



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

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

*"DETERMINACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA Y SUS UENS  
MEDIANTE EL BUSINESS SEGMENT REPORTING"*

Autor: Esteban Fernández

Tutor: Marcela Porporato

Córdoba

2014



“DETERMINACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA Y SUS UENS MEDIANTE EL BUSINESS SEGMENT REPORTING” por Esteban Fernández se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



## Agradecimientos

---

Al amor de mi vida, Lucrecia, por su paciencia, comprensión, bondad y sacrificio, que es fuente de mi inspiración. Gracias por estar siempre a mi lado!

A mis padres, Jorge y Marisa, el pilar fundamental que me sostiene, el apoyo incondicional y el consejo sabio y oportuno. A ellos dedico cada día de esfuerzo para lograr lo que hoy soy y ofrezco.

A mi familia, que con su entusiasmo y cariño me dieron el valor y coraje para caminar.

A mis amigos y compañeros de la maestría, con quienes transitamos el camino de formación, creciendo juntos y apoyándonos para llegar al final.

A mi tutora, Marcela Porporato, que con sus conocimientos, ayuda oportuna y desinteresada contribuyó al desarrollo de este trabajo.

A la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba y todos los docentes de la Maestría en Dirección de Negocios, quienes a lo largo de los años impartieron conocimientos y experiencias que me formaron académicamente y transformaron en el profesional en que hoy me he convertido.

A la empresa y todo su personal, quienes me abrieron las puertas y brindaron todo el soporte para poder realizar el presente proyecto. Y muy en especial a Sebastián Florio, un colaborador clave de la organización que estuvo ayudando en cada tarea.

Y a todos aquellos que son movidos por un gran amor a la vida y a la naturaleza, que están convencidos de que un mundo mejor es posible si se tienen los conocimientos para ayudar y el corazón para vencer.

A todos ustedes dedico el producto de mi esfuerzo.

Esteban Fernández



## Índice de contenidos

Agradecimientos.....	3	3.1. Los segmentos objetivos.....	28
Índice de contenidos.....	4	3.2. Estudios por segmento.....	29
Índice de figuras.....	5	3.3. Estudio de los costos corporativos.....	31
A. Presentación del proyecto.....	6	3.4. Diseño del reporte objetivo.....	32
I. Resumen.....	6	3.5. Evaluación de las fuentes de información.....	33
II. Marco teórico.....	6	3.6. Implementación de nueva metodologías para la información.....	34
III. Motivación.....	7	3.7. Definición de criterios para el tratamiento de ingresos y egresos.....	35
IV. Metodología.....	7	3.8. Cierre del capítulo.....	36
V. Objetivos del trabajo.....	7	Capítulo N°4   Implementación de la solución.....	37
VI. Preguntas de investigación.....	7	4.1. Recopilación y procesamiento de datos.....	37
VII. Resultados esperados.....	8	4.2. Elaboración del reporte segmentado.....	39
VIII. Alcance del trabajo.....	8	Capítulo N°5   Evaluación.....	43
IX. Organización del trabajo.....	8	5.1. Evaluación por segmentos.....	43
Introducción.....	9	5.2. Evaluación de los resultados consolidados.....	45
B. Desarrollo del Proyecto.....	11	5.3. Cierre del capítulo.....	46
Capítulo N°1   Marco teórico.....	11	C. Cierre del Proyecto.....	48
1.1. Contabilidad de gestión.....	11	Conclusiones Finales.....	48
1.2. Costos.....	12	Bibliografía.....	50
1.3. Business Segment Reporting.....	16	Anexos.....	51
1.4. Precios de transferencia.....	20		
1.5. Cierre del capítulo.....	20		
Capítulo N°2   Relevamiento y metodología de trabajo.....	22		
2.1. La empresa objeto de estudio.....	22		
2.2. Metodología.....	26		
2.3. Cierre del capítulo.....	27		
Capítulo N°3   Diseño del reporte objetivo.....	28		

## Índice de figuras

---

Figura 1: Ejemplo de estado de resultados de un segmento. Fuente: Garrison, Noreen, & Brewer, 2006.....	18
Figura 2: Principales clientes y proveedores de Stark S.A. Fuente: Elaboración propia.....	23
Figura 3: Organigrama de Stark S.A. Fuente: Elaboración propia.....	23
Figura 4: Segmentos objetivos de Stark S.A. Fuente: Elaboración propia.....	28
Figura 5: Clasificación de costos corporativos de Stark S.A. Fuente: Elaboración propia.....	32
Figura 6: Esquema del estado de resultados. Fuente: Elaboración propia.....	32
Figura 7: Esquema de recopilación y procesamiento de datos. Fuente: Elaboración propia.....	38
Figura 8: Business Segment Reporting de Stark S.A. Jul 14. Fuente: Elaboración propia.....	40
Figura 9: Business Segment Reporting de Stark S.A. Ago 14. Fuente: Elaboración propia.....	41
Figura 10: Business Segment Reporting de Stark S.A. Sep 14. Fuente: Elaboración propia.....	42
Figura 11: Costos y Resultados respecto de Ventas de Stark S.A. Promedio del trimestre 03/2014. Valores en miles de pesos. Fuente: Elaboración propia.....	46
Figura 12: Ventas vs. Margen por segmento. Trimestre 03/2014. Fuente: Elaboración propia.....	47

## A. Presentación del proyecto

---

### I. Resumen

El presente proyecto apunta a encontrar la rentabilidad de una empresa PyME familiar que opera en diferentes sectores de la actividad económica con distintas unidades de negocio (UENs).

La realidad actual de la empresa hace que sólo se toman decisiones en base a la intuición, la experiencia y en parte al análisis de los ingresos. De los egresos se lleva registro de diferentes maneras, pero no existe un entrecruzamiento de datos que permita saber si la empresa está ganando o no en su conjunto y por cada unidad de negocio.

A través de la implementación del Business Segment Reporting se pretende dar cuentas separadas de las divisiones individuales, con el propósito de proporcionar una imagen precisa del rendimiento de una empresa para los diferentes usuarios internos de información de Contabilidad de Gestión. La información por segmentos de negocio permitirá así evaluar los ingresos de cada segmento menos gastos y los activos netos afectados con el fin de evaluar la rentabilidad y el grado de riesgo.

### II. Marco teórico

Este proyecto se encuentra encuadrado en el área de la Contabilidad de Gestión. La Contabilidad de Gestión es aquella parte de la contabilidad encargada del cálculo de los costos, así como del suministro de información relevante a los usuarios internos que sirva de apoyo a la toma de decisiones y facilite el proceso de planificación y control.

La asignación de ingresos y costos, que es un desafío en casi cualquier organización, más aún en las PyMEs, proporciona la información necesaria tanto para las decisiones estratégicas como para las operativas.

Encontrar respuestas a las interrogantes de la asignación del costo con frecuencia es difícil. Rara vez las respuestas son claramente correctas o incorrectas. Sin embargo, el "Business Segment Reporting" aporta metodología, criterios y herramientas para arribar a buen puerto.

La metodología consiste en diferenciar segmentos de negocio, es decir, un componente identificable de una entidad que se dedica a la producción de productos homogéneos o relacionadas, las ventas de bienes homogéneos o relacionados o prestación de servicios homogéneos o relacionados y que está sujeto a riesgos y beneficios que son diferentes de los de los demás componentes de negocio de la entidad.

El objetivo de requerir información sobre los segmentos de una organización es:

- ✓ Entender mejor el desempeño de la entidad (rentabilidad)
- ✓ Evaluar mejor perspectivas futuras
- ✓ Hacer juicios más informados

### III. Motivación

Mi formación de grado como Ingeniero Industrial y mi desarrollo profesional-laboral hacen que la Contabilidad de Gestión sea una rama muy interesante en la que seguir profundizando. Trabajar en relación con PyMEs siempre se vuelve un desafío puesto que aplicar herramientas teóricas de la formación como MBA implica mucho trabajo de adaptación e ingenio para obtener resultados a partir de recursos escasos. Este motivo junto a la oportunidad de crecimiento profesional, la utilidad que brindará esta aplicación a PyMEs y el interés que me generan, se convierten en los motores del presente trabajo final de aplicación.

### IV. Metodología

El trabajo está basado en la investigación y revisión bibliográfica de las temáticas de Contabilidad de Gestión, Costos y Business Segment Reporting. Se pretende encontrar como resultado de este proceso, una metodología que permita la implementación de esta herramienta de la manera más adecuada para la empresa, buscando comprender e identificar todos los ingresos y costos de cada UEN, tanto directos como indirectos.

### V. Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo final de aplicación es *"determinar la rentabilidad de una empresa PyME y de cada una de sus unidades de negocio (UENs), aplicando un correcto proceso de business segment reporting, con el fin de conocer el desempeño de la organización"*.

Asimismo se busca *"dotar de una herramienta útil a la administración de la empresa para la planeación y control sistemático de los ingresos y costos, como así también en la toma de decisiones"*.

Como objetivos personales y profesionales se intenta *"integrar los contenidos teóricos, técnicas y metodologías estudiadas durante la maestría en una situación práctica real, dando de mí mismo lo mejor en cuanto a conocimientos, capacidades, profesionalismo, actitudes y aptitudes"*.

### VI. Preguntas de investigación

Para realizar el presente trabajo, se han planteado la siguiente cuestión:

**Enunciado de la investigación:** *¿cómo determinar los resultados de una PyME con varias unidades de negocios que desarrollan actividades de tipo fabril, comercial y de servicio muy disímiles entre sí?*

Preguntas específicas:

- a. ¿Cuál es la forma de tratar los costos en las distintas UENs?
- b. ¿Cuál es la estrategia para la asignación de costos?

- c. ¿Cómo establecer los precios de transferencia entre diferentes unidades?

## VII. Resultados esperados

Como resultado final del trabajo se pretende arribar a una planilla de cálculo avanzada que permita, tomando información del sistema actual de la empresa e información complementaria, asignar los costos a cada unidad de negocio de manera ágil y determinar en simples pasos los resultados de las mismas.

## VIII. Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al ámbito de una empresa PyME familiar de la ciudad de Río Cuarto, tanto la sociedad anónima como un todo, como cada una de sus UENs.

## IX. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 5 capítulos:

- ✓ **Capítulo 1 · Marco teórico:** Investigación bibliográfica sobre el marco teórico del proyecto: contabilidad de gestión, costos, business segment reporting y asignación de costos. Este apartado tiene por objeto orientar en la temática del trabajo, revisar el estado de conocimiento en el área de interés y sentar las bases conceptuales para el estudio posterior.
- ✓ **Capítulo 2 · Relevamiento y metodología:** En esta parte se busca conocer la empresa, comprender sus necesidades, determinar los objetos de estudio y la metodología de trabajo.
- ✓ **Capítulo 3 · Diseño del reporte objetivo:** Se diagrama el reporte de resultados por Unidad de Negocio deseado, el plan de cuentas involucrado y los conceptos que lo alimentan. Así mismo se estudia el origen de la información, la necesidad de cambios en la forma en que se registra actualmente y/o incorporación de nuevos registros.
- ✓ **Capítulo 4 · Implementación de la solución:** Implica la identificación de costos directos e indirectos para cada UEN, la determinación de criterios de asignación de costos, tanto de la UEN como globales de la organización, la determinación de precios de transferencia entre unidades y criterios para obtener el reporte objetivo en base a la información disponible de la organización.
- ✓ **Capítulo 5 · Evaluación:** Aquí se hace un análisis de los resultados obtenidos del proceso, se compara el antes y después de la empresa y se realizan las recomendaciones pertinentes al proyecto.

## Introducción

La gestión en una empresa es una de las actividades más importantes que se desarrollan en la misma, porque a través de ella se ejecuta la planificación estratégica que contribuye al crecimiento. Debido a que esta actividad se realiza mediante el uso de toda la información que maneja una entidad empresarial, un gestor no puede desarrollarla por él mismo sin la ayuda de herramientas de gestión adecuadas.

En cuestiones de números y evaluación de desempeño la contabilidad de gestión es la encargada de integrar información proveniente de distintas áreas de la empresa y para todos los segmentos que en una empresa pudieran existir. El objetivo de trabajar con herramientas de contabilidad de gestión contribuye a soporte de las actividades de toma de decisiones de los usuarios internos de la empresa y en el control de las actuaciones; además, teniendo en cuenta que los gestores deben presentar informes regularmente, poder disponer de la información necesaria en una forma ordenada es la clave para la eficiencia en su trabajo.

A pesar de que las PyMEs de nuestro país están familiarizadas con las ventajas y los beneficios que conlleva la aplicación de herramientas administrativas como la contabilidad de gestión, a la hora de invertir en proyectos de este tipo, muchas se cuestionan si representa realmente un beneficio para la empresa al compararlo con otras necesidades de inversión que la misma pueda tener en materia de tiempos y recursos.

La empresa Stark S.A., una PyME familiar del interior de la provincia de Córdoba, ha abierto sus puertas para llevar adelante este trabajo final de aplicación. Esta entidad constituye un ejemplo representativo de la situación de muchas empresas similares del país, y los resultados obtenidos podrían extrapolarse y adaptarse para cualquier otra empresa de características y con necesidades similares.

En consecuencia, por intermedio de este proyecto se pretende ayudar a la empresa a conceptualizar, diseñar e implementar una herramienta de contabilidad de gestión, como lo es el Business Segment Reporting, cuyo objetivo es mostrar el desempeño de distintos segmentos de una organización, medir la rentabilidad de cada uno y servir de soporte a los diversos usuarios internos.

A lo largo del presente trabajo se pretende explicar en forma precisa temas como:

- Contabilidad de gestión
- Costos y sistemas de costeo.
- Descentralización y Segment Reporting.
- Precios de Transferencia.
- Asignación de ingresos y egresos.
- Necesidades y fundamentos para implementar el proyecto.
- Aspectos prácticos de la implementación de un proyecto de Business Segment Reporting en una empresa PyME.

El proyecto está estructurado y guiado por las etapas por las que evoluciona todo nuevo proyecto. El trabajo está centrado en aquellas tareas que hacen a la directa formación de magister en dirección de negocios. De esta forma, y mediante un trabajo sinérgico con personal de la empresa y la tutoría académica, se espera alcanzar los objetivos planteados.

Sin más que agregar, se invita al lector a recorrer los resultados de este trabajo con la lectura de los diferentes capítulos que integran el informe, con la expectativa de que el mismo resulte agradable y refleje adecuadamente la experiencia.

E.F.



## B. Desarrollo del Proyecto

### Capítulo N°1 | Marco teórico

Este capítulo presenta el resumen de la bibliografía consultada en materia de Contabilidad de Gestión, Costos y Business Segment Reporting. El objetivo del mismo es brindar un marco conceptual que sirva de sustento al trabajo de aplicación.

#### 1.1. Contabilidad de gestión

##### 1.1.1. Generalidades

El objetivo principal del sistema de contabilidad financiera es la preparación de estados financieros de propósito general. Esa información es incompleta para los tomadores de decisiones que manejan las organizaciones. Allí es donde aparece la disciplina de la contabilidad de gestión, "una actividad que proporciona información financiera y no financiera a los administradores de la organización y otros tomadores de decisiones internos" (Wild, Shaw, & Chiappetta, 2012).

