aspectos operativos de la empresa funcionan bien es altamente probable que los indicadores financieros sean satisfactorios, si por el contrario si los ratios operativos son deficientes es probable que los financieros también lo sean. Pero todo esto se encuentra influenciado por el entorno en que se desenvuelve la empresa, entorno que es turbulento, complejo incierto y cambiante. Si el entorno no ofrece oportunidades y sí amenazas la operatividad de la empresa se verá afectada y ello se verá reflejado en los estados financieros y, por ende, en los ratios financieros. (Lamattina, 2006)

1.2. Problema de investigación

El problema de investigación que se aborda en el presente trabajo final está contextualizado en la teoría de la utilidad de la información financiera y no financiera para la toma de decisiones.

1.3. Metodología de Investigación

Se desarrolla una investigación de tipo analítica, y con la finalidad de conocer el desempeño financiero mediante la determinación de indicadores de gestión de la empresa de servicio público, se solicitarán los balances anuales de los años 2011 a 2014. Se aplicarán técnicas de análisis como la simplificación de valores, comparación de valores absolutos y relativos, porcentaje horizontal y vertical, se establecerán relaciones y se elaborarán los indicadores financieros que analicen la liquidez, la actividad, las deudas, la rentabilidad y el sistema Du-Pont. Luego se elaborará un diagnóstico, y se generará una herramienta con los resultados y conclusiones.

Asimismo, para el desarrollo de la investigación se recurrirá a fuentes de información de organismos vinculados con el sector eléctrico, revistas y publicaciones de la empresa y periódicos locales.

Se harán entrevistas a personas de otras áreas de la empresa especializadas en temas relacionados al trabajo de investigación.

1.4. Objetivos del trabajo

Se plantea como Objetivo General:

- Lograr una mejora eficiente en la calidad de la información de la empresa, lo que permitirá lograr una mejora en la calidad de los procesos decisorios, redundando positivamente en el valor de la empresa.

Como Objetivos Específicos

- Diseñar un instrumento con información financiera y no financiera, que pueda dar respuesta a como se han utilizado los recursos en su período de gestión, como así también guiar a los administradores para la toma de decisiones.
- Optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

1.5. Límites y Alcance del trabajo

El presente trabajo se realizará en el Departamento Contabilidad sobre los estados de situación patrimonial y de resultados de una Empresa de servicio público de la República Argentina en el período 2011-2014.

1.6. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 6 capítulos:

Se inicia el presente trabajo final identificando el tema desempeño financiero que por su objetivo lo trata la contabilidad financiera y está forma parte del control de gestión.

Se identifica cual es el problema y la metodología de investigación utilizada, se plantea el objetivo general y los objetivos secundarios, el límite y alcance del trabajo.

En el capítulo 2, se desarrollan los fundamentos, objetivos y paradigmas del control de gestión, la contabilidad de gestión y la contabilidad financiera, la importancia de los indicadores financieros, el tablero de comando y el cuadro de mando integral.

En el capítulo 3, se caracterizan los indicadores financieros y se explican las razones de liquidez, de solvencia, de financiación, de endeudamiento y las de rentabilidad, incluyendo la fórmula Du Pont desarrollada; se definen los indicadores no financieros y se desarrollan las medidas de productividad, eficiencia y economicidad.

En el capítulo 4, se presentan las técnicas de análisis aplicadas a los estados de situación patrimonial y de resultados.

El capítulo 5 está destinado a la aplicación de las técnicas de análisis a los balances generales de la empresa de servicio público y la aplicación de algunos indicadores no financieros en los períodos que van desde el año 2011 al 2014.

En el Capítulo 6 se presenta una propuesta de Dashboard, se confeccionó una tabla sobre el área económica - financiera y otra sobre el área comercial, determinando los objetivos, la medida aplicada, las metas y las iniciativas sugeridas.

El Capítulo 7 está destinado a comentar los hallazgos producidos en ésta investigación y dar las conclusiones, las aportaciones y recomendaciones. Luego se da por finalizado el presente trabajo con la mención de la bibliografía utilizada.

En la sección Anexos se incluye la aplicación del ajuste por inflación al Balance General y Cuadro de Resultados, de la empresa de servicio público en el período 2011-2014.

CAPITULO 2 - EL CONTROL DE GESTION Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO

2.1. El Control de Gestión

Al Control de Gestión se lo puede definir como un proceso de control inherente a la dirección de la organización, que involucra a toda actividad y/o proceso de la organización y su vinculación con el medio, al intervenir en la “acción previa” y el “control” del proceso decisorio. (Ostengo, 2006)

Implica la evaluación constante y sistemática de la “gestión efectiva” en todos sus niveles y funciones. Se entiende por acción previa, al diagnóstico prospectivo que se realiza con el objetivo de orientar.

Se entiende por control, bajo este prisma, al diagnóstico retrospectivo con el objetivo de evaluar.

Por los tanto, gestión efectiva es orientar y evaluar en forma continua y sistemática la gestión económica, social y ambiental en todos sus niveles, funciones y procesos, buscando su eficacia, eficiencia y sustentabilidad, con el objetivo de minimizar la incertidumbre.

2.2. Objetivos del Control de Gestión

Sus objetivos tienden permanentemente a facilitar la elaboración y determinación del análisis diagnóstico, tanto retrospectivo como prospectivo. (Ostengo, 2006)

Entre otros, ellos son:

- Facilita el alineamiento con los objetivos organizacionales,
- Señala las fortalezas y debilidades de la organización, tendiendo permanentemente a la eficacia, eficiencia y sustentabilidad de la gestión,
- Estimula el mejoramiento del desempeño tanto organizacional como individual, dado que el “enfoque de control” está basado en las pautas de

“evaluación del desempeño”, permite la elaboración e implementación de un régimen de incentivos.

- Propone pautas de gestión hacia la calidad total.
- Busca permanentemente obtener variables significativas que permitan generar indicadores “objetivo” e indicadores “reales” para elaborar cuadros de mando, los que podrán también estar desdoblados por niveles,
- Monitorea permanentemente la gestión, para lograr la denominada gestión efectiva.

2.3. Paradigmas del control de gestión¹

1. Presupone el respeto al principio de autoridad y mando aceptado dentro de la organización, aunque no es autocrático ya que representa un compromiso genérico en todos los niveles.

2. Es participativo dado que está basado en trabajo grupal.

3. Es globalizador ya que propone una visión global de la organización controlando todos los niveles, actividades y funciones, objetivos, individuos, grupos, recursos materiales, de capital, naturales, ecológicos, ideológicos.

4. Es amplio porque evalúa tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos y dentro de éstos tanto a las decisiones como a los resultados.

5. Utiliza un lenguaje común para toda la organización.

6. Está basado en el pasado y presente pero tiene orientación hacia el futuro.

7. Opera a distancia de los centros de ejecución o gestión y dentro de un criterio de economicidad.

¹ Basado en H.Ostengo,2006.

8. Es necesariamente sistémico ya que se integra a la estructura de la organización y además se basa en el planeamiento estratégico y en lo que corresponda se basa también en la contabilidad de gestión.

9. Metodológicamente trabaja a partir de lo general, desagregando y particularizando hasta donde sea necesario.

10. Es sencillo, ya que en sus evaluaciones se deben considerar criterios que aseguren la emisión de informes y recomendaciones simples y actualizadas.

11. Es un proceso continuo, lo que permite orientar y evaluar permanentemente la gestión. Tiene a su vez el dinamismo necesario para monitorear las estrategias.

12. Es oportuno ya que permite que las acciones correctivas se realicen en tiempo para que sean eficaces y no perjudiciales para la organización.

13. Es equilibrado, ya que permite que las acciones correctivas se realicen en tiempo para que sean eficaces y no perjudiciales para la organización.

14. Es flexible ya que siempre se debe adaptar a las características de los objetivos elegidos por la organización y a los recursos disponibles. Esta es una cuestión importante de considerar al momento del diseño del proceso de control.

Como todo sistema, el control de gestión tiene dos partes perfectamente definidas, que deben ser estudiadas para su conocimiento en profundidad, a saber:

A) La estructura del control de gestión:

Ilustración 1 - Estructura del Control de Gestión

Forma parte del Sistema Integrado de Información.
Utiliza el Sistema de Información Gerencial y se basa en el Planeamiento Estratégico.

Contiene un Plan de Control y utiliza el Planeamiento Presupuestario.
Utiliza el Sistema de Información Contable, dentro de éste a la Contabilidad de Gestión y las pautas de la Gerencia Estratégica de Costos.
Analiza la Gestión tanto sobre actividades como sobre procesos.
Genera variables para determinar Indicadores Financieros y No financieros para el Cuadro de Mando Integral.
Establece un Régimen de Incentivos basado en la Evaluación de Desempeño.
Es una Unidad Organizacional, específicamente diseñada para actuar en donde haya un proceso de TDD + RPP (toma de decisión y resolución de problemas).

Fuente: Ostengo, 2006 – Control de Gestión

B) El proceso de control de gestión.

Consta de dos etapas perfectamente diferenciadas, las cuales son necesariamente sucesivas:

Primera etapa: de determinación y análisis de las condiciones previas indispensables y

Segunda etapa: la que contiene los pasos para su puesta en marcha.

2.4. La contabilidad de gestión

Es necesario recordar que la Contabilidad de Gestión conjuntamente con la Contabilidad Financiera, integran el sistema de información contable, el que agregado al sistema de información gerencial, conforman el sistema integrado de información. (Ostengo, 2006)

La información contable producida por la contabilidad de gestión es una de las herramientas más útiles para el diagnóstico de la situación económico – financiera – patrimonial de la organización.

La Contabilidad de gestión es importante porque:

a) Es punto de partida para la planeación presupuestaria, el diagnóstico prospectivo y la medición de la eficacia (output real versus output objetivo).

b) Facilita la determinación de

- Futuras políticas de dividendos
- Flujos de fondos proyectados,
- La medición de los riesgos de la organización

c) A través del diagnóstico retrospectivo, se mide y evalúa la eficiencia (input versus output), en las decisiones de inversión y financiación.

d) Participa en el proceso de TDD (toma de decisiones) + RPP (resolución de problemas), detectando fortalezas y debilidades económicas, financieras, patrimoniales, sociales y ambientales.

e) Es base para la elaboración de las series de tiempo o series cronológicas.

f) Permite la contrastación entre el diagnóstico prospectivo con el diagnóstico retrospectivo, analizando las diferencias y/o variaciones: **es la evaluación del desempeño.**

2.5. Los indicadores financieros

Para la obtención y/o elaboración de los indicadores financieros, necesarios para confeccionar los tableros de comando y consecuentemente el Cuadro de Mando Integral se deben considerar las siguientes acciones: (Ostengo, 2006)

a) Adecuado Planeamiento Presupuestario, dentro del marco del correspondiente Planeamiento Estratégico.

b) Análisis basado en los flujos de fondos, tanto retrospectivos como prospectivos y dentro de éstos últimos, tanto para horizontes de un año como para horizontes de “n” años.

c) Análisis e interpretación de la información contable generada por el sistema de información contable, a través de:

- Análisis estructurales horizontales y verticales de la información económica - financiera – patrimonial.
- Rotaciones.
- Ratios.
- Factores, efectos y grados de apalancamientos.
- Fórmulas combinadas.
- Árboles de decisiones, etc.