Complementando la definición anterior, el Institute of Management Accountants (IMA) amplía con lo siguiente: "La contabilidad de gestión es una profesión que implica participación en la toma de decisiones de gestión, elaboración de sistemas de planificación y medición del desempeño, que aporta sus conocimientos de los informes financieros y de control para ayudar a la administración en la formulación e implementación de una estrategia organizacional".

El principal objetivo de la contabilidad de gestión es brindar soporte a la tarea de administrar en la planificación, el control y el análisis de la actuación de la organización con el fin de seguir el camino de la mejora continua. La contabilidad de gestión utiliza el principio y las prácticas de la contabilidad financiera y contabilidad de costos, además de otras técnicas modernas de gestión para el funcionamiento eficaz de una empresa.

##### 1.1.2. Contabilidad de gestión y descentralización

La contabilidad de gestión se ha vuelto una disciplina clave de la gestión de las organizaciones de nuestros días. Las empresas actuales tienen la particularidad de ser cada vez más descentralizadas.

Una organización descentralizada es aquella en la que la toma de decisiones no se limita a unos pocos altos ejecutivos, sino que es toda la organización, con funciones directivas en diversos niveles de la toma de decisiones operativas relativas a su esfera de responsabilidad. La descentralización es una cuestión de grado, ya que todas las organizaciones se descentralizan en cierta medida. En un extremo, una organización fuertemente descentralizada es aquella en la que incluso los gerentes de nivel más bajo y los empleados están facultados para tomar decisiones. En el otro extremo, en una organización

fuertemente centralizada, los gerentes de niveles inferiores tienen poca libertad para tomar decisiones. Aunque la mayoría de las organizaciones caen en algún lugar entre estos dos extremos, hay una tendencia pronunciada cada vez mayor a la descentralización.

### 1.1.3. La naturaleza de los sistemas de control de gestión

El control de gestión es una obligación en cualquier organización que practique la descentralización. "Control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para implementar la estrategia organizacional" (Anthony & Govindarajan, 2004).

El control de gestión implica una variedad de actividades, incluyendo:

- ✓ Planeamiento de lo que la organización debería hacer.
- ✓ Coordinación de las actividades de distintas partes de la organización.
- ✓ Comunicación de la información.
- ✓ Evaluación de la información.
- ✓ Decisión, en caso de ser necesario, de los cursos de acción.
- ✓ Influencia sobre las personas para cambiar su comportamiento.

Lo anterior pone de manifiesto que los sistemas de control de gestión se basan en la contabilidad de gestión para realizar las actividades antes descritas. Para ello en organizaciones descentralizadas, la contabilidad de gestión hará uso de la contabilidad de costos (conceptos, clasificaciones y criterios de asignación), así como también de precios de transferencia y herramientas tales como el Business Segment Reporting, aspectos que se desarrollan a lo largo de las diferentes secciones de este capítulo.

## 1.2. Costos

### 1.2.1. Conceptos de costos de gestión

#### *Costo*

El *costo* es "el valor de los recursos sacrificados para producir productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización" (Horngren, Datar, & Foster, 2007).

Muchos costos no expiran en un solo periodo. Estos costos no expirados se clasifican como activos y se presentan en el balance general. Las computadoras y los edificios son ejemplos de costos no expirados (activos) porque duran más de un periodo.

#### *Objetos de costo*

Los sistemas de contabilidad de gestión han sido estructurados para medir y asignar los costos a los objetos de costo. "Un *objeto de costo* es cualquier rubro, como los productos, los clientes, los departamentos, los proyectos, las actividades y así sucesivamente, respecto del cual los costos se miden y asignan" (Hansen & Mowen, 2007).

### *Acumulación y asignación de costos*

Un sistema de costeo por lo general representa los costos en dos etapas básicas: la acumulación, seguida de la asignación. “La *acumulación del costo* es la recopilación de información de costos en forma organizada a través de un sistema contable. Más allá de la acumulación de costos, los gerentes, con ayuda de los profesionales administrativos, asignan costos a los objetos del costo designados para poder tomar decisiones estratégicas. [...] La *asignación del costo* es un término general que abarca: (1) el *rastreo de costos* acumulados que tienen una relación directa con el objeto del costo, y (2) la *distribución de costos* acumulados que tienen una relación indirecta con el objeto del costo” (Hansen & Mowen, 2007).

La asignación de costos en forma exacta a los objetos de costo es de importancia suprema. Nuestra noción acerca de la exactitud no es evaluada sobre la base del conocimiento de algún costo básico “verdadero”. En lugar de ello, es un concepto relativo y tiene que ver con la razonabilidad y la lógica de los métodos de asignación de costos que se están utilizando. El objetivo es medir y asignar de la manera más exacta posible el costo de los recursos empleados por un objeto de costo.

Para que los costos sean rastreados con facilidad se requiere que sean asignados de una manera económicamente factible. Para que sean rastreados de una manera exacta se requiere que los costos se asignen utilizando relaciones causales. “El rastreo de costos a los objetos de costo puede ocurrir en una de dos formas: (1) *rastreo directo* y (2) *rastreo por generadores*. El rastreo directo es el proceso de identificar y asignar los costos a un objeto de costo que esté específica o físicamente asociado con un objeto de costo. [...] El rastreo por generadores –son factores que ocasionan cambios en el consumo de los recursos, en el consumo de las actividades, en los costos y en los ingresos– implica el uso de generadores para asignar costos a los objetos de costo” (Hansen & Mowen, 2007).

“Cuando no existe relación causal entre el costo y el objeto del costo o que el rastreo no es económicamente factible, la distribución de los costos indirectos entre los objetos de costo recibe el nombre de distribución [...] y se basa en los vínculos de conveniencia o afectación” (Hansen & Mowen, 2007). Se debe prestar atención a las asignaciones arbitrarias de los costos, ya que reducen la exactitud general de las asignaciones de costo.

### *Causantes del costo*

“Una *causante del costo* es una variable, tal como el nivel de actividad o de volumen, que afecta causalmente los costos en un periodo determinado. Es decir, existe una relación de causa y efecto entre un cambio en el nivel de actividad o volumen y un cambio en el nivel de los costos incurridos” (Horngren, Datar, & Foster, 2007).

La causante del costo de un costo variable es el nivel de actividad o de volumen cuyos cambios ocasionan cambios proporcionales en el costo variable. Los costos que son fijos a corto plazo no tienen una causante del costo a corto plazo, pero pueden tenerla a largo plazo o a otro nivel del objeto de costo.

### 1.2.2. Clasificación de costos

Los costos pueden ser clasificados desde muy diversas perspectivas que variarán atendiendo al análisis concreto que en cada momento se pretenda realizar o a la aplicación que se quiera hacer de esa clasificación (costos diferentes para propósitos diferentes). A los efectos de esta aplicación práctica sólo se trabaja con las siguientes categorías de clasificación: por (1) *comportamiento*, (2) *trazabilidad*, (3) *función*, (4) *origen de la información* y (5) *momento de cálculo*. Algunos criterios se utilizan con más frecuencia que otros e incluso lo más habitual es utilizar una combinación de los mismos.

#### *Clasificación por el comportamiento*

En un nivel básico, los costos pueden ser clasificados en costos variables o fijos en función de su relación con el nivel de actividad de la empresa.

“El *costo fijo* es aquel que no guarda, por lo general, una relación directa con el volumen de actividad y no varía, por tanto, ante cambios en los niveles de la misma que se puedan originar dentro de un rango relevante” (Wild, Shaw, & Chiappetta, 2012). Ejemplos típicos de costos fijos en las empresas son un buena parte de los costos de personal, amortización del inmovilizado, alquileres, etc.

“El *costo variable* es aquel cuyo importe depende del volumen de actividad que se prevé alcanzar” (Wild, Shaw, & Chiappetta, 2012). Es un costo para el que existe correlación directa entre su importe y el volumen de actividad al que se refiere. Entre los costos variables destacan los consumos de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos, por ejemplo.

En un intermedio tenemos los costos mixtos, comúnmente llamados *costos semivariables* son los que incluyen elementos fijos y variables en su evolución. Este es el caso de determinados suministros, como la energía, por ejemplo que contiene un componente fijo y otro variable en función del consumo.

#### *Clasificación por trazabilidad*

Esta clasificación considera la posibilidad de asignar los costos a los denominados objetos de costos y que puede ser las actividades, centros de costos y productos.

Los *costos directos* son los que pueden ser asignados (afectados) de forma inequívoca y directa al objeto de costo. Los *costos indirectos* son los que precisan de criterios de reparto subjetivos para poder asignados. Ello es consecuencia de que son consumidos simultáneamente por dos o más objetos de costos, por lo que hay que utilizar algún criterio de reparto para poder hacer la asignación.

Los costos directos se identifican plenamente con una actividad, producto o fase del mismo, departamento, etc. (ej.: el sueldo de la secretaria del director de ventas es un costo directo del departamento de ventas). Como se puede observar, los costos pueden ser directos en relación con una sección, pero indirectos en relación con un producto. Los costos indirectos no pueden identificarse con un producto determinado (ej. la depreciación).

### *Clasificación por función*

Con fines de determinación de los diferentes conceptos de costos atendiendo al motivo de su aparición, y sobre todo para facilitar la determinación del resultado del ejercicio, los costos pueden ser clasificados en costos del producto y costos del periodo.

“Los *costos del producto* son aquellos costos que pueden ser identificados con la compra o producción de productos para su venta; estos costos son inventariables hasta el momento de su venta. Desde el punto de vista de fabricación, los tres principales elementos de costos de los productos son: materiales directos, mano de obra y costos indirectos de fabricación” (Wild, Shaw, & Chiappetta, 2012). Estos tres conceptos se vinculan con el producto, de forma tal que pasan a ser costos incorporados a los inventarios.

“El *costo del periodo* se presume que beneficia únicamente al ejercicio en el que se ha incurrido, y, por tanto, se consume en el ejercicio económico contable” (Wild, Shaw, & Chiappetta, 2012). Los costos del periodo suelen agruparse en: gastos operativos, de comercialización, de administración y de financiación.

### *Clasificación por origen de la información*

Los *costos externos* son los que proceden de la contabilidad financiera o externa, y se comunican a la contabilidad de costos por medio del control externo. Los *costos calculados* son los elaborados en el ámbito específico de la contabilidad de costos.

### *Clasificación según el momento de cálculo*

Si nos fijamos en el momento en que se calculan estos, podemos distinguir costos históricos y predeterminados, normales o estándar. El análisis de toda la problemática relacionada con los costos que se origina como consecuencia del proceso productivo, puede realizarse desde dos perspectivas temporales distintas. Por una parte a la empresa le puede interesar saber qué es lo que ha sucedido y cómo se ha llevado a cabo ese proceso productivo. Para poder conocerlo, tendrá que recabar información acerca de todos los costos que se han producido en ese ejercicio que se intenta analizar. Se trata por consiguiente de estudiar una serie de costos realizados, es decir, son costos que se han originado ya en la empresa. Cuando la contabilidad de costos trabaja con estos costos en que ya se han incurrido, se dice que está actuando con *costos históricos o reales*. Pero en muchas otras ocasiones a la empresa le interesa conocer no tanto lo que ha pasado, sino lo que puede suceder durante el ejercicio. Para poder realizar un estudio de algo que aún no ha sucedido, no le queda más remedio que predecir todos los acontecimientos que según su entender van a suceder, y en función de ellos calcular los distintos costos en los que tendrá que incurrir para poder llevarlos a cabo. Por ejemplo, tendrá que preestablecer cuánta materia prima va a consumir y cuánto le costará, cuánta mano de obra va a necesitar y cuánto le pagará, etc.

Los *costos estándar* calculados a priori constituye la herramienta principal del llamado control de gestión, ya que nos permite apreciar claramente la eficiencia de cada puesto de trabajo y el rendimiento del material utilizado, comparando los resultados obtenidos con las correspondientes normas, estándar o patrones.

### 1.2.3. Sistemas de costeo

En la contabilidad actual, existen diferentes tipos de sistemas que se usan para generar información para diferentes propósitos. Dependiendo de cómo se acumulan los costos para costear la producción, los sistemas de costeo tradicionales se clasifican en:

#### *Sistema de costeo por órdenes de trabajo*

“En el sistema de costeo por órdenes de trabajo, el objeto del costo es una unidad o múltiples unidades de un producto o servicio distinto llamado trabajo. Cada trabajo utiliza una cantidad diferente de recursos. El producto o servicio es con frecuencia una sola unidad. Cada producto es único y distinto. El costeo por órdenes de trabajo también se utiliza para costear múltiples unidades de un producto diferente. Puesto que estos productos y servicios son distintos, el sistema de costeo por órdenes de trabajo acumula costos por separado para cada producto o servicio” (Horngren, Datar, & Foster, 2007).

#### *Sistema de costeo por procesos*

“En el sistema de costeo por procesos, el objeto del costo son unidades idénticas o similares de un producto o servicio. En cada periodo, el sistema de costeo por procesos divide los costos totales de producir un producto o servicio idéntico o similar entre el número total de unidades producidas para obtener un costo unitario. Este costo unitario es el costo unitario promedio que se aplica a cada una de las unidades idénticas o similares producidas en ese periodo” (Horngren, Datar, & Foster, 2007).

## 1.3. Business Segment Reporting

### 1.3.1. Generalidades

“Un *segmento* es una parte o actividad de una organización sobre la que los administradores desean datos de costos, ingresos o beneficios. Ejemplos de segmentos incluyen las divisiones de una empresa, los territorios de ventas, tiendas individuales, centros de servicio, plantas de fabricación, departamentos de marketing, clientes individuales y líneas de productos” (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).

Una descentralización eficaz requiere información por segmentos. Además de la cuenta de resultados en toda la compañía, se necesitan informes para los segmentos individuales de las organizaciones. Estos estados de resultados segmentados son útiles en el análisis de la rentabilidad de los segmentos y la medición del desempeño de los segmentos.

### 1.3.2. Centros de Responsabilidad

Las empresas descentralizadas suelen categorizar sus segmentos de negocio en los centros de costos, centros de beneficio y centros de inversión en función de la responsabilidad de los gerentes del segmento. En general, se define como *centros de responsabilidad* ampliamente a “cualquier parte de una organización cuyo administrador tiene el control de las actividades de la misma” (Anthony & Govindarajan, 2004), es decir, de costos, ingresos o

inversión en activos netos o brutos. Los centros de costos, centros de beneficio y centros de inversión son todos conocidos como centros de responsabilidad.