La información contable que se utiliza para la elaboración de los indicadores financieros, debe tener algunas características, ellas son:

- Debe estar expresada en moneda homogénea, es decir que en caso de que el contexto en que se desenvuelva la organización sea inestable, se debe buscar algún procedimiento empírico que permita agregar o sumar los conceptos, midiéndolos en una unidad de medida con poder adquisitivo equivalente al instante de lectura de la información (que puede ser al cierre de un determinado período).
- Debe utilizarse preferentemente datos o cifras promedio ponderado, es decir que cuando se trate de una cifra que surge de una acumulación a través del tiempo, se debe ponderar la misma y sus variaciones en función al tiempo transcurrido en que esa cifra o variación estuvo presente o vigente.
- Las cifras deben ser netas del efecto impositivo, a fin de evitar los efectos distorsivos que la carga impositiva pudiera generar. Salvo que se trate de análisis de ciertos tipos de “retornos”, donde el efecto impositivo es importante. (Ostengo, 2006)

2.6. Características de los indicadores financieros

- Es un elemento de una cadena de relaciones causa – efecto, que explica y comunica estrategias.

- Debe “juzgar comportamientos” en el tiempo pasado y presente y analizar la “tendencia” de los mismos.
- Permite comparar la situación actual o real con su correspondiente planeamiento presupuestario.
- Utiliza datos en términos cuantitativos, absolutos o relativos y explicita su “unidad de medida”.
- Muestra su “base de comparaciones” (con qué o quienes), la “periodicidad de su cálculo” (cuántas veces) y el “período de tiempo que abarca”.
- Es el “sensor interno” apto para identificar fortalezas y debilidades.
- Es el “sensor externo” apto para identificar oportunidades y amenazas.

2.7. Los indicadores no financieros

Sin lugar a duda, durante los últimos cincuenta años, los escenarios de las organizaciones y/o empresas fue cambiando, esto se ve, cuando se habla del replanteo del control evaluativo de la gestión. Pero no solamente el escenario cambió, sino que también cambiaron en complejidades las operaciones que se realizan y fundamentalmente cambió la composición de la inversión de las organizaciones. (Ostengo, 2014)

En esta composición de los activos, fue tomando importancia cada vez más relevante los que se denominan activos intangibles. Investigaciones y desarrollos investigativos realizados a partir de la década el 70, muestran que estos intangibles ocupan hoy un lugar cada vez más preponderante en las decisiones empresarias.

Estos cambios implicaron y aún hoy implican, que se debe incorporar otra información sobre la que debería basarse la estrategia del negocio. Así aparece la figura del capital intangible, el que está conformado con variables no financieras, que tiene tanto valor como el activo contable y que, además, es necesario medirlas para realizar su evaluación y analizar su evolución.

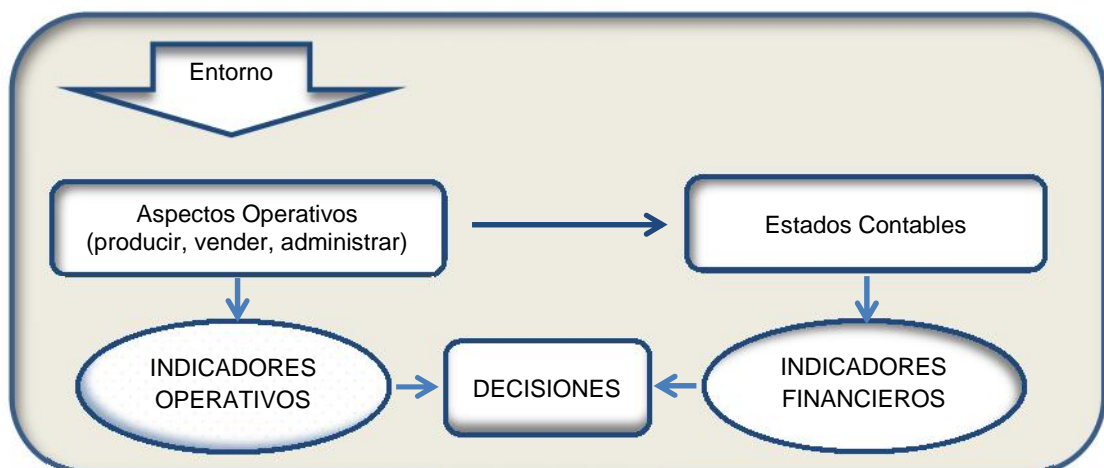
La información no financiera puede adquirir distintas formas, desde valores de un parámetro bien definido hasta material descriptivo en diarios y revistas técnicas. Esto permite determinar que las fuentes de información no financiera son más amplias y flexibles que las de la información financiera.

El análisis financiero explica qué ocurrió en la empresa pero no dice acerca de dónde surgieron los resultados, ni en porqué se dieron ni el por qué no se dieron. Para afianzar la empresa en el tiempo es necesario equilibrar el análisis desde la óptica financiera con la óptica del capital intangible (capital que aportan los clientes y el personal). (Lamattina, 2006)

Bajo el nombre de análisis operativo, se incluyen todos aquellos indicadores que estudian los procesos internos de la empresa, procesos éstos que generalmente actúan a modo de causa generadora de los ratios financieros. Incluye a todo proceso productivo, administrativo o comercial y su relación con los proveedores, clientes y su propio personal.

La idea central es que si los aspectos operativos de la empresa funcionan bien es altamente probable que los indicadores financieros sean satisfactorios; si por el contrario los ratios operativos son deficientes es probable que los financieros también lo sean.

Ilustración 2 - Relación entre Indicadores Operativos e Indicadores Financieros



Fuente: Lamattina O. 2006 – Análisis de Estados Financieros

Todo esto se encuentra influenciado por el entorno en que se desenvuelve la empresa, entorno que es turbulento, complejo, incierto y cambiante. Si el entorno no ofrece oportunidades y sí amenazas la operatividad de la empresa se verá afectada y ello se verá reflejado en los estados financieros y, por ende, en los ratios financieros.

Por ello, debe disponerse de buena información interna ya que los estados contables no la proveen, pues son el reflejo de las acciones operativas y de la influencia del entorno sobre ellas (causas). (Lamattina, 2006)

2.8. El Tablero de Comando

El Tablero de comando, Tableau de Bord en los años 60 en Francia, consistía en la utilización de diversos ratios para el control financiero de la empresa, ratios que eran reducidos en cantidad y tenían la característica de ser muy generales. (Lamattina 2006)

Posteriormente se le adicionaron algunos indicadores no financieros que permitían controlar algunos aspectos internos de la empresa. En este mix de indicadores financieros y no financieros prevalecían notoriamente los primeros.

La selección de ratios dependía del criterio personal del analista pues no había ningún criterio especificado. Estos indicadores aislados trataban de maximizar las ventajas del área a que pertenecen sin considerar la empresa como un sistema.

Solía incorporársele un sistema de semáforos para facilitar su monitoreo que es realizado periódicamente. La principal ventaja y objetivo era disponer en un solo instrumento los principales ratios de la empresa.

2.9. El Cuadro de Mando Integral

El Tablero de comando es una herramienta en evolución. En 1992 aparece la primera versión del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de mando integral que consistía en el desarrollo de indicadores financieros y no financieros pero

referidos a cuatro perspectivas de la empresa: financiera, clientes, procesos internos y personal. (Lamattina, 2006)

Esta primera versión, que agregaba al tablero de comando las cuatro áreas o perspectivas en forma balanceada, no pudo responder a la pregunta de cuáles indicadores eran los mas importantes.

En una versión posterior se vincularon los indicadores con la estrategia de la empresa, o sea que es la estrategia la que determina qué es lo que debe medirse.

El BSC más que una herramienta de medición es una herramienta de gestión que permite llevar a la práctica la estrategia de la empresa. Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros formen parte del sistema de información para el personal de todos los niveles, mediante una clara y rápida comunicación. Ésta sirve para movilizar e incentivar a todos los empleados para que realicen sus acciones en un solo sentido: el fijado por la estrategia.

El BSC analiza la empresa desde 4 áreas o perspectivas:

- Perspectiva financiera, que debe responder a los objetivos de los accionistas o propietarios y se centra en ratios de crecimiento, rentabilidad, rendimiento del capital, margen bruto, etc.
- Perspectiva de los clientes, que debe responder a las expectativas de los consumidores. Un aumento en la satisfacción del cliente mejora, a través del tiempo, la rentabilidad. Los indicadores empleados son los referidos a la satisfacción del cliente, su retención, la incorporación de nuevos clientes, la rentabilidad del mismo y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados donde la empresa ha elegido actuar y competir. Los inductores para tal fin son la rápida respuesta, la calidad, el precio y la imagen corporativa. Las acciones a realizar se refieren al marketing, logística, procesos de producción, etc.

- Perspectiva de los procesos internos, donde deben mejorarse los procesos claves de la empresa. Incluye indicadores de ciclos, costo por actividades, niveles de producción y eficiencia en el uso de los activos. Se refiere a los procesos de innovación (investigación, diseño, desarrollos para lograr nuevos productos, servicios y mercados), operativos (desde el pedido del cliente hasta la entrega del producto) y pos-venta (garantías, reparaciones, devoluciones y cobros de ventas financiadas)
- Perspectiva de aprendizaje, donde los objetivos de las perspectivas financieras, clientes y procesos internos identifican los puntos en que la empresa ha de ser excelente. Las competencias y capacitación del personal son básicas para adaptarse a la situación actual y realidades futuras. Los indicadores deben referirse a la satisfacción del empleado, a su retención y a su productividad. Para ello debe contar con un buen sistema de información, motivación, delegación de poder y fijación de objetivos individuales y sectoriales. También existen indicadores para cuantificar la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional y otros atributos.

Dentro de cada perspectiva se fijan los objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Por ejemplo, si la perspectiva financiera se fija como objetivo mejorar la rentabilidad, se identifica un ratio (resultado de explotación antes de impuestos e intereses), se establece una meta (incremento de la rentabilidad del 6%) y una iniciativa (acciones necesarias para tal finalidad).

El BSC incluye el desarrollo de un mapa estratégico, que es un flujograma dividido en las cuatro perspectivas mencionadas donde se representan las causas y efectos que tienen como resultado final la rentabilidad. Ejemplo: si el personal está capacitado y motivado (perspectiva del aprendizaje organizacional) estará en óptimas condiciones para diseñar nuevos productos y producirlos con calidad (perspectiva de los procesos internos). Ello hará que los clientes estén más satisfechos y es probable que vuelvan a comprar (perspectivas del cliente), lo que significa que la rentabilidad de la empresa aumentará (perspectiva financiera) y los accionistas o propietarios estarán conformes. Si ello es así aceptarán seguir

invirtiendo en capacitación y en motivación del personal (punto inicial). (Lamattina, 2006)

CAPITULO 3 - INDICADORES FINANCIEROS

3.1. Introducción

Un indicador financiero se lo define como la vinculación y/o relación de variables, medidas en términos monetarios, que permite tener algún conocimiento que surge de la comparación de esas variables vinculadas. (Ostengo, 2014).

La comparación entre variables monetarias y/o entre indicadores financieros, sirve para informar sobre el comportamiento de algún aspecto económico financiero o patrimonial, que sea de interés conocer por parte de la organización, para lograr un adecuado proceso decisorio y un adecuado control de esa gestión.

3.2. Indicadores de la estructura patrimonial

Son indicadores que surgen del análisis de las mezclas de inversión y mezclas de financiación. (Ostengo, 2014)

3.2.1. Razones de liquidez

Un activo es más líquido cuando tiene mayor factibilidad de transformarse en dinero que otro. La norma técnica denomina efectivo y sus equivalentes a aquellos activos de alta liquidez, fácilmente convertibles en efectivo y sujetos a riesgos insignificantes de cambios en el valor. (Ostengo, 2014)

Ecuación 1- Razón de Liquidez

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Activo Total}}$$

Mide únicamente la estructura (composición) de la inversión mostrando su “grado de liquidez”. Mientras esta razón es más alta, el activo total es más líquido.

En el lenguaje del análisis de la información contable se dice que una prueba o medición se hace más **ácida**, cuando los datos que se utilizan para

analizar son más depurados. La razón de liquidez se acidifica cuando se eliminan aquellos activos que son menos líquidos, por ejemplo los inventarios.

Ecuación 2 - Razón de Liquidez Acida

$$\text{Razón ácida de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Activo Total}}$$

3.2.2. Razones de Solvencia

Surge de la vinculación entre partidas de inversión y partidas de financiación.

Ecuación 3 - Razón de Solvencia Corriente

$$\text{Razón de Solvencia Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Mide la capacidad mediata de la organización para cubrir sus obligaciones exigibles o circulantes; tanto el activo como el pasivo corriente deben estar calculados de acuerdo a lo que establecen las normas contables profesionales.

Cuando el número de esta razón es:

Menor que uno (<1), indica que el activo corriente no alcanza para cubrir las obligaciones inmediatas o corrientes. Es una situación comprometida y peligrosa para la organización.

Igual a uno (= 1), indica que el activo corriente es de la misma magnitud que el pasivo corriente. Continúa la situación comprometida para la organización, aunque en menor medida.

Mayor a uno (> 1), indica que el activo corriente es suficiente para cancelar las obligaciones inmediatas o corrientes.

A medida que se depuran las cifras que componen estos ratios la prueba se va “acidificando”

Ecuación 4 - Razón ácida de solvencia

$$\text{Razón ácida de solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Es decir que se eliminan los activos menos líquidos, los que como se dijo anteriormente pueden tener problemas en su valuación o medición o aquellos que tienen un mayor esfuerzo para transformarse en efectivo.

La razón ácida de solvencia mide la capacidad de cubrir las deudas circulantes o corrientes, sin necesidad de recurrir a la venta de inventarios.

A medida que supera el número 1, indica mayor solvencia para hacer frente a las deudas sin recurrir a la venta de mercaderías.

Otra razón, que puede ser considerada como una derivación de la solvencia, es la razón de solvencia total:

Ecuación 5 - Razón de Solvencia Total

$$\text{Razón de Solvencia Total} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

La razón de solvencia total mide la capacidad de la organización de cubrir sus obligaciones en caso de una eventual cesación de actividades y posterior liquidación.

Siempre que dé un número mayor a 1 indica un Patrimonio Neto positivo. Obviamente que, cuando el número sea 2, esto indicará que el pasivo representa el 50% y consecuentemente el Patrimonio Neto también el 50% y así sucesivamente a medida que aumenta.

3.2.3. Razones de financiación del activo fijo

Es un ratio que vincula la estructura de inversión con la estructura de financiación (como el de solvencia pero visto desde otro enfoque)

Ecuación 6 - Razón de Financiación

$$\text{Razón de financiación} = \frac{\text{Activo Fijo o no corriente}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Patrimonio Neto}}$$

Este ratio mide la vinculación que existe entre la inversión en activo fijo y las fuentes de financiación que se utilizaron para adquirir o incorporar dicho activo fijo.

Cuando el número de esta razón es:

Mayor que uno (> 1), indica que el activo fijo se financió con parte del pasivo corriente. Esta es una posición de corriente – no corriente no adecuada. Capital corriente negativo.

Igual a 1 ($= 1$), indica que el activo fijo se financió con pasivo no corriente y patrimonio neto. Esta es una posición de corriente – no corriente adecuada, pero no mejor que las dos anteriores posiciones. Capital corriente neutro.

Menor que uno (< 1), se puede dar varias alternativas, se citan a los efectos del ejemplo dos (2) posiciones:

Posición (a): indica que el activo fijo se financió con el patrimonio neto y que parte del mismo más el pasivo no corriente financiaron el activo corriente. Esta es una posición de corriente – no corriente muy buena. Capital corriente positivo.

Posición (b): indica que el activo fijo se financió con el patrimonio neto y parte del pasivo no corriente y que parte del pasivo no corriente financió el activo corriente. Esta es una posición de corriente –no corriente buena. Capital corriente positivo.

3.2.4. Razones de endeudamiento o factor de apalancamiento financiero

La razón de endeudamiento hace un análisis exclusivamente dentro de la estructura de financiación, sin embargo el factor de apalancamiento financiero vincula la estructura de inversión con la estructura de financiación. Si bien ambos miden lo mismo, los enfoques son distintos.

Ecuación 7 - Razón de Endeudamiento

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

La razón de endeudamiento mide qué proporción existe entre las tenencias de terceros (pasivos) y las tenencias propias (patrimonio neto).

Cuando el número de la razón es:

Mayor que 1 (> 1), hay endeudamiento por cuanto el pasivo es mayor que el patrimonio neto.

Igual a uno (= 1), indica un equilibrio entre las fuentes

Menor a uno (< 1), hay bajo endeudamiento, por cuanto el pasivo es menor que las tenencias propias.

3.2.5. Factor de apalancamiento financiero – FAF-

Este factor indica o mide las diferentes condiciones del uso de las deudas de terceros, determinando cuál es la porción de Activo por cada AR\$1 de Patrimonio Neto.

Ecuación 8 - Factor de Apalancamiento Financiero

$$\text{Factor de Apalancamiento Financiero (FAF)} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Cuando el número del factor es:

Mayor a uno (> 1), hay “apalancamiento” por cuanto el activo es mayor que el patrimonio neto, lo que indica la existencia de deudas (pasivo).

Igual a uno (= 1), indica que no hay apalancamiento, ya que la igualdad entre el activo y el patrimonio neto indica la inexistencia de deudas (pasivo).

3.3. Indicadores de la estructura económica

Son indicadores que miden la eficacia y eficiencia de la estructura de resultados.

Eficacia, respecto a la ejecución del planeamiento presupuestario y eficiencia respecto a la relación costos-beneficios (o vínculo ingresos- egresos).

3.3.1. Razón de rentabilidad de los ingresos

Es la razón más típica de rentabilidad y la que sirve de base para análisis posteriores de la fórmula Du Pont.

Ecuación 9 - Razón de Rentabilidad de los Ingresos

$$\text{Razón de Rentabilidad de los Ingresos} = \frac{\text{Resultados Netos}}{\text{Ventas}}$$

Es un ratio que muestra la utilidad obtenida por cada peso (\$) vendido.

- Se debe comparar con el estándar generado por el conjunto de organizaciones de similar magnitud y similar actividad:

Si $RRlgr$ (obtenido) < $RRlgr$ (estándar) → ventas bajas y/o costos altos.

Si $RRlgr$ (obtenido) > $RRlgr$ (estándar) → ventas elevadas y/o costos bajos.

3.3.2. Fórmula Du Pont desarrollada

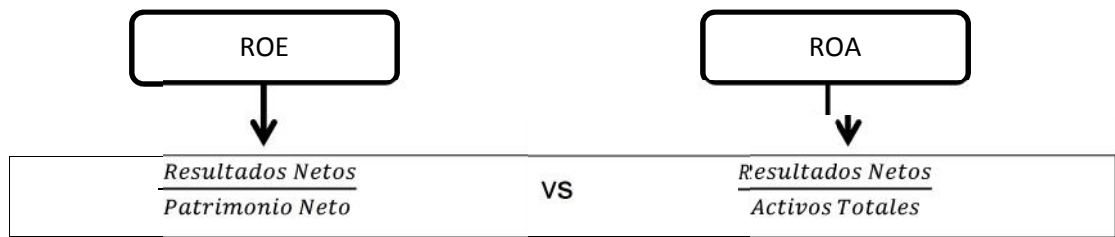
El objetivo de una fórmula Du Pont es buscar las causas que generan una determinada tasa de retorno de los propietarios “u”.

Para encontrar esas causas se utilizan razones de posición económica y razones de posición financiera – patrimonial, combinadas.

Una primera aproximación vincula las siguientes razones:

- retorno de los propietarios o “return of equity”, que se expresa como “u” o ROE, con
- “retornos netos” sobre la inversión o “return of assets”, que se expresa como “r” o ROA, muestra la capacidad que tiene la Inversión disponible de generar retornos netos.

Esta razón no debe confundirse con la ya expresada anteriormente y que se conoce como “r” o tasa de rentabilidad de la inversión.



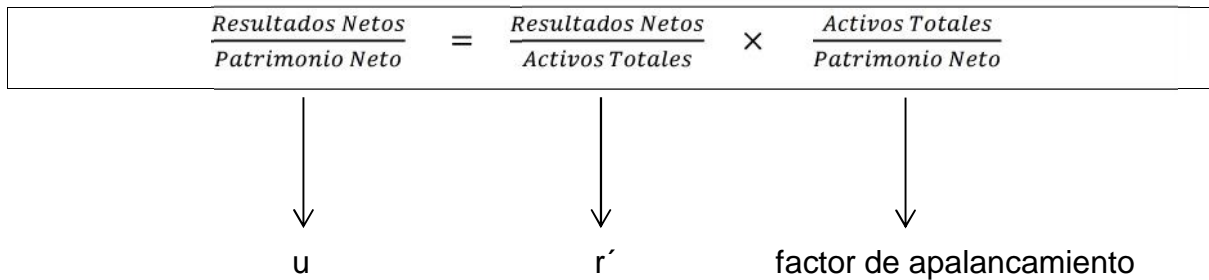
Se observa que la diferencia entre ambas razones que se combinan, es que una rentabilidad se mide a partir del PN (C) y otra se mide a partir de la Inversión (A), con lo que se puede inferir que si “no hubiera financiación de terceros” (D), ambas razones serían iguales, ya que A=C

$$\text{ROE (u)} = \text{ROA (r')} \text{ cuando } D=0$$

Ahora bien, cuando $D \neq 0$

$$u = r' \times \text{Factor apalancamiento (A/C)}$$

Que no es otra cosa que ponderar una razón desde A hasta C



Pero a la tasa ROA o r' se la puede desagregar en dos funciones, tal cual se vio anteriormente para la tasa “r”, es decir en margen y rotación.