- ✓ **Centro de costos:** “Es un segmento de negocio cuyo administrador tiene control sobre los costos, pero no sobre los ingresos o inversión. Departamentos de servicios tales como contabilidad, finanzas, administración general, legal, personal y así sucesivamente, por lo general se considera que son centros de costos. Además, las instalaciones de fabricación son a menudo consideradas como centros de costos. Se espera por lo general que los gerentes de centros de costo tiendan a minimizar los costos al tiempo que proporcionan el nivel de los servicios o la cantidad de productos demandados por las otras partes de la organización” (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).
- ✓ **Centro de beneficios:** “Es cualquier segmento de negocio cuyo administrador tiene control sobre los costos y los ingresos. Como un centro de costos, un centro de beneficios generalmente no tiene control sobre la inversión. Gerentes de los centros de beneficio a menudo son evaluados mediante la comparación de beneficio real respecto del beneficio específico o presupuestado. Estados de resultados segmentados se deben utilizar para evaluar el desempeño de los administradores de centros de beneficio” (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).
- ✓ **Centro de inversión:** “Es cualquier segmento de una organización cuyo administrador tiene control sobre los costos, los ingresos y las inversiones en los activos de explotación. Centros de inversión se evalúan generalmente usando el retorno de la inversión o medidas de ingreso residual” (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).

### 1.3.3. Los costos rastreables y comunes

“El aspecto más desconcertante de los estados de resultados segmentados es probablemente el tratamiento de los costos fijos. Durante la preparación de los estados de resultados segmentados el costo fijo se divide en dos partes una es el costo rastreable y otra es el costo común. Sólo los costos identificables son asignados al segmento. Si un costo no es rastreable entonces no se asigna a los segmentos” (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).

- ✓ **Costos rastreables:** “Es un costo que se incurre debido a la existencia de un segmento. Si el segmento no hubiera existido, no se habría incurrido en el costo; y si el segmento fuera eliminado, el costo desaparecería” (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).
- ✓ **Costos comunes:** “Es un costo fijo que soporta las operaciones de más de un segmento, pero no es rastreable en su totalidad o en parte a cualquier segmento. Incluso si un segmento se eliminara por completo, no habría ningún cambio en el verdadero costo común” (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).

La identificación de los costos rastreables y comunes es crucial en la información por segmentos, ya que los costos rastreables se imputan a los segmentos y los costos comunes no. En situaciones reales, es a veces difícil de determinar si un costo debe clasificarse como rastreables o común. "La pauta general es tratar a los costos como rastreables únicamente si desaparecerían con el tiempo si el segmento desaparece" (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).

#### 1.3.4. Segment Reporting, rentabilidad por segmento y medidas de desempeño

Se necesita un tipo diferente de estado de resultados para evaluar el rendimiento de un centro de responsabilidad. Este estado de resultados debe hacer hincapié en el desempeño del segmento más que en el de la empresa en su conjunto. El formato de estado de resultados por margen de contribución se utiliza para evaluar el desempeño de los diferentes segmentos.

"Existen dos tipos de mediciones de desempeño que se puede realizar sobre centros de responsabilidad [...]. Una medida del desempeño se enfoca en lo que hacen los responsables del centro, usada tanto para planificar, coordinar y controlar las actividades diarias del centro como para motivar a los responsables de las distintas áreas de la organización; la otra, medición del desempeño económico, hace foco en qué tan bien se está desempeñando el centro como entidad económica o unidad de negocio" (Anthony & Govindarajan, 2004).

El desempeño de un centro de responsabilidad siempre es medido por el resultado neto. Sin embargo, existen diversas medidas que permiten medir el desempeño de los responsables del centro. Estas medidas están implícitas en el modelo de estado de resultados que se presenta en la Figura 1.

<b>Ventas</b>	1.000
- Costos de ventas	(600)
- Costos variables	(180)
<b>Margen de contribución</b>	220
- Costos fijos incurridos por el segmento	(90)
<b>Margen del segmento</b>	130
- Costos corporativos controlables	(10)
<b>Resultado controlado</b>	120
- Otros costos corporativos	(20)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	100
- Impuestos	(35)
<b>Resultado Neto</b>	<u>65</u>

Figura 1: Ejemplo de estado de resultados de un segmento. Fuente: Garrison, Noreen, & Brewer, 2006

### *Margen de contribución*

El margen de contribución refleja la diferencia entre los ingresos y los costos variables. Esta forma de medición hace hincapié en la maximización de la contribución. A pesar de ser una medida “grosera” por no considerar a los costos fijos, es de fácil comprensión para evaluaciones rápidas y en especial para controlar la eficiencia y productividad de los empleados en el corto plazo.

Por otro lado, el margen de contribución es de gran utilidad en las decisiones relativas a los cambios a corto plazo en el volumen, como la fijación de precios de pedidos especiales que implican la utilización de la capacidad existente.

### *Margen del Segmento*

“El margen de segmento se obtiene deduciendo los costos fijos y los rastreables de un segmento del margen de contribución. Representa el margen que está disponible después que un segmento ha cubierto la totalidad de sus propios costos. El margen de segmento es el mejor indicador de la rentabilidad a largo plazo de un segmento, ya que incluye sólo aquellos costos que son causados por el segmento. Si un segmento no puede cubrir los costos propios, entonces ese segmento probablemente no debería ser retenido (a menos que tenga un importante efecto secundario de otros segmentos)” (Garrison, Noreen, & Brewer, 2006).

Esta medida refleja la contribución del segmento al desempeño global de la empresa.

### *Resultado controlado*

Los costos corporativos puede ser parcialmente controlados por los responsables de cada centro y su influencia puede tener impacto en el desempeño de la empresa. Si estos costos pueden ser rastreados al segmento, entonces una buena medida de desempeño es el resultado controlado, que implica deducir del margen del segmento los costos corporativos controlables.

### *Resultado antes de impuestos*

Esta medida de desempeño incorpora todos los costos corporativos independientemente de si se trata de costos controlados o no bajo el argumento de que los costos incurridos por el staff de la corporación contribuyen a los resultados del segmento.

### *Resultado neto*

Al resultado antes de impuesto simplemente se le descuenta el efecto fiscal. Es importante ver esto en caso de que los segmentos tengan impactos diferentes producto de los impuestos. Caso contrario, sería indiferente medir el desempeño antes o después de impuestos.

Vale la pena destacar que muchas veces estas medidas de tipo monetarias se suelen relativizar, es decir, escribir en forma porcentual para facilitar la comparación entre segmentos muy diferentes. La regla general es establecer relación de estas mediciones respecto a las

ventas del segmento, que se conoce como análisis vertical, o sobre el total de la empresa, también llamado análisis horizontal.

#### 1.4. Precios de transferencia

En las organizaciones descentralizadas, gran parte del poder de la toma de decisiones reside en sus subunidades individuales. En estos casos, el sistema de control administrativo utiliza con frecuencia precios de transferencia para coordinar las acciones de las subunidades y evaluar su desempeño.

“Un precio de transferencia es el precio que cobra una subunidad (departamento o división) por un producto o servicio que otorga a otra subunidad de la misma organización. El precio de transferencia crea ingresos para la subunidad vendedora y costos de compra para la unidad compradora, afectando así la utilidad operativa de cada subunidad. Estas utilidades operativas se pueden utilizar para evaluar el desempeño de las subunidades y para motivar a sus gerentes. Al producto o servicio transferido entre las subunidades de una organización se le llama producto intermedio. Este producto puede ser procesado más adelante por la subunidad que lo recibe, o bien revenderse a un cliente externo” (Horngren, Datar, & Foster, 2007).

Como en todos los sistemas de control administrativo, los precios de transferencia deben ayudar a alcanzar las estrategias y metas de la compañía y encajar en la estructura organizacional. El precio de transferencia también debe ayudar a la alta gerencia a evaluar el desempeño de las subunidades individuales y sus gerentes.

Existen cuatro métodos para determinar los precios de transferencia:

- ✓ **Precios de transferencia basados en el mercado.**
- ✓ **Precios de transferencia basados en el costo:** Puede ser un costo real o un costo presupuestado; en ocasiones incluye un margen de ganancia o utilidad marginal que representa un rendimiento de la inversión de una subunidad.
- ✓ **Precios de transferencia negociados** entre en las subunidades vendedoras y las compradoras.
- ✓ **Precios de transferencia duales:** Consiste en usar dos métodos diferentes de precios para determinar los precios de la transacción para cada subunidad; al final del ejercicio todas las diferencias deben ser ajustadas y eliminadas, por ello no afecta la medición del desempeño de los gerentes de las subunidades.

#### 1.5. Cierre del capítulo

A lo largo de este capítulo se hizo un resumen con temas claves de la temática a abordar en el presente trabajo. La misma surge de los resultados de la lectura de diversos autores clave en estos aspectos.

Concluido el mismo se tiene en claro que la contabilidad de gestión es la esfera del conocimiento que permite desarrollar la tarea de administrar una empresa en base a información contable interna.

Para conocer el desempeño y los resultados de una empresa se vuelve vital no sólo conocer las ventas, sino también los costos en sus diferentes tipos. Hay que tener presente que diversas actividades implican distintos costos y distintas formas de comportamiento de los mismos. Es por ello que en empresas de todo tamaño con actividades descentralizadas, la herramienta del Business Segment Reporting es lo que ayuda a dar cuentas por separado de los diferentes segmentos.

En el Business Segment Reporting son habituales las actividades de asignación de costos y establecimiento de precios de transferencia, tareas que requieren de profesionalismo, conocimiento, disciplina y metodología para el logro de resultados confiables que sirvan de sustento para la toma de decisiones y para la planificación estratégica.

En el Anexo A se presenta una red conceptual elaborada por el autor que sintetiza los temas de este capítulo.

En lo sucesivo se verá cómo poner en práctica todos los contenidos conceptuales en una situación real y particular de una empresa PyME del interior de la provincia de Córdoba.



## Capítulo N°2 | Relevamiento y metodología de trabajo

A lo largo del capítulo se realiza, en primer lugar, la presentación de la empresa objeto de estudio, sus características y problemáticas. En segundo lugar, se plantea la metodología a seguir para la resolución de la situación problema que atraviesa la organización.

### 2.1. La empresa objeto de estudio

#### 2.1.1. Generalidades

Stark S.A.\* es una empresa familiar de tipo PyME del interior de la provincia de Córdoba, surgida como tal a principios de 1957. La compañía opera cuatro divisiones principales:

- ✓ **Maderas Lannister:** Dedicada a la fabricación y venta de implementos agrícolas en madera, postes, varillas, mangas, cargadores de hacienda y tranqueras, entre otros.
- ✓ **Transporte Targaryen:** Con una flota de camiones modernos, brinda servicios de flete por todo el país, tanto de cargas generales, como de cargas peligrosas.
- ✓ **Autoelevadores Baratheon:** Esta unidad de negocio presta servicios de alquiler de autoelevadores y grúas.
- ✓ **Ferretería Greyjoy:** Dedicada a la comercialización mayorista y minorista de productos de ferretería, con más de 10.000 artículos en stock.

Sus actividades se desarrollan en el ámbito nacional, razón por la cual su localización estratégica, en el centro del país, permite a Stark S.A. ofrecer sus productos y brindar sus servicios a lo largo y ancho del territorio argentino, convirtiéndose ésta en una importante ventaja competitiva.

Actualmente la empresa cuenta con una cartera de clientes con un aproximado de 9.500 registros y con 2.500 proveedores. La tabla de la Figura 2 resume los principales de cada tipo.

El plantel de personal está integrado por 45 personas, siendo 3 vendedores, 1 despachante, 7 administrativos, 10 choferes de camiones, 2 choferes de autoelevadores, 14 operarios de fábrica, 1 supervisor de fábrica, 1 supervisor de cargas y descargas y 4 operarios de carga y descarga y 2 personas de maestranza.

---

\* La empresa Stark S.A. es un nombre ficticio para proteger la identidad de la empresa real con la que se ha trabajado en la presente aplicación. También lo son los personajes y los nombres de las divisiones. El material numérico con el que se trabajará también ha sido afectado de un coeficiente, que no afectará las conclusiones ni los resultados a los que se arribe, pero si posibilitará cuidar los intereses de la organización, ya que se trata de información estratégica de gestión.

UEN	Principales clientes	Principales proveedores
Maderas	Estancias y productores agropecuarios del centro del país	Productores forestales y aserraderos del NOA
Fábrica		Campione, Coop La Histórica, Tornisur
Transporte	YPF, Cerámica San Lorenzo, Bercovich SACIFIA, AGD	Volvo (Agecer), Tanques Fangio S.A., Larrosa Camiones S.A.
Autoelevadores	Yoma Motores, Tanacorsa, distribuidores y corralones varios	Ind. Secco, Gomería Altamirano
Ferretería	Ecowin, UNRC, APESA, OLEGA, , Ingeniería Eléctrica, Ing. Lunardi, Ing. Méndez, IVECOR, TGN	Acindar, Dewalt, Makita, Bosch, 3M, Tel, Barbuy Team S.A. (Crossman, BTA), Bulonfer

Figura 2: Principales clientes y proveedores de Stark S.A. Fuente: Elaboración propia

Si bien la empresa no cuenta un organigrama formalmente definido, podríamos decir que la estructura funcional interna se representa adecuadamente por medio de la Figura 3:

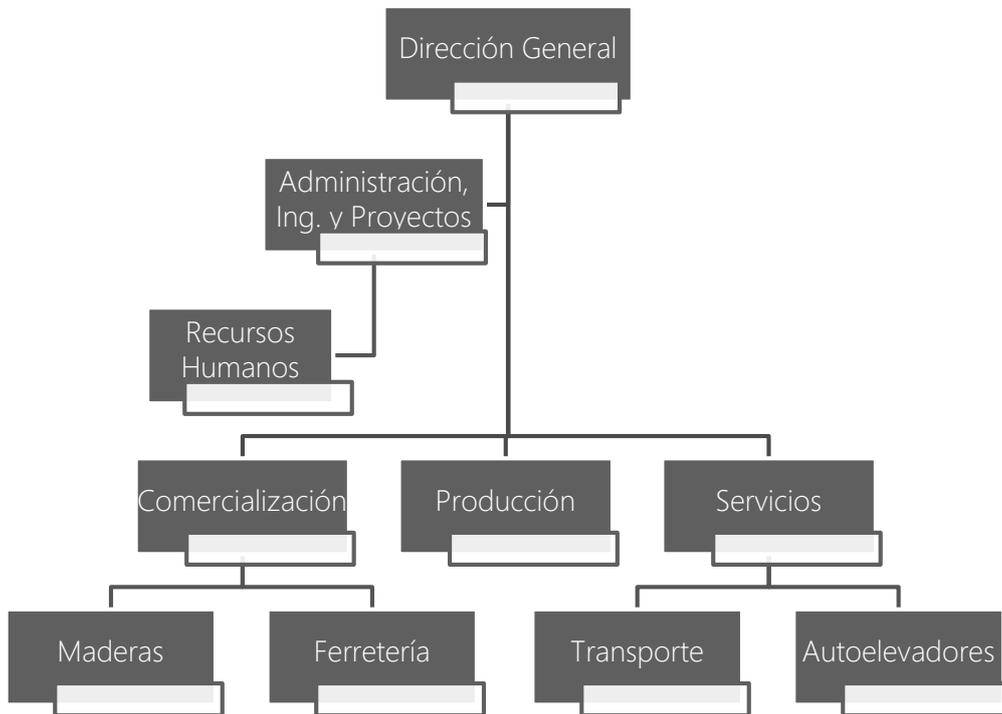


Figura 3: Organigrama de Stark S.A. Fuente: Elaboración propia

El predio de la empresa es de 2,5 hectáreas y consta de 4 galpones, donde funcionan el salón de ventas, la fábrica, un taller, un depósito; oficinas administrativas y hasta tanques propios de almacenaje de hasta 100.000 litros de combustible para el funcionamiento de los camiones.

Los orígenes de la empresa nos remontan a Eddard Stark, quien con su camión dio inicio a las primeras actividades de transporte. Luego con la incorporación de sus hijos varones, a mediados de los 80's, el transporte creció y pronto se incorporó la compra-venta de maderas. A principios de los 90's se comenzó con una incipiente actividad fabril y en los 2000 se anexaron las restantes unidades como desprendimientos de los servicios brindados por la empresa. Surgen así la ferretería y el servicio de alquiler de autoelevadores.

Actualmente la empresa familiar está a cargo de la segunda generación, los hermanos Robb y Jon, y está trabajando también la tercera generación.

### 2.1.2. Situación actual de los negocios de Stark S.A.

La empresa actúa en los sectores secundarios y terciarios de la actividad económica, a saber:

- ✓ En el sector secundario con la planta industrial dedicada a la producción de implementos agropecuarios en madera dura;
- ✓ En el sector terciario, con la comercialización de los productos que fabrica, la compra-venta de madera en bruto, postes, varillas y alambres y con los rubros ferretería (mayorista/minorista) y servicios (transporte y autoelevadores).

En lo que respecta a maderas, tanto en la comercialización como en la producción, Stark S.A. se encuentre dentro de las principales en su rubro en el centro del país. La zona de influencia directa (centro y sur de la provincia de Córdoba) está atendida por la empresa con años de trayectoria. Reconocidos por la marca "Maderas Lannister", los productos pueden ser vistos en innumerables campos de la zona, con muy buen nivel de reputación y satisfacción de los clientes.

El transporte cuenta con una moderna flota de unidades destinadas a dos grandes grupos de clientes: de cargas generales, donde se transporte cerámica, cereales, telgopor, arena, grava, pegamento, entre otros; y de cargas peligrosas, abocados al servicio de la petrolera YPF. Además esta unidad de la empresa brinda servicios de reparto en la ciudad y proximidades de los productos que se comercializan a través de Maderas y Ferretería. También se está incursionando en el transporte internacional dentro del Mercosur.

Autoelevadores es una unidad de negocios que brinda servicios de alquiler por hora con vehículos y choferes propios según el requerimiento de cada cliente. Los principales clientes son fábricas, distribuidores, empresas constructoras y corralones de la ciudad sede de la empresa. En este rubro, y contando con cinco unidades en servicio permanente, la empresa tiene una gran presencia en el mercado local.

El rubro Ferretería, uno de los más nuevos dentro de las unidades de negocio del grupo, ha tenido un gran impacto local, desplazando a gran cantidad de competidores en el segmento "cliente de ciudad" y consolidándose como el principal para el cliente del agro. Esta posición ha sido ganada por algunos factores importantes para los clientes, como por

ejemplo, el nivel de servicios, la atención especializada, el amplio stock, la ubicación y fácil acceso, y por supuesto, los precios.

### 2.1.3. La situación-problema de la empresa

Al igual que muchos otros empresarios PyME, los dueños de Stark S.A. no saben dónde están parados, no logran alcanzar sus objetivos y se sienten esclavos de sus propios negocios. Pareciera que se acostumbraron a vivir en el día a día y sin planificación, algo que les permite sobrevivir pero no crear una empresa sustentable.

Del relevamiento inicial, se observan los siguientes problemas:

#### *La empresa no sabe dónde está parada*

Tarde o temprano el empresario termina confesando que tiene la sensación de no saber dónde está parado. ¿Qué quiere decir? Simplemente que no entiende a su propia organización. Se acostumbró a vivir en el día a día y a seguir subsistiendo, pero en realidad no tiene claro dónde está su negocio o qué está pasando realmente.

#### *Se fijan muchos objetivos que nunca cumple*

Cuando algo preocupa, para calmar la ansiedad, es habitual ponerse el objetivo de solucionarlo, logrando así que momentáneamente el problema desaparezca. Pero se debería de superar la simple enunciación para dotarlo de un horizonte temporal, un presupuesto y una definición clara de lo que se espera obtener. El mayor riesgo de fijar objetivos y no cumplirlos es que con el tiempo empezamos a frustrarnos. Así, nos convencemos de que no servimos para esto, algo que puede no ser cierto. Pasó con proyectos similares al que intenta arribar este trabajo, o con el tan ansiado proyecto de implementación de stock siempre truncado y en la "carpeta de los pendientes".

#### *Si los dueños se van de la empresa nada funciona*

Seguramente, algunas cosas sí funcionarían y otras no tanto. Esta idea arraigada en los dueños está alimentada en parte por el problema del apartado siguiente y en parte por la falta de mecanismos de control cruzado en las áreas y funciones clave.

#### *Es imposible delegar responsabilidades*

Esta situación es similar a la anterior. Delegar implica asumir que alguien puede equivocarse. Y no hay que olvidar que hacerlo sin una planificación es la principal causa de fracaso. La falta de definición de parámetros e indicadores que determinan si la tarea se está realizando bien o no, es la principal causa.

#### *No se sabe exactamente si la empresa gana o pierde*

¿De qué sirve poner tanto esfuerzo en algo si no se sabe si realmente genera o no beneficios? El problema es que saberlo no es fácil, requiere conocimientos y metodología. Las finanzas no son simples, la razón no alcanza para entenderlas. Así como es imposible aprender matemáticas simplemente leyendo un libro, tampoco se pueden comprender de

esa forma la economía y las finanzas de una empresa. La profesionalización y el cambio de paradigmas parecieran ser la clave para revertir esta situación.

*No se sabe qué se vende realmente*

El crecimiento típico de este tipo de empresas, caracterizado por la alta diversificación de las actividades económicas en muy poco tiempo (en el caso de Stark se pasó de un funcionamiento “tipo kiosco” a una empresa con varias unidades de negocios en menos de 3 años). Si no se tiene en claro qué se vende, se corre el riesgo de dejar de vender simplemente por dejar de ofrecer lo que realmente querían los clientes.

*Se siente que cuanto más crece la empresa peor está*

Crecer implica más movimiento, operaciones e información para analizar. Significa empezar a conocer las tan temidas finanzas. La clave es entender en cada etapa lo que me está pasando e ir construyendo la empresa a medida que crece. El crecimiento debe ser escalonado, para tener tiempo para analizar el modelo de negocios. Cuando esto se da de manera abrupta como en el caso de Stark S.A., los resultados se sienten: información no centralizada, falta de esquemas de control, necesidades de información no satisfechas, sistemas de información inapropiados para el giro de los negocios, entre otros.

Luego de recorridos los puntos anteriores y teniendo presente el marco teórico del capítulo anterior, se hace evidente que lo que Stark S.A. necesita es profesionalizar su gestión, implementar la metodología del Business Segment Reporting y comenzar a tomar decisiones basada en información clave para cada unidad de negocio y para la empresa como un todo.

## 2.2. Metodología

En función del relevamiento inicial, y en conjunción con los conceptos expuestos en el capítulo 1, se puede establecer una metodología de trabajo que permita llevar adelante el proyecto de Business Segment Reporting en la empresa.

A continuación se enumeran y explican brevemente cada uno de los pasos metodológicos, cuya aplicación práctica y profundización podrá apreciarse en los próximos capítulos:

1. **Definición de los segmentos:** Consiste en identificar cuáles serán los objetos de costo relevantes a ser analizados de manera separada y sobre los que se espera obtener información. Podrán ser unidades de negocios o sub-unidades, de acuerdo a la necesidad de la empresa.
2. **Estudios por segmento:** Una vez individualizados los distintos segmentos, se debe proceder a identificar los ingresos, los costos variables y los costos fijos propios de cada uno. Esto implica interiorizarse sobre las actividades que cada segmento desarrolla, conocer y comprender la realidad de cada unidad de negocio de la empresa y la lógica de funcionamiento.

3. **Estudio de costos corporativos:** En esta etapa se revisa el plan de cuentas existente y se busca determinar cuáles son los costos comunes (gastos de comercialización, administrativos y financieros) y cuales son trazables a los segmentos.
4. **Diseño del reporte objetivo:** Con la información recabada en los pasos previos, lo que se busca es armar el reporte, es decir, estructurar el modelo de informe que se le entregará periódicamente a la empresa. También se definen en este punto las formas de exposición, la periodicidad, las unidades a utilizar e indicadores que se pudieran obtener.
5. **Evaluación de las fuentes de información:** En pos de obtener los datos necesarios para completar el reporte objetivo, se debe revisar la información existente de los distintos procesos, planillas, documentación y sistema que la empresa tenga en vigencia. Esto implica relavar los medios actuales y determinar nuevas necesidades de información y/o redefinición de formas de registración actuales.
6. **Implementación de nuevas metodologías para la información:** Consiste en llevar a la práctica las nuevas fuentes, adecuaciones y/o redefiniciones del paso previo.
7. **Definición de criterios para el tratamiento de ingresos y egresos:** En esta etapa se toman decisiones respecto de los precios de transferencias entre segmentos o UENs, así como también los diferentes criterios de asignación de costos.
8. **Recopilación y procesamiento de datos:** Tal como su nombre lo indica, esta actividad implica el trabajo de campo en su máxima expresión. Esto es, recolectar datos, elaborar planillas de resumen y dejar las bases del punto siguiente.
9. **Elaboración del reporte segmentado:** Con base al ítem 8, se procede a rellenar el informe objetivo de acuerdo a la periodicidad establecida o requerida por la empresa.
10. **Evaluación:** Constituye el cierre final y la parte más rica de todo el trabajo. Aquí se pone en juego la expertise del profesional. Implica analizar a la luz los resultados obtenidos conjugando los conocimientos sobre contabilidad, costos, giro de los negocios y mercado en el que se desempeña la empresa. También se pueden incluir cursos de acción recomendados que ayuden al tomador de decisiones en el desempeño de sus funciones.

### 2.3. Cierre del capítulo

Culminado este segundo capítulo, tenemos una idea cabal de la realidad a la que nos enfrentamos con la consecución de los objetivos de este proyecto. Básicamente conocimos la historia de Stark S.A. y se presentó la problemática, por medio de la cual se pudo apreciar la necesidad de implementar el Business Segment Reporting.

Luego, en la segunda parte del capítulo, se sintetizaron las etapas de la metodología de trabajo a ser aplicada en lo sucesivo. Por medio de la misma se logra comprender el alcance del proyecto, el volumen de trabajo y el concepto teórico bajado a la realidad de llevarlo a la práctica.

Ahora sí estamos en condiciones de avanzar a la aplicación propiamente dicha.

Capítulo N°3 | Diseño del reporte objetivo

En este capítulo se diagrama el reporte de resultados por segmento deseado, el plan de cuentas involucrado y los conceptos que lo alimentan. Así mismo se estudia el origen de la información, la necesidad de cambios en la forma en que se registra actualmente y/o incorporación de nuevos registros.

3.1. Los segmentos objetivos

Como se pudo apreciar en el capítulo anterior, Stark S.A. cuenta con UENs muy diversas y requiere conocer los resultados alcanzados por cada una. Del relevamiento de necesidades de la empresa se extrajeron como relevantes los segmentos que se exponen en la Figura 4:

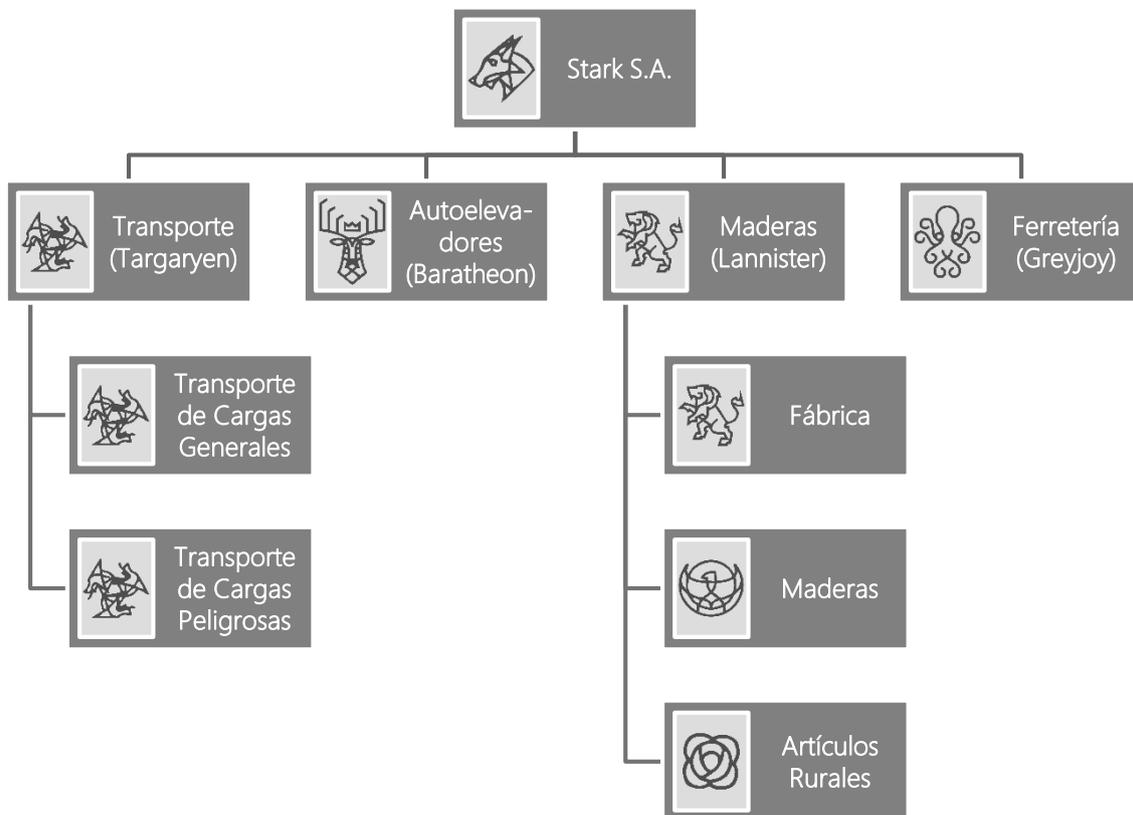


Figura 4: Segmentos objetivos de Stark S.A. Fuente: Elaboración propia

En el primer nivel está la empresa como un todo, por lo que será el consolidado de las distintas unidades de negocio. En el siguiente nivel están las unidades de negocio de Stark S.A. con sus principales sub-unidades. De manera sintética, podemos definir los segmentos como sigue:

1. **Transporte:** Es la UEN que realiza los servicios de transporte, tanto para terceros como para la propia empresa. Se subdivide en:

- a. **Transporte de Cargas Generales:** Totaliza las actividades de transporte de cargas paletizadas para terceros, como así también los fletes de maderas, postes, varillas y productos de fabricación propia de la UEN Maderas.
- b. **Transporte de Cargas Peligrosas:** Incluye los servicios prestado con los camiones tanque (cisterna) para la provisión de combustibles a las estaciones de servicio del cliente YPF S.A.
2. **Autoelevadores:** En este segmento se acumulan los resultados de los servicios de alquiler de autoelevadores a terceros para carga y descarga de mercancías.
3. **Maderas:** Es la UEN que desarrolla actividades de compra-venta de productos para el hombre de campo. De acuerdo al tipo de producto comercializado podemos distinguir entre las siguientes subdivisiones:
  - a. **Fábrica:** Es el segmento que refleja las actividades de producción industrial de la empresa. En ella se encuentran todos los productos de fabricación propia en madera dura como tranqueras, bretes, cargadores y básculas, entre otros.
  - b. **Maderas (propriadamente dicho):** Agrupa todo lo referente a la comercialización de productos de madera que no tengan su origen en la producción, es decir, proceden de diversos proveedores. Estos productos son postes, varillas, cañas, cañizos.
  - c. **Artículos Rurales:** Aquí se concentra los productos de terceros comercializados por la empresa, cuya esencia no sea la madera. Encontraremos aquí familias de productos tales como alambres, tejidos, aguadas, comederos y bebederos, electrificadores, etc.
4. **Ferretería:** Este segmento resumen las actividades comerciales de la UEN del mismo nombre.