Para ello se debe multiplicar numerador y denominador por las ventas:



En resumen, si:

$$u = r' \times \text{Factor apalancamiento (A/C)}$$

Y

$$r' = \text{margen} \times \text{rotación}$$

reemplazando queda:

$$u = \text{margen} \times \text{rotación} \times \text{factor apalancamiento (A/C)}$$

De esta forma se obtiene la fórmula Du Pont desarrollada:

Ecuación 10 - Razón de Du Pont Desarrollada

$u = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \times \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio Neto}}$
↓
Margen Neto de Utilidad
↓
Mide la eficiencia de los resultados
↓
Rotación de los Activos
↓
Mide la eficiencia de la mezcla de inversión
↓
Factor de Ponderación Apalancamiento
↓
Mide la eficiencia en el uso de deudas

Se puede concluir que un análisis de la tasa “u” sola indica:

¿cuánto se obtuvo?

Un análisis de la tasa “u” a través de la fórmula Du Pont desarrollada, indica:

¿cuánto y cómo se obtuvo?

Lo que permite acceder a un detallado análisis de las causas, a través del denominado árbol de decisiones, para lograr una mejoría en el desempeño.

3.4. Indicadores no financieros

En todas las funciones de la empresa (producir, vender y administrar por mencionarlas sólo a nivel básico) se puede medir la productividad, la eficiencia, la economicidad y determinadas capacidades y atributos, si bien en algunas áreas puede resultar más dificultoso. (Lamattina, 2006)

3.4.1. Productividad

La productividad es la relación que existe entre la producción y los recursos empleados para obtenerla.

Ecuación 11 – Productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Recursos empleados}}$$

Desde una óptica sistémica la productividad relaciona las salidas del sistema (lo producido: bienes y/o servicios) con una, varias o todas sus entradas (insumos utilizados).

Ecuación 12- Productividad parcial

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Salida total}}{\text{una entrada}}$$

El uso de productividades parciales es útil en la medida que no se use exclusivamente para inferir la productividad total. Esta es importante como complemento de las productividades parciales, ya que con una visión sistémica se puede conocer mejor el comportamiento de los diferentes insumos utilizados.

Hay una relación directa entre productividad y rentabilidad, ésta aumenta si aumenta aquélla, y un aumento de la producción no significa aumento en la productividad.

3.4.2. Eficiencia y economicidad

La eficiencia es la relación entre los rendimientos reales versus los rendimientos esperados, es decir el grado de cumplimiento de las metas, estándares u objetivos fijados.

Ecuación 13- Eficiencia

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Rendimientos reales}}{\text{Rendimientos esperados}}$$

La economicidad es la relación entre los costos reales incurridos y los costos esperados o estándar. Estudiar sólo la eficiencia no es suficiente, pues ésta puede ser buena en términos de rendimiento físico pero nada dice de sus costos o economicidad:

Ecuación 14 - Economicidad

$$\text{Economicidad} = \frac{\text{Costos reales}}{\text{Costos esperados}}$$

En muchos casos los rendimientos o desempeños reales se pueden medir con facilidad, pero lo difícil es cuantificar el rendimiento o desempeño ideal. A veces se utiliza como estándar el rendimiento anterior más un porcentaje de mejora y ello se repite para cada período sucesivo.

CAPITULO 4 - TECNICAS DE ANALISIS

4.1. Introducción

Identificado el usuario, fijado el objetivo del análisis, obtenida la información necesaria y adecuada a los fines perseguidos, recién entonces se está en condiciones de aplicar las diferentes técnicas.

Existe variedad de técnicas de análisis o, al decir de otros autores, de instrumental o herramientas. El analista debe seleccionar las que más se adapten al objetivo del análisis. Puede aplicar alguna técnica aislada o bien combinar varias de ellas, atento a que las técnicas no son excluyentes entre sí sino complementarias. (Lamattina, 2006)

4.2. Simplificación de valores

Esta técnica consiste en reducir las cifras contenidas en los estados contables con la finalidad de facilitar su lectura, comprensión y memorización. La Resolución Técnica N° 8 contempla esta alternativa cuando admite el redondeo de cifras no significativas siempre que se indique la unidad de moneda utilizada, por ejemplo en cientos o miles de pesos.

Cuando se analizan estados financieros no interesa la exactitud matemática sino los conceptos o conclusiones sobre la situación financiera, patrimonial, económica y operativa. Esta técnica no altera la interpretación de dicha realidad.

La simplificación de valores puede consistir en eliminar centavos, en redondear en decenas, centenas o unidades de mil o bien utilizar una moneda extranjera, el límite lo dá la significatividad de los valores.

Es mucho mas sencillo trabajar con cualquiera de las columnas simplificadas que con las cifras originales y ello no ocasiona alteraciones significativas para una tarea de análisis

4.3. Comparación de valores absolutos

La comparación es una de las bases del conocimiento. El hombre siempre compara, muchas veces en forma premeditada, otras en forma inconsciente; esta comparación brinda mayor conocimiento pero tiene limitaciones, que no existen cuando se comparan valores relativos.

Es necesario que los valores absolutos sean comparables, es decir expresados en la misma unidad de medida, en la misma moneda y referidos a períodos similares.

La Resolución Técnica N° 8 exige que los importes de los estados contables básicos y los de la información complementaria que desagreguen datos de los mismos, se presenten en 2 columnas: la primera para el ejercicio actual y la segunda para el anterior. (Lamattina, 2006)

4.4. Comparación de valores relativos

Dado que los valores relativos son relaciones (cocientes) entre 2 valores o conjuntos de valores, su comparación está exenta de los inconvenientes de los valores absolutos. Reciben el nombre de ratios, indicadores o índices.

La comparación de valores relativos pueden ser verticales y horizontales, es decir las técnicas de los porcentajes verticales y porcentajes horizontales.

4.5. Desagregación

El comportamiento de un sistema no necesariamente es el mismo de cada una de sus partes, puede ser simplemente su resultante algebraica. Por ello, en la medida que dispongamos de información más detallada mejor será la calidad del análisis.

La calidad de la información afecta directamente la tarea de análisis. Dicha calidad se puede medir con relación a su contenido (si contiene toda la información necesaria), a su oportunidad (si se obtiene en el tiempo adecuado), a su exactitud (si son correctos los datos) y a su accesibilidad (si se obtiene fácilmente).

Por otro lado se define a la incertidumbre como la diferencia entre la información disponible y la necesaria. A mayor información menor incertidumbre.

Si la información disponible es global (por ejemplo un rubro de los estados contables), la información necesaria (ver cómo está compuesto dicho rubro: detalle en notas, anexos, cuentas del mayor, listado de inventarios, etc.) tiene que provenir de un proceso de desagregación.

Los estados contables son resúmenes de información, por ello es importante desagregar determinados conceptos que de otra manera permanecerían ocultos.

Los datos del balance (rubros) dan determinada información, las notas y anexos la amplían, el balance a nivel de cuentas analíticas (plan de cuentas completo) ofrece más información y si es necesario debe recurrirse a las demás fuentes de información.

4.6. Ordenamiento y agrupamiento de cuentas

Los modelos de exposición de la información de los estados contables ya traen definido el orden de ubicación de los distintos rubros y cuentas y cómo deben agruparse en conceptos homogéneos.

Esta técnica facilita enormemente la tarea de análisis, pues los estados financieros no son un conjunto amorfo de cuentas y valores sino que siguen ***criterios de homogeneidad y ordenamiento***, incluso como subproducto de ello surgen conceptos importantes.

Es en definitiva un balance general clasificado que agrupa las cuentas en subcategorías para facilitar la comprensión de la situación patrimonial, financiera y económica del ente.

4.7. Porcentajes verticales

Consiste en porcentualizar los valores de un solo balance. Se debe calcular qué porcentaje representa una cuenta o rubro con relación al total que los agrupa.

Ello se logra asignando un 100% a la inversión (activo) y un 100% a la financiación (pasivo y patrimonio) en el Estado de Situación Patrimonial. En cuanto al Estado de Resultados un 100% a las ventas y en el Estado de Evaluación del Patrimonio Neto un 100% del patrimonio al inicio del ejercicio. Mediante reglas de tres simple se calculan los porcentajes correspondientes.

Esta técnica pone en evidencia el peso relativo de cada rubro con relación a un todo. Es decir que muestra la importancia relativa de cada componente con relación al total al que pertenece. Dicho en otras palabras, se trata de un análisis estructural.

Conocer la estructura de los estados contables de una empresa es importante, pues permite trabajar con valores porcentuales que son fáciles de manejar y memorizar, efectuar comparaciones con estándares fijados por la propia empresa e inclusive con el de otras empresas y conocer cómo está compuesto el activo o el activo corriente. (Lamattina, 2006)

4.8. Porcentajes horizontales

Consiste en comparar las cifras de estados contables de diferentes períodos mediante la porcentualización de los valores con el objeto de detectar aquellas variaciones que puedan ser significativas para la empresa. Para ello se debe calcular qué porcentaje representa una cuenta o rubro de un período con relación al período base.

La selección del período base debe hacerse en función de considerar un período normal exento de gravitaciones extraordinarias o, en defecto, un período anterior no lejano, porque las condiciones que hayan imperado en él pueden diferir de las que existan en los períodos bajo estudio.

Esta técnica, denominada también **números índices o análisis de series de tiempo**, pone en evidencia la evolución que una cuenta, rubro o concepto ha tenido en períodos anteriores, y la posible tendencia para los períodos futuros.

Dicho en otras palabras, se trata de un **análisis de tendencia**, de carácter dinámico, que pretende identificar patrones de conducta en el pasado, determinar por qué se dieron y si se prevé que continuarán. Muestra el desempeño de la empresa en el tiempo. Para determinar una tendencia es necesario por lo menos tres períodos.

Conocer cómo la estructura global de un estado contable y de sus componentes evoluciona y hacia dónde tiende es importante, pues permite observar mediante porcentuales de fácil visualización las variaciones de cada cuenta, rubro o masa patrimonial a través del tiempo (pasado, presente y futuro) y comparar con estándares o metas prefijadas.

Los cambios en los montos y sus respectivos porcentajes ayudan al analista a captar patrones de comportamiento, pero también es importante además de saber reconocerlos el encontrar la o las causas que los originaron.

El orden lógico es el de efectuar primero un análisis vertical, para ver cuáles son los rubros o conceptos que más gravitan, y luego realizar un análisis horizontal, para ver su evolución y tendencia, pero teniendo siempre presente su importancia (participación vertical).

4.9. Relaciones

Además del análisis vertical y horizontal de los estados contables se pueden establecer relaciones entre dos valores comparables transversalmente. Matemáticamente representan un cociente, razón, proporción, fracción, quebrado. También se lo denomina **ratio, índice o indicador**.

Tanto el numerador como el denominador pueden ser cuentas o rubros contables, masas patrimoniales o agrupamientos de ellos. Los ratios son útiles en la medida que relacionen magnitudes que tengan cierto grado de vinculación y que sean lógicos y significativos.

Los índices son llamadas de atención sobre la marcha empresarial y tienen la ventaja de ser el cálculo, interpretación y comparaciones sencillas pero no explican las causas que llevaron a determinada situación.

Es como con un análisis médico donde la temperatura de un paciente nos indica que tiene fiebre, que los glóbulos rojos están por debajo de lo normal, etc. pero no explicitan las causas (enfermedad) que originaron dicha situación que habrá que buscar mediante análisis complementarios.

Los índices no son recetas o fórmulas infalibles y excluyentes, son indicios de una determinada situación y salvo en casos extremos, es necesario la utilización de otros índices y de otras herramientas para interpretar adecuadamente una situación determinada. A veces dan respuesta pero en general ayudan a plantear las preguntas necesarias. (Lamattina, 2006)

CAPITULO 5 - ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

5.1. Introducción

El análisis de los estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

La información proporcionada por los estados contables fue ajustada por inflación de conformidad con las normas profesionales de la RT N 6 de la FACPCE. a moneda de cierre del año 2014.-

Para actualizar los rubros no monetarios y estado de resultados, se utilizaron los índices de precio internos al por mayor (IPIM) nivel general publicados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) de la República Argentina.²

Se aplicarán en las tablas presentadas a continuación, la técnica de simplificación de valores, por lo que los mismos están expresados en millones de pesos, y se seguirá el criterio de homogeneidad y ordenamiento de la fórmula de balance general.

También se aplicará el análisis horizontal de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos.

Y el análisis vertical que permite conocer la participación de cada uno de los rubros respecto al total, ya sea del activo total, pasivo total, patrimonio neto o ingresos netos, posibilita visualizar los cambios relativos de los diferentes rubros.

² El IPIM nivel general para Diciembre 2011 es: 505,42 para Diciembre 2012 es: 571,77 para Diciembre 2013 es: 656,17 y para Diciembre 2014 es: 841,66.-

5.2. Análisis vertical y horizontal

5.2.1. Estado de Situación Patrimonial y de Resultados 2011-2014

En la Tabla 1, que se presenta a continuación sobre la estructura del activo, indica que el 17% (promedio) corresponde al activo corriente, mientras que el 83% (promedio) corresponde al activo no corriente.

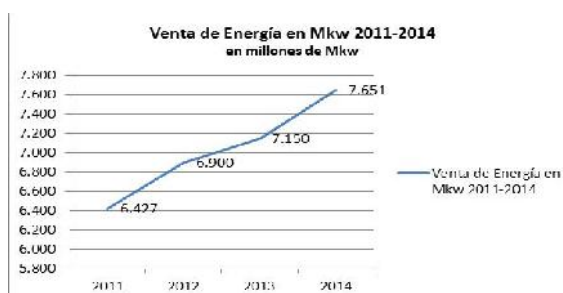
Tabla 1- Estructura del Activo período 2011-2014 (en millones de pesos)

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	2011	V%	2012	V%	H%	2013	V%	H%	2014	V%	H%	P.V%
ACTIVO												
ACTIVO CORRIENTE												
Caja y Bancos	297	4	179	2	-40	253	3	42	295	3	16	3
Créditos por Ventas	521	7	714	10	37	1.033	12	45	1.385	14	34	11
Otros Créditos	57	1	136	2	140	181	2	33	281	3	55	2
Bienes de Cambio	166	2	141	2	-15	174	2	23	175	2	0	2
Total Activo Corriente	1.041	13	1.170	16	12	1.641	19	40	2.136	22	30	17
ACTIVO NO CORRIENTE												
Créditos por Venta	7		8		20	9		11	17		99	
Bienes de Uso	6.929	87	6.210	84	-10	7.097	81	14	7.448	78	5	82
Activos Intangibles	2				-100	2			1		-51	
Total Activo No Corriente	6.938	87	6.218	84	-10	7.108	81	14	7.467	78	5	83
TOTAL DEL ACTIVO	7.979	100	7.388	100	-7	8.749	100	18	9.603	100	10	100

Fuente: Balance General de la empresa de servicio público.

Analizando el activo corriente el rubro de mayor ponderación es Créditos por Venta que representa el 11% (promedio) en éste período, éste rubro tiene un incremento del 37% del año 2011 al 2012., el mismo surge de ajustes tarifarios aprobados por el ERSEP (Ente Regulador de Servicios Públicos), del 15% en Diciembre 2011 y del 11,30% a partir de Marzo 2012, como así también del aumento de consumo de energía en Mkw (7%) y de clientes (3%).

Ilustración 3 - Venta de Energía en Mkw período 2011 – 2014



Fuente: Módulo GL – (Contabilidad General) Base de datos Oracle.

Del año 2012 al 2013 se incrementaron los Créditos por Venta, en un 45% cuyo origen está dado por una mayor demanda de energía en Mkw (4%) y de clientes (3%) y un aumento tarifario correspondiente a Marzo 2013 del 10,13% para los clientes residenciales, del 16%, 17% y 18% para grandes clientes y del 16%, 19% y 18% para cooperativas eléctricas, también hubo un ajuste tarifario para precios estacionales en el período Junio - Julio 2013 y Agosto-Setiembre 2013, para los clientes finales y cooperativas.

Y en el último año 2014, el incremento de los Créditos por Ventas fue del 34% con respecto al año 2013, el mismo resulta de haber aumentado el consumo de energía en Mkw (Δ 7%), y de clientes, llegando a tener 1.022.144 a Diciembre 2014, como así también responde al incremento tarifario en el mes de Marzo 2014 del 12,35% para clientes residenciales del 19,50%, 20,50% y 21,50% para grandes clientes y cooperativas eléctricas, otra de la razones que explica este crecimiento es la creación del COIE (Cargo para Obras de Infraestructura Eléctrica) del 14,49%, también a partir de Marzo 2014.

En el activo no corriente el rubro con mayor ponderación es el de Bienes de Uso que representa el 82% (promedio) del total del activo, el incremento de los últimos dos años responde a la incorporación de nuevas instalaciones de líneas de alta tensión en 132 kV que forman parte del Plan de Infraestructura de Transporte y Desarrollo del Norte y Noroeste Provincial.

En la Tabla 2, el total del pasivo corriente representa el 34% (promedio) de la estructura financiera en el período 2011-2014, al pasivo no corriente le corresponde el 37% (promedio), y el patrimonio neto el 29% (promedio).

El rubro Cuentas a Pagar va teniendo una tendencia creciente, sobre todo en los dos últimos años, esto ocurre principalmente debido a la deuda que tiene la empresa con CAMMESA (Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico) desde el año 2013.-

Tabla 2 - Estructura del Pasivo y Patrimonio Neto período 2011-2014 (en millones de pesos)

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	2011	V%	2012	V%	H%	2013	V%	H%	2014	V%	H%	P.V%
PASIVO												
PASIVO CORRIENTE												
Cuentas por Pagar	250	3	323	4	29	1.016	12	215	1.466	15	44	9
Préstamos	547	7	434	6	-21	563	6	30	795	8	41	7
Remuneraciones y Cargas Sociales	297	4	381	5	28	499	6	31	702	7	41	5
Cargas Fiscales	137	2	300	4	118	411	5	37	656	7	59	4
Otras Deudas	295	4	498	7	69	883	10	77	1.350	14	53	9
Previsiones	8		23		191	15		-33	27		76	
Total Pasivo Corriente	1.534	19	1.958	27	28	3.387	39	73	4.996	52	48	34
PASIVO NO CORRIENTE												
Préstamos	2.536	32	2.716	37	7	3.047	35	12	3.382	35	11	35
Otras Deudas	129	2	148	2	14	196	2	33	257	3	31	2
Total Pasivo No Corriente	2.665	33	2.863	39	7	3.243	37	13	3.638	38	12	37
TOTAL DEL PASIVO	4.199	53	4.821	65	15	6.630	76	38	8.634	90	30	71
PATRIMONIO NETO												
Patrimonio Neto	3.780	47	2.567	35	-32	2.119	24	-17	968	10	-54	29
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	7.979	100	7.388	100	-7	8.749	100	18	9.602	100	10	100

Fuente: Balance General de la empresa de servicio público

Los aportes del estado a la empresa en el período analizado fueron de \$47 millones de pesos anuales en promedio a valores corrientes.

El Patrimonio Neto va disminuyendo a través de los años debido a los resultados que fueron generando en el período 2011-2014 y a la aplicación del ajuste por inflación.

En la Tabla 3, se analiza el estado de resultados del período 2011 a 2014, observando las ventas totales de los cuatro años, el costo de los servicios vendidos representan el 80 % (promedio) y el margen bruto resulta el 20% (promedio).

En el período 2011 al 2012 las ventas se incrementaron en un 20%, esto se fundamenta en el aumento de la demanda en Mkw y a su actividad como Generadora.

Los costos totales acompañaron al incremento de las ventas resultando ser del 18% con respecto al año anterior. Los componentes más representativos del total de costos son los materiales y los gastos en personal.

Del año 2012 al 2013 las ventas descendieron 9%, si bien hubo un aumento de la demanda por mayor consumo y por mayores clientes, la actividad de generación se vio afectada por la rotura de una de las turbinas de la Central Bicentenario desde Setiembre 2012 hasta Abril 2013, generando la mitad de la potencia instalada, y consecuentemente el costo de los servicios disminuyó en un 12% en el período 2012 - 2013.