## 3.2. Estudios por segmento

Los estudios por segmento se agrupan de acuerdo al tipo de actividad económica, ya que a pesar de las diferencias, tanto ingresos como egresos tienen comportamientos similares dentro de cada agrupación.

### 3.2.1. Transporte y Autoelevadores

Estas dos actividades se asemejan entre sí porque se trata de prestación de servicios. Además dichas prestaciones se basan en la utilización de vehículos para la concreción de las mismas. Si bien la UEN Transporte es más compleja que la UEN Autoelevadores, se pueden reconocer conceptos de costos similares. Entre los costos variables encontramos:

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| ✓ Sueldos Choferes (variable) | ✓ Neumáticos                  |
| ✓ Combustibles                | ✓ Mantenimiento preventivo    |
| ✓ Lubricantes                 | ✓ Peajes y Fitosanitarios (*) |

- ✓ Gastos en ruta (\*)
- ✓ Gastos de Aduana (\*)
- ✓ Otros costos variables

Por el lado de los costos operativos de las UEN de servicios podemos tener:

- ✓ Sueldos choferes (fijo)
- ✓ Ropa
- ✓ Patentes (\*)
- ✓ Psicofísico Choferes
- ✓ Seguros
- ✓ Lavados (\*)
- ✓ Comisiones Varias (\*)
- ✓ Control Satelital (\*)
- ✓ Multas (\*)
- ✓ Repuestos y Reparaciones
- ✓ Otros costos fijos

(\*) Sólo para la UEN Transporte.

Los costos variables tienen correlación con los km recorridos para el caso de la UEN Transporte y con las horas de servicios prestadas en el caso de la UEN Autoelevadores. Los costos operativos tienen un comportamiento predominantemente fijo.

Al ser actividades de servicios, en ambos casos los costos son consumidos al final de cada periodo, ya que se devengan al momento de la prestación de los mismos por la característica propia de los servicios que los hace no almacenables.

### 3.2.2. Fabricación

Esta UEN se caracteriza por presentar las complejidades de una actividad productiva. En materia de costos variables tenemos:

- ✓ Materiales: maderas, herrajes, bulones, otros.
- ✓ Mano de obra.
- ✓ Costos indirectos de fabricación: insumos (mechas, correas, cuchillas, disco de corte, lijas, etc.), fletes de materias primas, otros.

Los costos operativos de esta UEN incluyen:

- ✓ Sueldos supervisores (fijo)
- ✓ Ropa
- ✓ Energía
- ✓ Repuestos y Reparaciones
- ✓ Otros costos fijos

Esta UEN fabrica alrededor de 340 productos diferentes (esta cifra incluye las variantes en los largos) y aunque el modo de producir es bastante artesanal, se puede hacer una estandarización de los costos ocurridos por la producción de cada artículo.

### 3.2.3. Maderas, Artículos Rurales y Ferretería

Estos tres segmentos se caracterizan porque la actividad principal implica la mera comercialización, lo que hace más sencillo su funcionamiento. Básicamente se compra a

diversos proveedores y se revende en el mismo estado en que fueron adquiridos. La diferencia sustancial entre cada uno de los segmentos se da por el conjunto de productos ofrecidos.

A nivel costos variables simplemente tendremos el costo de compra y los fletes de mercadería no incluidos en el precio de compra, es decir, todo lo que hace que el producto esté disponible para los clientes.

Costos operativos propios de estas UEN prácticamente no existen en cuanto a cada segmento se refiere. Sí se dan costos corporativos que se exponen con más detalle en la siguiente sección.

### 3.3. Estudio de los costos corporativos

Revisando el plan de cuentas de la empresa, a través de su sistema ERP, se puede encontrar una serie de costos corporativos que se pueden clasificar en gastos administrativos, gastos de comercialización y gastos de financiación.

Es importante destacar aquí que el ERP no fue implementado en su totalidad por lo que el plan de cuenta de costos se usa a los fines de registración de comprobantes de compras y gastos. La contabilidad no está parametrizada en el ERP, por lo que no se puede extraer mucha más información que la utilizada como input en este trabajo, ya que no existe.

La tabla que se presenta a continuación clasifica los costos corporativos de Stark S.A.:

Rubro	Cuenta
Gastos de Administración	Agua
	Alquileres Varios
	Correo y Encomiendas
	Electricidad
	Energía Eléctrica
	Gastos de Librería y Papelería
	Gastos de Limpieza
	Gastos de Ropería
Gastos de Administración	Gastos Legales
	Gastos Varios de Administración
	Gastos y Comisiones Bancarias
	Honorarios
	Internet
	Repuestos y Reparaciones
	Seguridad e Higiene
	Seguridad y Vigilancia
	Seguros de Vida Colectivos
	Servicio de Medicina Laboral
Teléfono Fijo	

Gastos de Comercialización	Aranceles Tarjetas
	Gastos Varios de Comercialización
	Publicidad y Marketing
Gastos de Financiación	Intereses

Figura 5: Clasificación de costos corporativos de Stark S.A. Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Diseño del reporte objetivo

Para los fines del trabajo, el estado de resultados es el formato de la herramienta a utilizar para evaluar la gestión de los segmentos, servir de guía para la toma de decisiones y permitir responder a la pregunta de cuánto da cada segmento y cómo contribuye al total.

Considero que el modelo del estado de resultados es lo óptimo, ya que en él se resumen todas las transacciones correspondientes a los ingresos generados por Stark S.A. y todos sus segmentos, así como también los costos y gastos incurridos en el periodo.

Dicho estado está estructurado de acuerdo al modelo que se presenta en la Figura 6.

#### Ventas

- Costos variables

---

#### Margen bruto de ventas

- Costos operativos de la UEN
- Costos corporativos asignados
  - *Gastos de comercialización corporativos asignados*
  - *Gastos de administración corporativos asignados*

---

#### Resultado del segmento

- Costos corporativos no asignados
  - *Gastos de comercialización corporativos no asignados*
  - *Gastos de administración corporativos no asignados*

---

#### Resultado antes de intereses e impuestos

- Gastos de financiación

---

#### Resultado antes de impuestos

- Impuestos

---

#### Resultado neto

Figura 6: Esquema del estado de resultados. Fuente: Elaboración propia

Este reporte objetivo es confeccionado con asistencia de Microsoft Excel y alimentado por una serie de planillas proveniente de diversas fuentes de la empresa, existentes y nuevas, que se desarrollan más adelante en este capítulo.

En lo que a periodicidad se refiere, este reporte tendrá una frecuencia mensual, con acumulación trimestral y anual. A pesar de que la empresa realiza el cierre del periodo contable el 30 de septiembre todos los años, para la contabilidad de gestión se trabajará con el año calendario.

La moneda de exposición será el peso argentino a valores corrientes y, además de las unidades monetarias, se hará uso de porcentajes, tanto de manera horizontal, para ver la contribución de cada segmento al total de la empresa, como de manera vertical, es decir, porcentajes respecto de las ventas, determinando así importantes indicadores de gestión extraíbles del propio estado de resultados del Business Segment Reporting.

### 3.5. Evaluación de las fuentes de información

Stark S.A. cuenta con un sistema ERP bastante deficiente para el manejo de empresas con actividades tan diversas. Es básicamente un enlatado pensado para empresas comerciales bastante rígido. Por este motivo, es que sólo puede brindar cierta información, mientras que otra se lleva por fuera del sistema con asistencia de una gran cantidad de planillas de Excel.

Tanto Transporte como Autoelevadores realizan controles y registros particulares que permitirían obtener información pormenorizada de cada uno de estos segmentos, aunque esa información no se encuentra atomizada en un solo reporte que sirva de fuente de información para el reporte objetivo. Se requiere diseñar una serie de planillas que permitan condensar toda la información de estas áreas de la empresa de manera práctica y sencilla.

El área de Fabricación cuenta con estructuras de costos estándar de vieja data. Se requiere aquí hacer una revisión de las estructuras, ya que desde su creación muchas personas diferentes pasaron por la conducción de este segmento, con formas de trabajo distintas. También con el tiempo la madera como recurso ha cambiado, tanto en materia de calidad, como en medidas, puesto que la escasez hace que gradualmente las medidas sean de menor ancho y si bien, en cantidad de pies de madera es lo mismo, el aumento de bulones es sustancial.

También se requiere de un registro de consumibles de la Fábrica, debido a que, por el tipo de producción, los insumos como mechas, correas, cuchillas, etc., no pueden rastrearse de manera económica a cada producto, pero sí se deben acumular como costos de este segmento para tratar luego de analizar si existe algún criterio de asignación posible.

Para los segmentos comerciales, el sistema tiene cargado los costos de los mismos, con lo que queda registrada con la venta el costo de cada producto.

El sistema ERP trabaja con artículos como unidad básica de venta. Cada artículo tiene definido a qué segmento corresponde, con lo que se puede conocer de manera separada, las ventas por segmento. No así los costos, ya que solo las comerciales tienen sus costos cargados. Tanto los servicios como los productos de fabricación propia no tienen sus costos dentro del sistema.

#### 3.5.1. El problema del stock

La empresa no lleva un sistema de inventarios y, a pesar de que el sistema ERP estaría previsto para tal fin, nunca se llevó adelante el proyecto de implementación de este módulo. Este inconveniente complica las cosas desde el punto de vista de la contabilidad.

Para hacer frente a esta problemática, se ha definido trabajar con costos de reposición, que es tal como trabaja el sistema con los costos de los productos de reventa. Para entenderlo, y en palabras simples, el responsable de compras toma la lista del proveedor cuando hay una variación de la misma, la sube al sistema y el sistema cambia los costos del producto para coincidir con los de la lista nueva. Cuando se vende un producto queda gravado el precio de venta y el costo de reposición como costo del producto.

Tratando de ser coherente con este tratamiento se hace lo mismo con los costos estándar de fabricación y los servicios, ya que mes a mes se tomarán valores corrientes de cada componente de costo.

En pos de obtener los datos necesarios para completar el reporte objetivo, se debe revisar la información existente de los distintos procesos, planillas, documentación y sistema que la empresa pudiera estar vigente. Esto implica relavar los medios actuales y determinar nuevas necesidades de información y/o redefinición de formas de registración actuales.

### 3.6. Implementación de nueva metodologías para la información

Con el objeto de recabar la información necesaria que escapa a los registros actuales, ya sea por su forma de exposición o porque simplemente no se llevaba un registro apropiado, se han preparado una serie de planillas soporte que servirán de reportes auxiliares al reporte objetivo del Business Segment Reporting.

Por no contar con toda la información necesaria, las UENs Transporte, Autoelevadores y Fábrica fueron sometidas a las nuevas metodologías de registración de información, a saber:

#### 3.6.1. Planillas de Transporte

En el área de transporte se han creado una terna de planillas que registran básicamente información resumida sobre los gastos en ruta de cada unidad y su respectivo chofer, viajes realizados para el cliente interno (UEN Maderas) e información auxiliar mensual relativa a kilómetros recorridos, litros de combustible consumidos y cantidad de choferes de manera discriminada por unidad, chofer y sub-UEN, es decir, cargas generales y cargas peligrosas.

Estas planillas de transporte a su vez es input de una planilla auxiliar al reporte objetivo, denominada "Aux. Transporte", que resumen información existente combinada con la proveniente de los nuevos registros.

#### 3.6.2. Planillas de Autoelevadores

Siguiendo los criterios de la UEN Transporte y por analogía en características con Autoelevadores, la otra UEN de servicios también cuenta con una planilla denominada "Aux.

Autoelevadores” que reúne tanto datos provenientes del sistema, como horas de uso, consumo de combustible y gastos mensuales de las unidades y sus choferes.

### 3.6.3. Planillas de Fábrica

Esta unidad de negocios es la que menos registros de información llevaba, lo que causó problemas tanto en la adopción como en el volumen de trabajo necesario para la obtención de datos. Para sortear este inconveniente, se estandarizaron los costos de todos los productos fabricados, agrupándolos en materias primas, mano de obra e insumos o costos indirectos de fabricación.

El trabajo de estandarización en planillas auxiliares consistió en recopilar la estructura del producto de cada uno de los artículos producidos por la UEN Fábrica y cruzar los datos con una base de datos maestra de materias primas, tiempos de producción y costos. Todos estos datos se resumen en una gran planilla de costos estándares de fabricación, cuya confección queda a cargo del responsable del área para realizarla y actualizar sus costos de manera mensual.

## 3.7. Definición de criterios para el tratamiento de ingresos y egresos

### 3.7.1. Tratamiento de los ingresos: Precios de transferencia internos

Tangencialmente se habló sobre negocios cruzados entre las UENs. Básicamente hay tres situaciones que contemplar:

- a. **Fletes de la UEN Maderas realizados por la UEN Transporte:** Hasta la puesta en práctica de este proyecto, Stark S.A. sabía de la existencia de un costo asociado al transporte de postes, varillas y madera desde el norte del país al predio de la empresa que trasladaba al costo de productos de reventa, pero nunca se cuantificó como un ingreso de la UEN Transporte. Puesto que es sesgado un análisis de rentabilidad de la UEN Transporte sin una cuantificación de esta situación es que se decidió establecer un tarifario de mercado para los fletes internos. Este tarifario se elabora y revisa mensualmente en base a los precios de fleteros que podrían realizar traslados similares desde la misma zona.
- b. **Insumos de la UEN Ferretería para la UEN Fábrica:** Puesto que la UEN Fábrica existía con anterioridad a la incorporación de la Ferretería y que se conseguían buenos precios por compras en cantidad, se decidió tomar valores de costo como precio de transferencia en este caso.
- c. **Insumos de la UEN Ferretería para las demás UENs:** Antes de la existencia de la Ferretería, las demás UENs se abastecían de otros proveedores a precio de mercado. Si bien no es muy usual esta situación, en caso de suceder se acordó con la Gerencia, tomar precios de mercado.