Tabla 3- Estado de Resultados período 2011-2014 (en millones de pesos)

ESTADO DE RESULTADOS	2011	V%	2012	V%	H%	2013	V%	H%	2014	V%	H%	P.V%
Ventas Netas	5.030	100	6.041	100	20	5.485	100	-9	5.867	100	7	100
Costo de los Servicios Vendidos	4.105	82	4.835	80	18	4.266	78	-12	4.732	81	11	80
Resultado Bruto	925	18	1.206	20	30	1.219	22	1	1.135	19	-7	20
Gastos de Comercialización	-702	-14	-747	-12	6	-825	-15	10	-897	-15	9	-14
Gastos de Administración propios	-2		-4		100	-3		-25	-2		-17	0
Gastos de Administración Prorratedos	-288	-6	-325	-5	13	-377	-7	16	-392	-7	4	-6
Total gastos	-992	-20	-1.076	-18	8	-1.205	-22	12	-1.291	-22	7	-20
Resultado Operativo antes de intereses e impuestos	-67	-1	130	2	-294	14	0	-89	-156	-3	-1.214	
Resultados x valuación de Bs. de Cbio al VNR	6		7		17	3		-57	14		372	
Otros Gastos	-3		-3			-2		-33	-2		-15	
Resultados Financieros y x Tenencias	2.204	44	863	14	-61	-345	-6	-140	-1.758	-30	410	5
Otros Ingresos y Egresos	65	1	327	5	403	346	6	6	295	5	-15	5
Resultados Ordinarios antes de impuesto	2.205	44	1.324	22	-40	16		-99	-1.607	-27	-10.144	485
Saldo por Revalúo Técnico RT 31						1.364	25		2.002	34	47	
Resultado Final	2.205	44	1.324	22	-40	1.380	25	4	396	7	-71	1.326

Fuente: Balance General de la empresa de servicio público

Del 2013 al 2014 las ventas totales subieron un 3%, cuyo origen está dado por el aumento de la demanda en Mkw, de los clientes y al restablecimiento de la generación en la Central Bicentenario a partir de Mayo 2013, consecuentemente los costos de los servicios vendidos aumentaron en un 11%.

Desde el punto de vista de los resultados operativos fue positivo en los años 2012 y 2013, en cambio en los años 2011 y en el 2014 el total de las ventas no fueron suficientes para cubrir el total de costos y gastos con el resultado de sus operaciones.

El resultado financiero, es uno de los componentes más significativos en el estado de resultados a partir del año 2012, en que se comenzó a pagar los intereses mensuales de 10,2 millones de dólares a su acreedor la ANSES (Administradora Nacional de la Seguridad Social), deuda que contrajo para financiar la construcción del ciclo combinado “Bicentenario”

Estos importes tienen una tendencia creciente, debido a que el tipo de cambio subió casi al doble desde Febrero de 2012 a Diciembre 2014, si bien la inflación fue mayor que el crecimiento del tipo de cambio, la tasa de interés fue marcando la diferencia final y en definitiva ha incidido con mayor fuerza en los tres últimos años.

En el año 2013 se hace un revalúo técnico establecido en la RT 31 de la FACPCE, en la totalidad de la líneas secundarias aéreas y subterráneas, mientras que en el ejercicio 2014 se registró el revalúo de las líneas de transmisión de 66 y 132 kVh, cuyos efectos mejoraron los resultados finales.

5.3. Análisis de los Indicadores Financieros

Los indicadores o índices financieros sirven para evaluar el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa.

La conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, permite comparar la posición financiera de la empresa con otra, aún si sus tamaños son significativamente diferentes.

En la primera parte se presentan las principales medidas de liquidez, solvencia y endeudamiento, y en la segunda parte los indicadores de rentabilidad. para terminar con los indicadores no financieros.

5.3.1. Las medidas de liquidez, solvencia y endeudamiento

La liquidez nos informa la capacidad de disponer el efectivo en un momento dado para pagar las obligaciones. Por lo tanto, aunque tengamos

muchos bienes y recursos, si no tenemos facilidades para convertirlos en efectivo para pagar los compromisos, no tenemos liquidez.

En la Tabla 4, se observa que en los cuatro años analizados el indicador de liquidez va aumentando, en el año 2011 tiene AR\$ 0,13 por cada peso de deuda corriente y en el año 2014 llegó a tener AR\$ 0,22 por cada peso de pasivo a corto plazo, si depuramos el activo corriente restando los inventarios, obtenemos un indicador aún más líquido y en éste caso tenemos que la empresa tiene AR\$ 0,20 del activo corriente por cada peso de deuda corriente en el año 2014.

Tabla 4- Indicadores de liquidez - solvencia y endeudamiento período 2011-2014

Razones	Fórmulas	2011	2012	2013	2014
Liquidez	Activo corriente / Activo Total	0,13	0,16	0,19	0,22
Liquidez Acida	Activo corriente -Inventarios / Activo Total	0,11	0,14	0,17	0,20
Solvencia	Activo corriente / Pasivo corriente	0,68	0,60	0,48	0,43
Solvencia Acida	Activo Corriente-Inventarios / Pasivo corriente	0,57	0,53	0,43	0,39
Solvencia Total	Activo Total / Pasivo Total	1,90	1,53	1,32	1,11
Financiación del Activo Fijo	Activo Fijo o no corriente / Pasivo no corriente + Patrimonio Neto	1,08	1,15	1,33	1,62
Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio Neto	1,11	1,88	3,13	8,92
Apalancamiento Financiero	Activo total / Patrimonio Neto	2,11	2,88	4,13	9,92

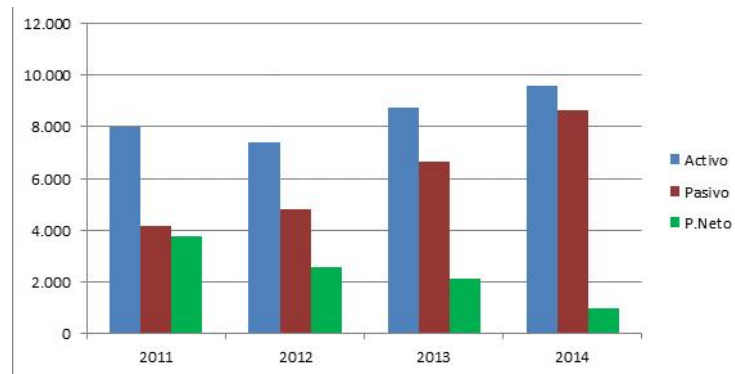
Fuente: Elaboración Propia en base a los Balances Generales

Al análisis de liquidez hay que incorporarle los de solvencia, se observa que a lo largo del período 2011 al 2014 va perdiendo capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, no alcanzando el activo corriente para cubrir las obligaciones inmediatas o corrientes. Esto significa que en el año 2011 la empresa tenía AR\$ 0,68 de activo corriente por cada peso de pasivo corriente y en el año 2014 tuvo AR\$ 0,43 por cada peso de pasivo corriente.

El indicador de la financiación del activo fijo, vincula la estructura de inversión con la estructura de financiación (como el de solvencia pero visto desde

otro enfoque), como se observa en la tabla 4 es mayor que uno, lo que significa que parte del activo fijo está financiado con pasivo corriente.

Ilustración 4 - Composición del Estado de Situación Patrimonial (período 2011 -2014)



Fuente: Elaboración Propia

Si le incluimos el nivel de endeudamiento y el factor de apalancamiento, que hace un análisis exclusivamente financiero, al ser mayor que uno el endeudamiento indica que el pasivo es mayor que el patrimonio neto; en el año 2011 el total del pasivo fue del 53% y el patrimonio neto 47% y en el año 2014 la relación fue casi 90% pasivo y 10% patrimonio neto. Hay apalancamiento debido a que el activo es mayor que el patrimonio neto, indicando que el activo fue financiado con deudas (pasivo).

5.3.2. Las medidas de rentabilidad

A continuación se presenta en la tabla 5 las medidas de rentabilidad, la primera es el margen de utilidad que mide la eficiencia de los resultados, esta medida indica cuánto beneficio se obtiene por cada peso de venta, y está en relación directa al control de los gastos.

Cabe recordar que los conceptos relacionados para obtener los indicadores, están ajustados de conformidad con las normas profesionales de la RTN 6 de la FACPCE. a moneda de cierre del año 2014.

Este índice en el 2011 fue de 0,44 lo que indica que por cada peso que vendió, la empresa obtuvo una ganancia de AR\$0,44, la misma va disminuyendo

en los siguientes años hasta llegar a obtener una ganancia de AR\$0,07 por cada peso vendido en el año 2014.

La información obtenida para la obtención de estos indicadores, está ajustada por inflación, y fueron incluidos en los resultados por tenencia, transformando los resultados finales.

Si bien las ventas experimentaron un incremento como se expreso anteriormente, la capacidad de la empresa en cuanto al grado de aprovechamiento de sus recursos para generar beneficios ha disminuido de un ejercicio a otro.

La rotación de los activos totales mide el grado de eficiencia con que son utilizados los activos para generar ventas. Esta clase de indicador establece la eficiencia en el empleo de los activos por parte de la administración en su tarea de generación de ventas.

En éste caso los resultados de este indicador señalan que en el año 2012, por cada peso invertido en el activo se generaron AR\$0,82 en ventas, pasando a generar AR\$0,63 para el año 2013,(aumento en los activos 18% y las ventas disminuyeron un 7%) y AR\$0,61 para el año 2013, motivado por el aumento de las ventas netas (7%) y en los activos (10%).

Tabla 5 - Indicadores de rentabilidad período 2011-2014

Razones	Fórmulas	2011	2012	2013	2014
Rentabilidad de los Ingresos	Resultado Neto / Ventas	0,44	0,22	0,25	0,07
Rotación de los Activos	Ventas / Activo Total	0,63	0,82	0,63	0,61
Factor de Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio Neto	2,11	2,88	4,13	9,92
ROE - Du Pont Desarrollada	Resultado Neto / Ventas * Ventas / Activo Total * Activo Total / Patrimonio Neto	0,58	0,52	0,65	0,41

Fuente: Elaboración Propia

El factor de apalancamiento mide la eficiencia en el uso de las deudas, lo que indica que el haber usando deuda para generar activos no se obtuvieron los ingresos necesarios para obtener una rentabilidad creciente.

5.4. Indicadores No Financieros

5.4.1. Indicadores de gestión para el Area Comercial

A continuación se desarrollan algunos indicadores comerciales de la empresa de servicio público.

5.4.1.1. Participación de las ventas por zona geográfica en pesos

Definición: Relación porcentual entre el total de ventas por zona geográfica en pesos y el total de ventas en pesos.

$$\frac{\text{ventas por zona geográfica en pesos}}{\text{total de ventas en pesos}} * 100$$

Temporalidad: Cálculo mensual, anual.

Significado y utilidad: Este índice muestra cual ha sido el comportamiento del consumo de energía en pesos en las distintas zonas geográficas en que se divide la empresa.