### 3.7.2. Tratamiento de los egresos: Criterios de asignación de costos

Del estudio de los costos corporativos se encontraron tres grandes grupos: costos claramente asignables a alguna UEN, costos asignables mediante criterios y costos no asignables. En el caso de los primeros, los costos identificados como propios de alguna UEN se trasladan directamente. Los costos asignables son aquellos en que o es clara una forma de asignarlos objetivamente a cada UEN o bien, la forma de hacerlo es unánimemente comprendida y consensuada por todos los usuarios de la información de gestión. Los no asignables serán aquellos cuya distribución al segmento es imposible por razones de índole de ambigüedad en su tratamiento o poca claridad para tomar un criterio objetivo y apoyado por todos los interesados en la información de segment reporting.

Luego del estudio y comportamiento pormenorizado de los diversos costos, y haciendo foco sobre aquellos asignables, se consensuaron los siguientes criterios de asignación:

- a. **En función de las ventas de las UENs:** Para el caso de los alquileres varios, que es donde se resumen los costos de participación en exposiciones rurales y para los gastos de publicidad y promoción, el criterio consiste en tomar a las ventas de las UENs intervinientes como base de asignación. Para ello se consideraron las ventas de los últimos 12 meses y se promediaron los porcentajes a utilizar. Esta base de asignación se revisará semestralmente todos los años.
- b. **En función de las personas asignadas a cada UEN:** Este criterio toma como patrón de asignación a las personas involucradas en cada UEN tomadas como individuos, independientemente de sus funciones, ya que los costos a distribuir responden a la cantidad de personas y no a su cargo. Esta situación aplica para los servicios de seguridad e higiene, medicina laboral y seguros de vida colectivos.
- c. **En función de criterios consensuados en la organización:** Se aplica para el caso de la electricidad, un recurso clave y de peso en materia de costos, muy difícil de medir, técnica y económicamente del que no se puede saber a ciencia cierta cuál es el consumo de cada UEN. A pesar de ello y teniendo en cuenta su relevancia, se estipuló en conjunto con todos los usuarios de información de contabilidad de gestión y asesoría de un técnico electricista, la proporción de este costo asignable a cada UEN, porcentajes aceptados todos los involucrados, que se revisarán y/o actualizarán con una frecuencia de 2 años.

## 3.8. Cierre del capítulo

Al finalizar este tercer capítulo, tenemos claro las primeras etapas de la puesta en práctica del Business Segment Reporting. Por medio de la misma no solo conocimos el fundamento de esta herramienta, sino que también se construyó y clarificó la concepción del modelo de reporte por segmento. En el siguiente capítulo se tratan de condensar estas ideas.

## Capítulo N°4 | Implementación de la solución

En este capítulo se presenta el trabajo de aplicación propiamente dicho con el objeto de arribar al Business Segment Reporting de Stark S.A. En primer lugar se hará referencia a cuestiones prácticas de la implementación, para luego arribar a la exposición de los reportes objetivos de los periodos considerados para el presente trabajo.

### 4.1. Recopilación y procesamiento de datos

En el capítulo anterior se habló de las fuentes de información y los inputs del reporte objetivo, tanto existentes como los puestos en práctica a partir de los avances del proyecto de Segment Reporting en la empresa. Puesto que se trata de una tarea ardua y de campo, la mejor forma de sintetizar sus frutos y comprender lo actuado es a través del gráfico de la Figura 7.

En el gráfico se puede observar al Business Segment Reporting en el centro, alimentado por los reportes de cada uno de los segmentos, quienes a su vez se alimentan de las planillas auxiliares de cada segmento. Algunas de estas planillas auxiliares tienen a su vez planillas soporte como en el caso de la UEN Transporte y de la UEN Fábrica.

En los recuadros está explicitada la información clave proveniente de cada planilla como input de cada reporte interviniente en el resultado por segmentos. A su vez, también se observa que el SITD (Sistema de Información para la Toma de Decisiones), un reporte brindado por el ERP actual de la empresa, brinda información relativa a ventas por segmento y costos para las UEN comerciales.

Otro gran input de información son los costos corporativos, que se dividen en asignables y no asignables. Los primeros alimentan a los reportes individuales de cada segmento y los segundos impactan directamente sobre el segment reporting a nivel corporativo.

El recuadro en línea de trazos engloba toda la información que aplica a todos y cada uno de los segmentos, como lo son los costos corporativos asignables, planillas generales de recursos humanos y las ventas por UEN.

En lo que a números y fórmulas respecta, se trabajó con datos del mes de Junio 2014 para diseñar la planilla de Business Segment Reporting. Este mes modelo, sirvió para hacer ajustes sobre algunas planillas pensadas en los pasos previos, para determinar la periodicidad de revisión de algunos costos y para hacer comprender a todos los involucrados el real alcance del proyecto y tener resultados parciales concretos.

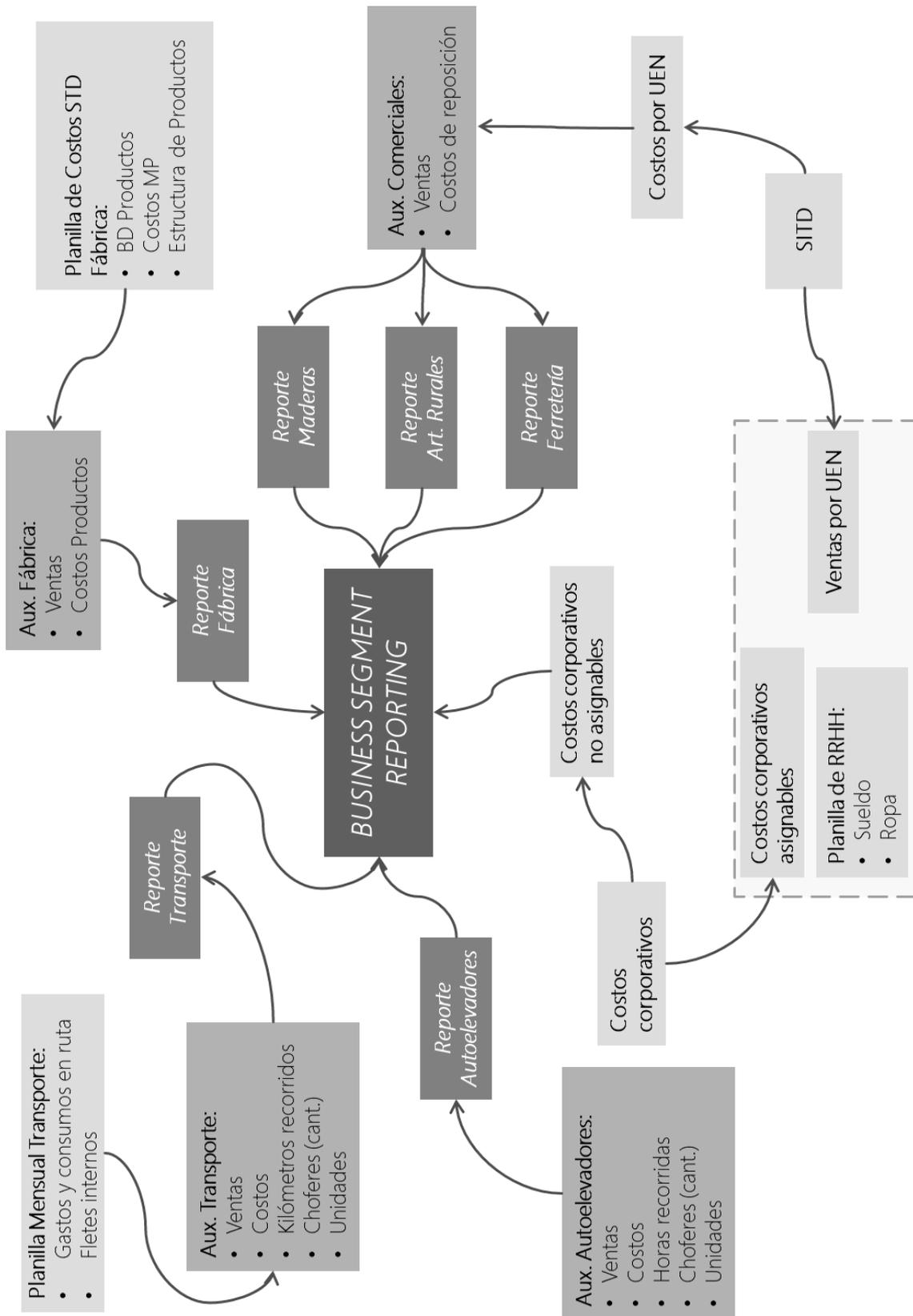


Figura 7: Esquema de recopilación y procesamiento de datos. Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Elaboración del reporte segmentado

Con base a lo descrito en la sección precedente, se procede a elaborar el informe objetivo para los periodos de Julio, Agosto y Septiembre de 2014.

En este apartado sólo se incluyen los reportes consolidados por mes y en los Anexos B a G se puede ver el detalle de cada segmento, mientras que el Anexo H ofrece el comparativo entre los tres meses.



Estado de Resultados de Stark S.A. jul 2014								
		Consolidado	Transporte	Autoelevador	Fábrica	Maderas	Artículos	Ferrería
<b>Ventas</b>	\$ 3.821.141,82	100%	\$ 894.528,27	\$ 61.086,84	\$ 383.477,22	\$ 996.474,43	\$ 1.056.744,90	\$ 428.830,16
- Costos variables	\$ -2.324.606,40	61%	\$ -579.433,23	\$ -3.180,72	\$ -175.326,14	\$ -617.769,89	\$ -695.378,64	\$ -253.517,78
<b>Margen bruto de ventas</b>	\$ 1.496.535,42	39%	\$ 315.095,04	\$ 57.906,12	\$ 208.151,08	\$ 378.704,54	\$ 361.366,27	\$ 175.312,38
- Costos operativos de la UEN	\$ -206.628,63	5%	\$ -131.196,79	\$ -18.249,53	\$ -57.182,31	\$ -	\$ -	\$ -
- Costos corporativos asignados	\$ -74.328,84	2%	\$ -	\$ -	\$ -15.548,35	\$ -16.496,79	\$ -16.180,64	\$ -26.103,06
<i>Gastos de comercialización corporativos asignados</i>	\$ -137.277,50	4%	\$ -35.500,45	\$ -11.367,97	\$ -22.925,62	\$ -48.505,54	\$ -9.473,42	\$ -9.504,50
<i>Gastos de administración corporativos asignados</i>	\$ 1.078.300,46	28%	\$ 148.397,80	\$ 28.288,63	\$ 112.494,80	\$ 313.702,21	\$ 335.712,20	\$ 139.704,82
<b>Margen del segmento</b>	\$ 1.078.300,46	28%	\$ 148.397,80	\$ 28.288,63	\$ 112.494,80	\$ 313.702,21	\$ 335.712,20	\$ 139.704,82
- Costos corporativos no asignados	\$ -17.898,52	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos de comercialización corporativos no asignados</i>	\$ -157.481,77	4%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos de administración corporativos no asignados</i>	\$ 902.920,17	24%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de intereses e impuestos</b>	\$ -5.503,83	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Gastos de financiación	\$ 897.416,34	23%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de impuestos</b>	\$ -170.571,35	4%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Impuestos	\$ 726.844,99	19%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado neto</b>	\$ 726.844,99	19%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 8: Business Segment Reporting de Stark S.A. Jul 14. Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados de Stark S.A.								
ago 2014								
								
		Consolidado	Transporte	Autoelevadores	Fábrica	Maderas	Artículos Rurales	Ferretería
<b>Ventas</b>		\$ 3.908.215,02	100%	\$ 64.752,73	\$ 392.450,89	\$ 989.627,64	\$ 784.365,06	\$ 696.410,26
- Costos variables		\$ -2.321.447,47	59%	\$ -4.063,06	\$ -189.343,90	\$ -628.955,17	\$ -563.106,98	\$ -285.102,06
<b>Margen bruto de ventas</b>		\$ 1.586.767,55	41%	\$ 60.689,67	\$ 203.106,99	\$ 360.672,47	\$ 221.258,07	\$ 411.308,19
- Costos operativos de la UEN		\$ -194.664,50	5%	\$ -18.117,81	\$ -39.241,53	\$ -	\$ -	\$ -
- Costos corporativos asignados		\$ -65.106,76	2%	\$ -	\$ -13.635,98	\$ -13.979,92	\$ -13.865,27	\$ -23.625,58
<i>Gastos de comercialización corporativos asignados</i>		\$ -117.153,63	3%	\$ -33.210,70	\$ -19.901,96	\$ -38.505,07	\$ -7.572,83	\$ -7.603,90
<i>Gastos de administración corporativos asignados</i>		\$ 1.209.842,66	31%	\$ 159.216,30	\$ 32.212,69	\$ 308.187,48	\$ 199.819,97	\$ 380.078,71
<b>Margen del segmento</b>		\$ 1.209.842,66	31%	\$ 159.216,30	\$ 32.212,69	\$ 308.187,48	\$ 199.819,97	\$ 380.078,71
- Costos corporativos no asignados		\$ -	5%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos de comercialización corporativos no asignados</i>		\$ -20.883,98	1%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos de administración corporativos no asignados</i>		\$ -157.697,95	4%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de intereses e impuestos</b>		\$ 1.031.260,74	26%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Gastos de financiación		\$ -13.786,66	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de impuestos</b>		\$ 1.017.474,08	26%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Impuestos		\$ -203.495,67	5%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado neto</b>		\$ 813.978,41	21%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 9: Business Segment Reporting de Stark S.A. Ago 14. Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados de Stark S.A.								
sep 2014								
								
		Consolidado	Transporte	Autoelevadores	Fábrica	Maderas	Artículos Rurales	Ferretería
<b>Ventas</b>		\$ 3.937.805,85	\$ 1.289.975,79	\$ 67.612,00	\$ 512.407,52	\$ 971.128,40	\$ 796.753,70	\$ 299.928,44
- Costos variables		\$ -2.379.516,30	\$ -713.579,33	\$ -4.013,70	\$ -257.736,67	\$ -617.232,39	\$ -584.750,89	\$ -202.203,32
<b>Margen bruto de ventas</b>		\$ 1.558.289,55	\$ 576.396,46	\$ 63.598,30	\$ 254.670,85	\$ 353.896,01	\$ 212.002,81	\$ 97.725,12
- Costos operativos de la UEN		\$ -188.915,01	\$ -143.479,12	\$ -17.758,06	\$ -27.677,83	\$ -	\$ -	\$ -
- Costos corporativos asignados		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos de comercialización corporativos asignados</i>		\$ -71.846,79	\$ -	\$ -	\$ -15.037,40	\$ -15.381,34	\$ -15.266,69	\$ -26.161,37
<i>Gastos de administración corporativos asignados</i>		\$ -131.133,96	\$ -35.180,69	\$ -11.267,21	\$ -22.154,27	\$ -44.953,27	\$ -8.773,72	\$ -8.804,80
<b>Margen del segmento</b>		\$ 1.166.393,80	\$ 397.736,65	\$ 34.573,03	\$ 189.801,36	\$ 293.561,41	\$ 187.962,40	\$ 62.758,95
- Costos corporativos no asignados		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos de comercialización corporativos no asignados</i>		\$ -27.003,97	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos de administración corporativos no asignados</i>		\$ -174.458,84	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de intereses e impuestos</b>		\$ 964.930,99	\$ 397.736,65	\$ 34.573,03	\$ 189.801,36	\$ 293.561,41	\$ 187.962,40	\$ 62.758,95
- Gastos de financiación		\$ -12.782,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado antes de impuestos</b>		\$ 952.148,10	\$ 397.736,65	\$ 34.573,03	\$ 189.801,36	\$ 293.561,41	\$ 187.962,40	\$ 62.758,95
- Impuestos		\$ -161.856,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado neto</b>		\$ 790.291,12	\$ 397.736,65	\$ 34.573,03	\$ 189.801,36	\$ 293.561,41	\$ 187.962,40	\$ 62.758,95
			100%					
			60%					
			40%					
			5%					
			5%					
			2%					
			3%					
			30%					
			5%					
			1%					
			4%					
			25%					
			0%					
			24%					
			4%					
			20%					

Figura 10: Business Segment Reporting de Stark S.A. Sep 14. Fuente: Elaboración propia

## Capítulo N°5 | Evaluación

En este capítulo se toma como base los resultados del Business Segment Reporting de Stark S.A. En primer lugar se analizarán los resultados de cada segmento, para luego tomar el consolidado.