Tabla 6 - Ventas por zona geográfica en pesos - período 2011-2014

ZONAS	Ventas por zona geográfica por año en pesos			
	2011	2012	2013	2014
	%	%	%	%
ZONA A - CORDOBA	49,75	47,78	47,70	48,19
ZONA B - LA FALDA	3,76	3,91	4,00	3,99
ZONA C - VILLA MARIA	9,31	10,17	9,87	9,66
ZONA D - SAN FRANCISCO	7,71	7,55	7,42	7,11
ZONA E - RIO CEBALLOS	5,89	6,26	6,37	6,39
ZONA F - RIO CUARTO	8,83	9,04	9,30	9,54
ZONA G - BELL VILLE	5,23	5,29	5,24	5,16
ZONA H - ALTA GRACIA	5,42	5,62	5,59	5,41
ZONA I - CARLOS PAZ	4,10	4,38	4,52	4,54

Fuente: Módulo SIG EC. (sistema de gestión comercial) – base de datos ORACLE

Contribución a la toma de decisiones: Estos indicadores muestran el nivel de las ventas en pesos de las distintas zonas geográficas, en un período determinado.

5.4.1.2. Participación de las ventas por tipo de cliente en pesos

Definición: Relación porcentual de las ventas por tipo de clientes con respecto al total de las ventas en pesos.

$$\frac{\text{total de ventas por tipo de clientes en pesos}}{\text{total de ventas en pesos}} * 100$$

Temporalidad: Cálculo mensual y anual.

Significado y utilidad: Este índice muestra cual ha sido el comportamiento del consumo de energía por tipo de cliente en pesos en un período determinado

Tabla 7 - Ventas por tipo de clientes en pesos - período 2011-2014

Clientes	Ventas por tipo de clientes por año en pesos			
	2011	2012	2013	2014
	%	%	%	%
Residencial	31,79	32,54	33,28	33,55
General y Servicios	18,35	18,59	18,88	18,37
Grandes Consumos	26,67	24,61	24,02	25,18
Cooperativas de Electricidad	15,41	16,15	15,63	14,82
Gobierno y otros Usuarios Especiales	3,31	3,26	3,30	3,12
Alumbrado Público	4,27	4,33	4,35	4,25
Servicio de Agua	0,03	0,03	0,03	0,02
Rural	0,12	0,11	0,12	0,11
Peaje	0,05	0,38	0,39	0,58

Fuente: Módulo SIGEC. (sistema de gestión comercial) – base de datos ORACLE

Contribución a la toma de decisiones: Este indicador le muestra a la gerencia el nivel de los ingresos por venta en pesos de manera porcentual, por cada grupo de clientes en un período determinado.

5.4.1.3. Participación de las ventas por tipo de cliente en kW

Definición: Relación porcentual de las ventas en kW por tipo de clientes con respecto al total de las ventas en kW.

$$\frac{\text{total de ventas por tipo de clientes en kW}}{\text{total de ventas en kW}} * 100$$

Temporalidad: Cálculo mensual y anual.

Significado y utilidad: Este índice muestra cual ha sido el comportamiento del consumo de energía por tipo de cliente en kW en un período determinado

Contribución a la toma de decisiones: estos indicadores le muestra a la gerencia el nivel de consumo de los kW vendidos, por cada grupo de clientes en un período determinado.

Tabla 8 - Ventas por tipo de clientes en kW - período 2011-2014

Clientes	Ventas por tipo de clientes por año en kW			
	2011	2012	2013	2014
	%	%	%	%
Residencial	27,37	27,52	28,10	28,17
General y Servicios	9,19	9,18	9,31	9,22
Grandes Consumos	25,98	24,55	23,52	25,90
Cooperativas de Electricidad	32,52	33,71	34,12	32,02
Gobierno y otros Usuarios Especiales	1,99	1,98	1,98	1,85
Alumbrado Público	2,86	2,93	2,89	2,76
Servicio de Agua	0,02	0,02	0,02	0,01
Rural	0,06	0,06	0,06	0,05
Peaje	0,00	0,04	0,00	0,00

Fuente: Módulo SIGEC. (sistema de gestión comercial) – base de datos ORACLE

5.4.1.4. Participación de ventas totales por distrito

Definición: Relación porcentual entre el total de ventas por distrito en pesos con respecto al total de ventas en un período determinado.

$$\frac{\text{total de ventas por distrito en pesos}}{\text{total de ventas en pesos}} * 100$$

Temporalidad: Cálculo mensual - anual

Significado y utilidad: Este indicador representa como están distribuidas las ventas por cada uno de los distritos, midiendo la participación porcentual que tiene cada distrito con respecto al total de las ventas de la empresa.

Tabla 9 - Ventas por distrito Zona C – período 2011-2014

ZONA C - VILLA MARIA	Ventas por distrito por año en pesos			
	2011	2012	2013	2014
	%	%	%	%
Distrito Villa María	7,58	8,43	8,14	7,93
Distrito Ballesteros	0,13	0,13	0,13	0,13
Distrito James Craick	0,28	0,27	0,29	0,27
Distrito General Cabrera	0,44	0,43	0,44	0,43
Distrito Laborde	0,25	0,18	0,18	0,23
Distrito Wenceslao Escalante	0,06	0,06	0,06	0,06
Distrito Pascanas	0,08	0,09	0,08	0,08
Distrito Alto Alegre	0,02	0,02	0,02	0,02
Distrito Ucacha	0,15	0,15	0,14	0,15
Distrito Tancacha	0,32	0,42	0,38	0,34
Total ZONA C VILLA MARIA	9,31	10,17	9,87	9,66

Fuente: Módulo SIGEC. (sistema de gestión comercial) – base de datos ORACLE

Contribución a la toma de decisiones: Estos indicadores le muestra a la gerencia el nivel de ventas de cada distrito con respecto al total de ventas de la empresa en un período determinado.

CAPITULO 6 - PROPUESTA DE DASHBOARD

6.1. Introducción

El nombre Dashboard se refiere al tablero de un automóvil, el cual ofrece al conductor información permanente sobre el estado del vehículo. El mundo de los negocios toma la palabra con un sentido similar pero en lugar de aplicarlo a los automóviles lo refiere a la empresa.

Así, Dashboard es un tablero de control que muestra de una forma unificada los elementos clave de información que los componentes de una organización requieren para la realización de su trabajo de gestión, mediante el cual se despliega en tiempo real información de la empresa extraída de varias fuentes o bases de datos.

Su característica de tiempo real otorga a los usuarios un conocimiento completo sobre la marcha de la empresa y permite hacer análisis instantáneos e inteligencia de negocios.

Los dashboards contribuyen a mejorar los recursos de información al interior de las organizaciones, proveyendo a los tomadores de decisión datos claros, en un formato intuitivo y en una interfaz simple. Correctamente diseñados, optimizan la gestión.

Un aspecto interesante es que los nuevos dashboards no sólo son para los directores de empresas, sino también para los responsables o gerentes de áreas, ya que con estos tableros ellos –o cualquier empleado si es necesario– pueden tomar mejores decisiones para cumplir con sus objetivos específicos.

Esto es especialmente atractivo para algunas organizaciones interesadas en que cada área pueda ir estableciendo controles de los recursos invertidos, haciendo que más miembros de la organización puedan preocuparse de las finanzas o gastos en determinados proyectos.

6.2. Aplicación

A continuación se presentan dos tablas, determinando los objetivos la medida aplicada, las metas y las iniciativas sugeridas.

AREA Comercial

OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS		
Aumentar las ventas en pesos y en kW.	Participación de las ventas por zona geográfica en pesos	Aumentar			
		Zona A - CORDOBA	48%	Aumento de tarifas	
		Zona B - LA FALDA	4%		
		Zona C - VILLA MARIA	10%	Inversión en generación y en distribución	
		Zona D - SAN FRANCISCO	6%		
		Zona E - RIO CEBALLOS	7%	Aumento de cobertura	
		Zona F - RIO CUARTO	10%		
		Zona G - BELL VILLE	5%		
		Zona H - ALTA GRACIA	5%	Disminución de pérdidas técnicas y no técnicas	
		Zona I - CARLOS PAZ	5%		
	Participación de las ventas por distrito en \$	Aumentar			
		Zona C - Villa María			
		Distrito Villa María	Villa María	80%	Inversión en generación y en líneas de distribución
			Ballesteros	2%	
			James Craick	4%	
			General Cabrera	6%	Aumento de cobertura
			Laborde	3%	
			W. Escalante	1%	Aumento de tarifas
			Pascanas	1%	
			Alto Alegre	1%	
Ucacha	1%		Disminución de pérdidas técnicas y no técnicas		
Tancacha	1%				
	Participación de las ventas por tipo de clientes en pesos	Aumentar			
		Residencial	34%	Aumento de tarifas	
		General y Servicios	19%		
		Grandes Consumos	24%		
		Cooperativas de Electricidad	14%	Aumento de cobertura	
		Gobierno y otros Us. Esp.	3%		
		Alumbrado Público	4%		
		Servicio de Agua	0,02%	Disminución de pérdidas técnicas y no técnicas	
		Rural	0,11%		
		Peaje	1 %		
	Participación de las ventas por tipo de clientes en kW	Aumentar			
		Residencial	28%	Inversión en generación y en líneas de distribución.	
		General y Servicios	9%		
		Grandes Consumos	25%		
		Cooperativas de Electricidad	33%	Aumento de Cobertura	
		Gobierno y otros Us. Esp.	2%		
		Alumbrado Público	3%		
		Servicio de Agua Rural		Disminución de pérdidas técnicas y no técnicas	

AREA Económica – Financiera

OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS
Aumentar los créditos por venta	Indice de Solvencia Acida	Aumentar 12%	Aumento de las tarifas y Aumento de cobertura
Disminuir las deudas a corto y largo plazo	Indice de Endeudamiento	Disminuir 10%	Renegociación de la deuda con ANSES y CAMMESA
Incrementar las ventas	Indice de Rentabilidad de los Ingresos	Aumentar 23%	Inversion en generación y en líneas de distribución. Disminuir Pérdidas Técnicas y No Técnicas

CAPITULO 7 - CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones a las que se arribaron luego de haber realizado el análisis de los estados contables, de los indicadores financieros y no financieros en el período del 2011-2014 de la empresa de servicio público.-

Los estados financieros están realizados conforme a normas contables establecidas por la FACPCE., por lo que no pretenden ni pueden mostrar con exactitud matemática la posición financiera, los resultados obtenidos o cualquier otro aspecto de la actividad de la empresa, ya que es necesario tomar juicios y opiniones.

De la aplicación de los métodos de análisis, se pudo conocer la situación económica - financiera de la empresa, los aumentos y disminuciones de los distintos componentes que integran el estado de situación patrimonial y del estado de resultados.

La aplicación de indicadores no financieros aportan información que ayudan a los gerentes a conocer sobre el cumplimiento de los objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades establecidas para cada período de gestión.

Se realizó un Dashboard del área económica-financiera y del área comercial, como otra herramienta de gestión, para que ayude a los ejecutivos a gestionar eficientemente la organización, a través de indicadores claves de performance.