### 5.1. Evaluación por segmentos

#### 5.1.1. Evaluación de la UEN Transporte

En el trimestre evaluado, la UEN Transporte ha presentado una fuerte evolución en ventas. Esto se justifica con los incrementos de tarifas otorgados por YPF para el Transporte de Cargas Peligrosas, y por las promociones del principal cliente de Cargas Generales, que disparó las ventas propias y generó el consecuente incremento en el volumen de mercadería transportada. También se realizaron mes a mes mayor cantidad de viajes.

Los ingresos provenientes de Cargas Peligrosas, así también como la mayoría de los costos, son superiores a los de Cargas Generales, pero la diferencia entre las ventas y los costos del segmento hacen que la primera aporte más (en pesos) al margen del segmento que la otra.

Los costos variables de la UEN oscilan entre el 55% y el 70%, de las ventas siendo superiores los correspondientes a Cargas Generales en todos los periodos. Entre las componentes más importantes del costo variable se destacan: sueldos de choferes (sindicato fuerte), combustible y neumáticos, ambos bienes muy susceptibles a ajustes por inflación.

Los costos operativos de la UEN son mucho más pequeños en comparación a los variables, siendo lo más significativo lo correspondiente a la componente fija de los sueldos de choferes y los seguros.

Los costos corporativos asignados corresponden al 4% sobre las ventas.

En líneas generales, si bien mes a mes los resultados van evolucionando positivamente, se puede apreciar un relativo mejor desempeño de Cargas Peligrosas respecto a Cargas Generales. El margen del segmento se encuentra próximo al 20% de las ventas (exceptuando el mes de septiembre, cuyo valor superior se explica por el fuerte aumento de ventas respecto de costos, pero se sabe que es una situación puntual).

#### 5.1.2. Evaluación de la UEN Autoelevadores

El periodo analizado mediante BSR para esta UEN arroja gran consistencia. La simplicidad de sus números, que responde a la simplicidad de su funcionamiento y su core business la convierten en un segmento rendidor (muy superior a otros) en términos porcentuales, aunque el volumen de operaciones sea muy reducido respecto de las otras UEN.

Tanto ingresos como egresos mantienen la proporción respecto de las ventas a lo largo de los meses de julio, agosto y septiembre. Los costos variables sólo representan el 6% de las ventas, siendo los de mayor impacto, el combustible y los neumáticos.

Los costos operativos si tienen mayor peso (alrededor del 30% de las ventas), ya que el sueldo de los choferes de autoelevador ocupa el 28% de las ventas. Cabe aclarar que aunque importante en porcentaje, al estar en gremios diferentes, los sueldos de choferes de camiones no son comparables con los de autoelevador.

Esta unidad, aunque simple en su operatividad, recibe otro importante porcentaje de costos corporativos asignados teniendo en cuenta que implica cierta gestión y consumo de recursos: personal administrativo, teléfono, cobranzas, etc.

El margen de segmento en pesos ronda los \$30.000, correspondientes al 50% aproximado de las ventas.

### 5.1.3. Evaluación de la UEN Fábrica

Las ventas de la UEN durante el trimestre han ido en ascenso hasta alcanzar su pico en septiembre, situación que se repite cada año por coincidir con los picos de demanda de los principales clientes (la gente de campo). También tiene gran repercusión el tema de la participación en exposiciones rurales hacia fines de agosto que desencadena incrementos de ventas en el mes de septiembre.

Los costos variables de la UEN se han mantenido proporcionales a las ventas, siendo los materiales (materia primas e insumos básicos) los más importantes y más susceptibles a aumentos inflacionarios. La presencia de estos costos permitió márgenes brutos del orden del 50% de las ventas en los tres meses analizados.

Entre los costos operativos, el de mayor variabilidad y mayor peso respecto de ventas son los sueldos, pero su proporción mejora, ya que el incremento de ventas hace que menos parte del sueldo se hunda como costo operativo e integre parte del producto. En el mes de julio, los costos operativos fueron del 15% de las ventas mientras que para septiembre se habían reducido al 5%.

Los costos corporativos asignados se mantuvieron en relativa estabilidad, logrando márgenes de segmento del orden de los 30% y hasta el 37% respecto de ventas, con un importante volumen en el mes de septiembre.

### 5.1.4. Evaluación de la UEN Maderas

La estabilidad que presenta la UEN Maderas durante el trimestre es sorprendente, aunque fácilmente de explicar. A pesar del contexto inflacionario, el costo de postes y varillas no sube desde marzo del corriente año; al no haber suba de precio por parte de los proveedores, la empresa también ha mantenido sus precios, con lo cual, ante un periodo de "demanda constante", el margen bruto y del segmento se han mantenido, rondando los 37% y 30% de las ventas respectivamente.

### 5.1.5. Evaluación de la UEN Artículos Rurales

La UEN Artículos Rurales presentó mejores resultados en el primer mes del trimestre que hacia el final, aunque los valores de costos y márgenes respecto de ventas se mantuvieron estables. Puesto que se trata de productos de reventa, el costo variable de compra es el principal rubro que se lleva un 70% aproximado respecto de ventas. Los costos operativos son algo extraordinario en esta UEN, por lo que el margen, que osciló entre el 25% y 30% de las ventas, sólo se ve influenciado por un 3% de costos corporativos asignados.

### 5.1.5. Evaluación de la UEN Ferretería

El mix de productos ofrecidos a la venta por esta UEN hace que la demanda sea muy fluctuante. Esta situación se ve reflejada en las variaciones de las ventas mes a mes, como así también en los costos variables de compras. Hay artículos con margen bruto muy alto, mientras que otro no tanto. Los costos corporativos asignados se ha mantenido relativamente estables, obteniéndose márgenes de segmento aceptables, aunque muy variantes mes a mes.

## 5.2. Evaluación de los resultados consolidados

El análisis de los resultados consolidados se realiza en dos partes: la primera, analizando los números totales para Stark S.A.; y la segunda, evaluando el aporte de cada segmento.

Si analizamos los ingresos y los egresos consolidados de Stark S.A. veremos que en los tres meses que abarcan el periodo en estudio, tanto en monto como en porcentaje respecto de ventas, la rentabilidad de la empresa se ha mantenido prácticamente constante, en el orden de los \$770.000, representando el 20% de las ventas. Las ventas, cercanas a los \$4.000.000, se vieron deducidas por un 60% de costos variables, un 5% de costos operativos, y un 10% de costos corporativos. Los gastos de financiación son escasos debido a que la empresa no cuenta por el momento con muchos créditos sobre los cual esté pagando intereses (las tasas del mercado no son convenientes). El monto de los impuestos representa un 4% de las ventas.

La Figura 11 refleja de manera gráfica los resultados antes explicados y en el estado de resultados consolidado (Anexo G) se puede ver en números de manera mensual para el periodo en análisis.

El cambio sustancial que ofrece esta herramienta para Stark S.A. es el pasaje de los viejos análisis de ventas por segmento a la perspectiva del business segment reporting que permite ver en el margen por segmento, la contribución real de cada segmento a los resultados de la empresa, y a tener en cuenta los costos no atribuibles a los mismos para evaluar los resultados netos de la empresa.

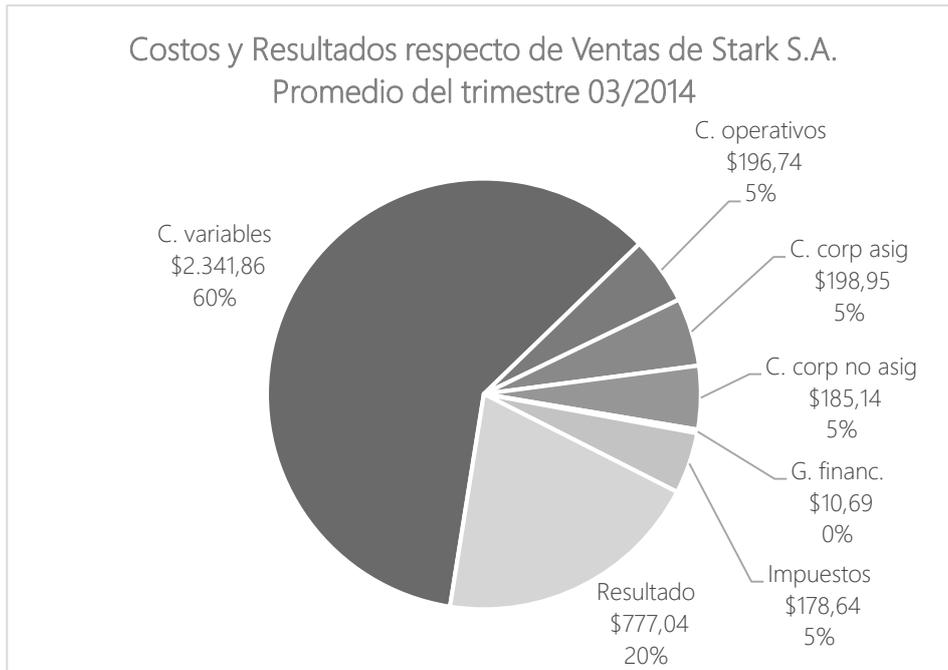


Figura 11: Costos y Resultados respecto de Ventas de Stark S.A. Promedio del trimestre 03/2014. Valores en miles de pesos. Fuente: Elaboración propia

Para materializar los resultados alcanzados, la Figura 12 de la página siguiente presenta en tres pares de gráficas los resultados mensuales del trimestre analizado.

### 5.3. Cierre del capítulo

A lo largo del capítulo se realizó un análisis por segmento y del total de la empresa de los resultados alcanzados con la implementación del business segment reporting. A través de la misma queda claro el cambio de perspectiva para la empresa y el panorama para la evaluación del rendimiento de cada segmento se vuelve mucho más claro.

En el cierre final se profundiza y reflexiona más sobre los aspectos, aportes y alcances del trabajo realizado.

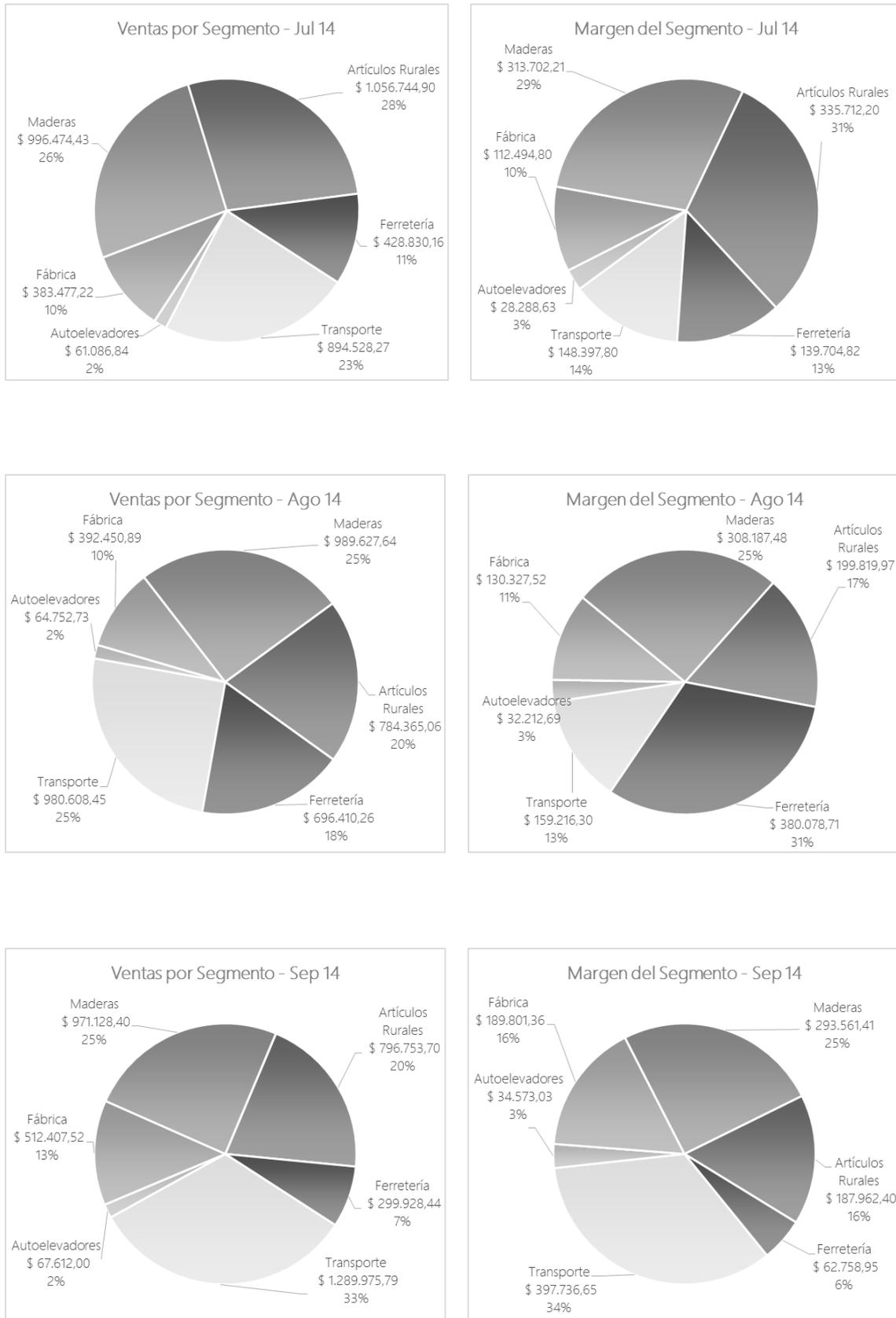


Figura 12: Ventas vs. Margen por segmento. Trimestre 03/2014. Fuente: Elaboración propia

## C. Cierre del Proyecto

### *Conclusiones Finales*

En un mercado como el actual, las empresas deben organizar y utilizar toda la información de la que disponen o que han ido recopilando a lo largo de los años si quieren hacerse un lugar en el mercado y diferenciarse de la competencia.