El uso de esta información obtenida de manera oportuna, precisa y relevante, les ayudará a los gerentes a orientarlos hacia las estrategias más beneficiosas en corto y largo plazo, será la base de la planificación, servirá como herramienta de diagnóstico para que los alerte sobre el cumplimiento de los objetivos y como se han usado los recursos en su período de gestión y por último

les permitirá lograr una mejora en la calidad de los procesos decisorios, redundando positivamente en el valor de la empresa.

7.2. Aportaciones

Como producto final de éste trabajo de investigación, acompaño un instrumento de gestión, con algunos indicadores no financieros que se deberían acompañar al Balance General.

7.2.1. Indicadores de gestión para el Area Comercial

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
Participación de las ventas por zona geográfica	Medir en pesos y en kW las ventas por las zonas geográficas en que está dividida la empresa. Mensual - Anual	$\frac{\text{Ventas por Zona}}{\text{Total de Ventas}}$
Evolución de las ventas	Medir en pesos y en kW las ventas, con respecto al período anterior y con respecto al mismo período del año anterior. Mensual - Anual	$\frac{\text{Total de Ventas del período actual}}{\text{Total de Ventas del período anterior}}$ $\frac{\text{Total de Ventas del período actual}}{\text{T. de Ventas del mismo período del año anterior}}$
Participación de las ventas por tipo de cliente	Medir en pesos y en kW las ventas por tipo de cliente. Mensual - Anual	$\frac{\text{Total de ventas por tipo de clientes}}{\text{Total de Ventas}}$

Satisfacción de los clientes	Medir en número el grado de satisfacción al cliente en términos de reclamos, tipo de reclamos y el grado de respuesta. Diaria – Mensual – Anual.	$\frac{\text{Total de reclamos}}{\text{Total de clientes}}$ $\frac{\text{Total de reclamos por zonas}}{\text{Total de clientes}}$ $\frac{\text{Tipo de reclamo}}{\text{Total de reclamos}}$ $\frac{\text{Tipo de reclamo por zona}}{\text{Total de reclamos}}$ $\frac{\text{Total de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$
Tiempo de repuesta de la conexión	Medir en días, la repuesta de la conexión del servicio. Semanal – Mensual - Anual	$\frac{\text{Días reales}}{\text{Días establecidos}}$
Pago fuera de término	Medir en pesos los pagos fuera de término. Diaria- Bimestral- anual	$\frac{\text{Cantidad de pago fuera de término}}{\text{Total de Pagos}}$
Participación de clientes con Tarifa Social	Medir en pesos y en número de clientes, la tarifa social. Mensual - Anual	$\frac{\text{Total de ventas con tarifa social}}{\text{Total de Ventas}}$ $\frac{\text{Total de clientes con tarifa social}}{\text{Total de clientes}}$

7.2.2. Indicadores de gestión para el Area Administración

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
Referidos a Compras		
Participación del tipo de contratación en el total de compras	Mide en número y en AR\$ el tipo de contratación en el total de compras.	$\frac{\text{Tipo de Contratación}}{\text{Total de Compras}}$

Desviación de los precios	Mide en pesos la desviación del precio real y el presupuestado. Mensual - Anual	$\frac{\text{Precio real} - \text{Precio Presupuestado}}{\text{Precio Presupuestado}}$
Referidos a Personal		
Ausentismo	Mide en días el ausentismo de toda la Empresa. Diario-Semanal- Mensual - Anual	$\frac{\text{Días de ausentismo}}{\text{Días de trabajo}}$
Ausentismo por sector	Mide en cantidad de días de ausentismo por sector. Diario -Semanal -Mensual-Anual	$\frac{\text{Días de ausentismo por sector}}{\text{Días de trabajo}}$
Horas Extras por sector	Mide en pesos y en cantidad las otras extras realizadas por sector y zona geográfica. Mensual-Anual	$\frac{\text{Horas extras por sector /zona}}{\text{Horas normales}}$
Indice de accidentes	Mide la cantidad de accidentes totales y por sector de trabajo. Mensual-Anual	$\frac{\text{Cantidad de accidentes}}{\text{Planta de personal}}$ $\frac{\text{Cantidad de accidentes por sector}}{\text{Planta de personal}}$
Indice de quejas del personal	Mide el grado de quejas del personal por tipo y sector de trabajo. Mensual - Anual	$\frac{\text{Quejas por tipo /por sector}}{\text{total de quejas}}$
Indice de participación de gastos en personal	Mide la participación de gastos en relación a las ventas. Mensual- Anual	$\frac{\text{Gastos en Personal}}{\text{Ventas}}$

7.2.3. Indicadores de gestión para el Area Producción

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
Indice de potencia demandada	Mide la potencia demandada en un período de tiempo. Diaria, Mensual- Anual	$\frac{\text{Potencia demandada}}{\text{Potencia Disponible}}$
Indice de energía demandada	Mide la potencia demandada en un período de tiempo. Diaria, Mensual- Anual	$\frac{\text{Energía demandada}}{\text{Energía Disponible}}$

Indice de combustible por máquina	Mide el costo de combustible en un período de tiempo. Diaria, Mensual- Anual	$\frac{\text{Costo de combustible por máquina}}{\text{Total de combustible}}$
Indice de gastos por central	Mide el gasto por central en un período de tiempo. Diaria, Mensual- Anual	$\frac{\text{gastos por central}}{\text{total de gastos de producción}} \bar{n}$

7.3. RECOMENDACIONES

A continuación se deja expresado los posibles desarrollos que surgen a partir del trabajo investigado.

- Continuar con el desarrollo de los indicadores no financieros a fin de poder construir un **Cuadro de Mando Integral** y desarrollar un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a obtener feedback sobre la estrategia, alineando su gestión a la concreción de la visión de la organización.
- Realizar un **análisis sectorial** lo que permite que los ratios obtenidos se enriquezcan cuando se comparan con datos del sector al que pertenece la empresa, y con otras empresas del mismo servicio público, ya que cada sector tiene características propias y están influenciados por el entorno en forma diferente.
- Realizar un **análisis multivariante** lo que permite combinar varios ratios en un modelo, resumiéndolos en un solo indicador. Ello lleva a la formulación de un modelo descriptivo o predictivo sobre algunos comportamientos financieros y económicos de la empresa.
- Desarrollar una **pirámide de ratios** que permita ver cómo se modifican los indicadores si varían los componentes contables. Para su construcción se parte de un ratio que se considere importante y se desagrega en ratios parciales que tengan interés para la empresa.

Bibliografía

OSTENGO HECTOR “La Contabilidad de Gestión” En un enfoque de Control de Gestión y Evaluación del Desempeño, para lograr la medición integral de la gestión – Librería Editorial Omar D. Buyatti-Argentina 2014.

OSTENGO HECTOR “Control de Gestión” Guía para graduados profesionales – Librería Editorial Omar D. Buyatti-Argentina 2006.-

HORNGREN – SUNDEM – STRATTON, “Contabilidad Administrativa” – 13 edición – Editorial PEARSON Educación- México 2006.-

LAMATTINA OSCAR E. “Análisis de Estados Financieros” Un enfoque Integral – Editorial Omar Buyatti- Edición Abril 2008

MALLO CARLOS – KAPLAN ROBERT S: - MELJEM SYLVIA – GIMENEZ CARLOS – “Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión” Editorial Prentice Hall Iberia – Madrid 2000

AMAT ORIOL “Análisis de Estados Financieros” Fundamentos y aplicaciones – Ediciones Gestión 2000 – sexta edición – Setiembre 2000

ANEXOS

A - Ajuste por inflación

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL y ESTADO DE RESULTADOS EN MILLONES DE \$					coeficiente de actualización					
					1,67		1,47		1,28	
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL					2011		2012		2013	
ACTIVO					Ajustado	Diferencia	Ajustado	Diferencia	Ajustado	Diferencia
ACTIVO CORRIENTE										
Caja y Bancos	297	179	253	295						
Créditos por Ventas	521	714	1.033	1.385						
Otros Créditos	57	136	181	281						
Bienes de Cambio	166	141	174	175	276	-110	208	-67	223	-49
Total Activo Corriente	1.041	1.170	1.641	2.136						
ACTIVO NO CORRIENTE										
Créditos por Venta	7	8	9	17						
Bienes de Uso	6.929	6.210	7.097	7.448	11.539	-4.610	9.141	-2.931	9.103	-2.006
Activos Intangibles	2	0	2	1	3	-1	1		2	
Total Activo No Corriente	6.938	6.219	7.108	7.467						
TOTAL DEL ACTIVO	7.979	7.388	8.749	9.603						
PASIVO										
PASIVO CORRIENTE										
Cuentas por Pagar	250	323	1.016	1.466						
Préstamos	547	434	563	795						
Remuneraciones y Cargas Sociales	297	381	499	702						
Cargas Fiscales	137	300	411	656						
Otras Deudas	295	498	883	1.350						
Previsiones	8	23	15	27						
Total Pasivo Corriente	1.534	1.958	3.387	4.996						
PASIVO NO CORRIENTE										
Préstamos	2.536	2.716	3.047	3.382						
Otras Deudas	129	148	196	257						
Total Pasivo No Corriente	2.665	2.863	3.243	3.638						
TOTAL DEL PASIVO	4.199	4.821	6.630	8.634						
PATRIMONIO NETO										
Patrimonio Neto	3.779	2.567	2.119	968	6.293	2.514	3.779	1.212	2.718	599
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	7.979	7.388	8.749	9.602		-2.208		-1.786		-1.456
ESTADO DE RESULTADOS	2011	2012	2013	2014						
Ventas Netas	5.030	6.041	5.485	5.867	8.376	3.346	8.893	2.852	7.036	1.551
Costo de los Servicios Vendidos	4.105	4.835	4.266	4.732	6.836	-2.731	7.117	-2.282	5.472	-1.206
Resultado Bruto	925	1.206	1.219	1.135						
Gastos de Comercialización	-702	-747	-825	-897	-1.170	-281	-1.100	-353	-1.058	-233
Gastos de Administración propios	-2	-4	-3	-2	-4	-1	-6	-2	-4	-1
Gastos de Administración Prorratedos	-288	-325	-377	-392	-479	-115	-478	-153	-484	-107
Total gastos	-992	-1.076	-1.205	-1.291						
Resultado Operativo antes de intereses e impuestos	-67	130	14	-156						
Resultados x valuación de Bs. de Cbio al VNR	6	7	3	14	10	3	10	3	4	1
Otros Gastos	-3	-3	-2	-2	-5	-1	-4	-1	-3	-1
Resultados Financieros y x Tenencias	2.204	863	-345	-1.758	3.670	-2	1.270	407	-443	-98
Otros Ingresos y Egresos	65	327	346	295	109	43	481	105	444	98
Resultados Ordinarios antes de impuesto	2.205	1.324	16	-1.607						
Indemnización usuarios desperfectos ET Malvinas										
Resultados Extraordinarios										
Saldo por Revalúo Técnico RT 31			1.364	2.002					1.750	386
REI										
Resultado Final	2.205	1.324	1.380	396		262		576		386