En la práctica, muchas empresas, en especial las PyMEs, no utilizan mucha de esta información sin darse cuenta de que contar con información fiable, íntegra y oportuna, para lograr sus objetivos estratégicos ya no es una opción, sino una obligación.

La contabilidad de gestión en general, y el business segment reporting en particular son herramientas fundamentales para lograr el éxito empresarial, pues permite a organizaciones con diferentes UENs medir de manera más coherente y objetiva los resultados alcanzados y servir de sustento para la toma de decisiones, eliminando subjetividades.

A partir de esta premisa y atentos a las problemáticas presentes en la empresa Stark S.A., organización PyME familiar objeto de estudio, es que se propuso la realización de este trabajo. El mismo surgió como Proyecto Final para la Maestría en Dirección de Negocios.

A lo largo de los diferentes capítulos que integran este informe se ha resumido lo más relevante en cuanto a "Determinación de la Rentabilidad de una Empresa y sus UENs mediante el Business Segment Reporting". En el comienzo se dieron a conocer las generalidades o marco teórico de la herramienta utilizada para luego dar lugar a la presentación de la empresa y tener una idea cabal de los desafíos a enfrentar. Con esto en mente, se diseñó una metodología de 10 pasos que permitió obtener la información necesaria, procesarla y plasmarla en los reportes objetivos creados para tal fin.

El desarrollo del trabajo hizo necesaria la utilización de herramientas de gestión de proyectos: la participación permanente de todos los recursos humanos involucrados, el trabajo en equipos multidisciplinarios y la división de tareas, además de las ventajas que los caracterizan, propiciaron una gestión del cambio sin mayores dificultades.

Las actividades del proyecto y los tiempos asociados a las mismas fueron completados de acuerdo al plan inicial y acorde a los objetivos de trabajo.

Considero también que como en todo, la información es un aspecto clave y se podrá seguir trabajando en ella para mejorar los registros actuales, documentar los procedimientos de carga y registro y trabajar en pos de que la misma llegue en tiempo y forma. Esta herramienta es una de tantas que Stark S.A. puede aplicar a su gestión. A partir de aquí se desprenderán otros proyectos relacionados y que tengan como base este trabajo, como balances internos, implementación de sistemas de stock, entre otros. Lo importante es que este proyecto haya servido como puntapié en el camino de la profesionalización de la empresa.

Poniendo en retrospectiva todo el proyecto, creo que fue muy provechoso, ya que me permitió investigar y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios de la

maestría, poner en práctica habilidades personales y realizar un trabajo final con características profesionales, al mismo tiempo que dar a la empresa una herramienta sencilla que la ayude a gestionar el día a día.

A modo de cierre, reitero mi satisfacción ante la tarea, quedando a la espera de que el informe sea agradable al lector y refleje todo el empeño, los conocimientos, la disposición, la autonomía, la organización y demás aspectos involucrados en la elaboración del mismo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Fernández', with a large, stylized flourish at the end.

Esteban Fernández



## Bibliografía

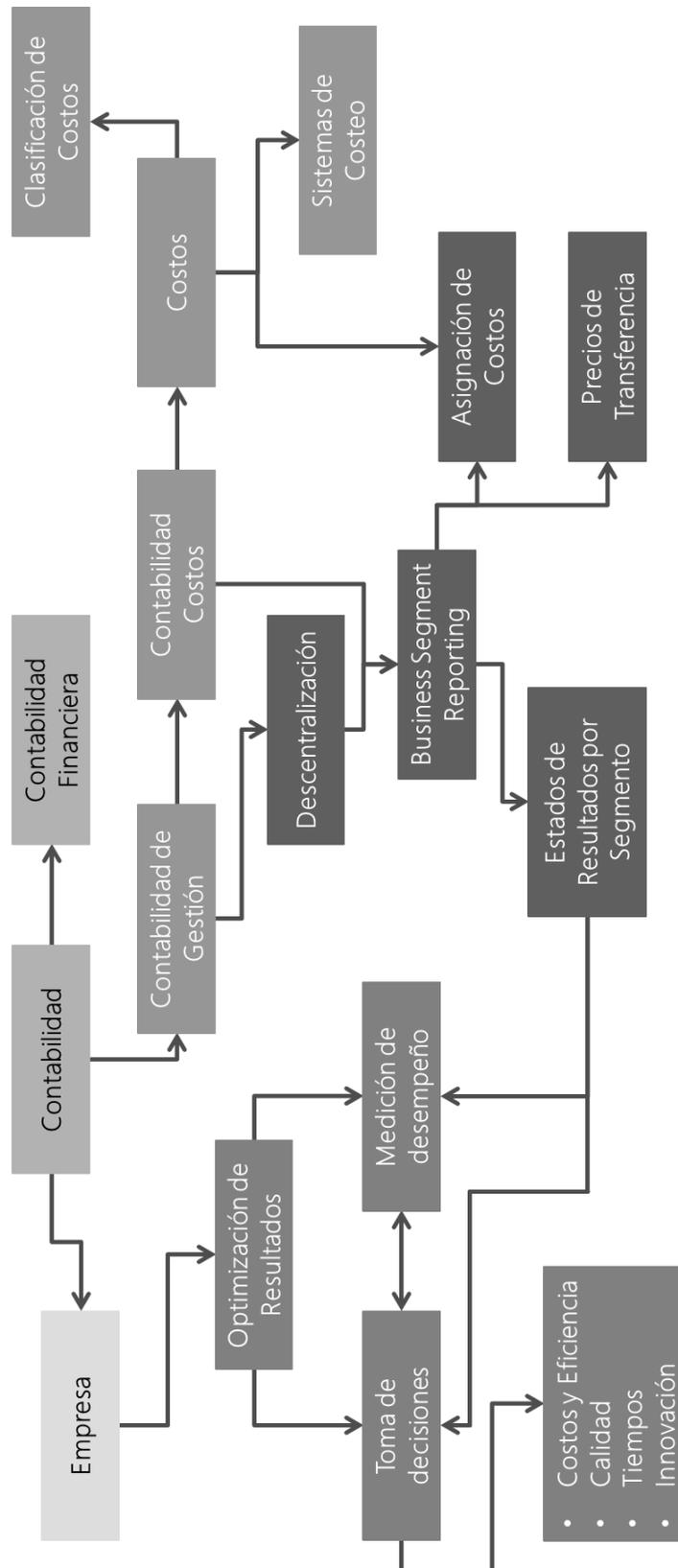
---

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004). *Management Control Systems* (Eleventh ed.). New York, United States: McGraw-Hill/Irwin.
- Calleja Bernal, F. J. (2013). *Costos* (Segunda ed.). Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2006). *Managerial Accounting* (Eleventh ed.). New York, United States: McGraw-Hill/Irwin.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y Control* (Quinta ed.). México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Hughes, M., & Berry, A. (2000). *Learning by doing: a case study of qualitative*. Brighton, United Kingdom: University of Brighton.
- Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.



## Anexos

### Anexo A: Red conceptual – Síntesis del Marco Teórico



Anexo B: Estado de Resultados UEN Transporte – Comparativo Trimestre

Estado de Resultados UEN Transporte

Trimestre 3/2014

En miles de pesos

	jul-14			ago-14			sep-14		
	C. Generales	C. Peligrosas	Total	C. Generales	C. Peligrosas	Total	C. Generales	C. Peligrosas	Total
<b>Ventas</b>	\$ 397,26	100%	\$ 894,53	\$ 463,51	100%	\$ 980,61	\$ 692,23	100%	\$ 1,289,98
- <b>Costos Variables</b>									
Sueldos choferes (variable)	\$ -85,93	22%	\$ -194,52	\$ -99,31	21%	\$ -206,51	\$ -114,05	16%	\$ -103,88
Combustibles	\$ -139,82	35%	\$ -269,86	\$ -168,40	36%	\$ -317,44	\$ -219,11	32%	\$ -146,40
Neumáticos	\$ -37,25	9%	\$ -68,09	\$ -40,35	9%	\$ -70,83	\$ -42,37	6%	\$ -30,18
Mantenimiento preventivo	\$ -7,48	2%	\$ -15,30	\$ -8,10	2%	\$ -15,83	\$ -8,51	1%	\$ -7,66
Peajes y flicsanitarios	\$ -4,39	1%	\$ -24,46	\$ -4,75	1%	\$ -30,30	\$ -7,27	1%	\$ -23,39
Gastos en ruta									
Gonería	\$ -1,93	0%	\$ -2,41	\$ -3,06	1%	\$ -3,76	\$ -3,28	0%	\$ -4,08
Balanza	\$ -0,78	0%	\$ -0,78	\$ -0,94	0%	\$ -0,94	\$ -1,05	0%	\$ -1,05
Comidas	\$ -0,72	0%	\$ -0,72	\$ -0,96	0%	\$ -0,96	\$ -1,68	0%	\$ -1,68
Estadías	\$ -1,20	0%	\$ -1,20	\$ -1,60	0%	\$ -1,60	\$ -2,00	0%	\$ -2,00
Propinas	\$ -1,10	0%	\$ -1,10	\$ -1,27	0%	\$ -1,27	\$ -1,14	0%	\$ -1,14
Gastos de aduana	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -
Otros costos variables	\$ -0,14	0%	\$ -0,99	\$ -0,81	0%	\$ -1,44	\$ -0,24	0%	\$ -0,56
<b>Margen bruto de ventas</b>	\$ 116,52	29%	\$ 315,10	\$ 133,94	29%	\$ 329,73	\$ 291,52	42%	\$ 576,40
- <b>Costos operativos de la UEN</b>									
Sueldos choferes (fijo)	\$ -30,87	8%	\$ -78,72	\$ -30,87	7%	\$ -78,72	\$ -37,04	5%	\$ -47,85
Ropa	\$ -0,58	0%	\$ -3,02	\$ -0,58	0%	\$ -3,02	\$ -0,58	0%	\$ -3,02
Revisiones técnicas	\$ -0,63	0%	\$ -1,94	\$ -0,63	0%	\$ -1,94	\$ -0,63	0%	\$ -1,94
Capacitaciones choferes	\$ -0,88	0%	\$ -1,75	\$ -0,88	0%	\$ -1,75	\$ -0,88	0%	\$ -1,75
Seguros	\$ -11,97	3%	\$ -32,39	\$ -11,97	3%	\$ -32,39	\$ -11,97	2%	\$ -20,42
Lavados y vaporizados	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -
Comisiones varias	\$ -2,00	1%	\$ -3,80	\$ -2,00	0%	\$ -3,80	\$ -2,00	0%	\$ -3,80
Control satelital	\$ -1,49	0%	\$ -1,49	\$ -1,49	0%	\$ -1,49	\$ -1,49	0%	\$ -1,49
Multas transporte automotor	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -
Repuestos y Reparaciones de Camiones	\$ -5,77	1%	\$ -8,10	\$ -6,06	1%	\$ -14,20	\$ -6,06	1%	\$ -8,15
Otros costos fijos	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -
Depreciaciones	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -
- <b>Costos corporativos asignados</b>									
Gastos de comercialización corporativos asignados	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -
Gastos de administración corporativos asignados	\$ -16,28	4%	\$ -19,22	\$ -15,08	3%	\$ -18,13	\$ -16,14	2%	\$ -19,04
<b>Margen del segmento</b>	\$ 46,04	12%	\$ 148,40	\$ 64,39	14%	\$ 159,22	\$ 214,73	31%	\$ 397,74

Anexo C: Estado de Resultados UEN Autoelevadores – Comparativo Trimestre



Estado de Resultados UEN Autoelevadores

Trimestre 3/2014

En miles de pesos

	jul-14		ago-14		sep-14	
<b>Ventas</b>	<b>\$ 61,09</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 64,75</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 67,61</b>	<b>100%</b>
<b>- Costos Variables</b>						
<i>Combustibles</i>	\$ -1,63	3%	\$ -2,16	3%	\$ -2,18	3%
<i>Neumáticos</i>	\$ -1,06	2%	\$ -1,30	2%	\$ -1,26	2%
<i>Mantenimiento preventivo</i>	\$ -0,49	1%	\$ -0,60	1%	\$ -0,58	1%
<i>Otros costos variables</i>	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>Margen Bruto de Ventas</b>	<b>\$ 57,91</b>	<b>95%</b>	<b>\$ 60,69</b>	<b>94%</b>	<b>\$ 63,60</b>	<b>94%</b>
<b>- Costos operativos de la UEN</b>						
<i>Sueldos choferes (fijo)</i>	\$ -17,30	28%	\$ -18,30	28%	\$ -17,94	27%
<i>Ropa</i>	\$ -0,17	0%	\$ -0,17	0%	\$ -0,17	0%
<i>Psicofísico Choferes</i>	\$ -0,35	1%	\$ -0,35	1%	\$ -0,35	1%
<i>Seguros</i>	\$ -0,43	1%	\$ -0,43	1%	\$ -0,43	1%
<i>Repuestos y Reparaciones de Autoelevadores</i>	\$ -	0%	\$ 1,13	2%	\$ 1,13	2%
<i>Otros costos fijos</i>	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<i>Depreciaciones</i>	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>- Costos corporativos asignados</b>						
<i>Gastos de comercialización corporativos asignados</i>	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<i>Gastos de administración corporativos asignados</i>	\$ -11,37	19%	\$ -10,36	16%	\$ -11,27	17%
<b>Margen del segmento</b>	<b>\$ 28,29</b>	<b>46%</b>	<b>\$ 32,21</b>	<b>50%</b>	<b>\$ 34,57</b>	<b>51%</b>

## Anexo D: Estado de Resultados UEN Fábrica – Comparativo Trimestre



### Estado de Resultados UEN Fábrica

Trimestre 3/2014

En miles de pesos

	jul-14		ago-14		sep-14	
<b>Ventas</b>	<b>\$ 383,48</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 392,45</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 512,41</b>	<b>100%</b>
<b>- Costos de Fabricación Variables</b>						
Materiales	\$ -137,21	36%	\$ -147,79	-38%	\$ -202,48	-40%
Mano de Obra	\$ -34,30	9%	\$ -37,99	-10%	\$ -50,87	-10%
Costos Indirectos de Fabricación (C.I.F.)	\$ -3,81	1%	\$ -3,57	-1%	\$ -4,39	-1%
<b>Margen Bruto de Ventas</b>	<b>\$ 208,15</b>	<b>54%</b>	<b>\$ 203,11</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 254,67</b>	<b>50%</b>
<b>- Costos Operativos de la UEN</b>						
Sueldos	\$ -48,84	13%	\$ -34,57	-9%	\$ -23,01	-4%
Ropa	\$ -1,10	0%	\$ -1,10	0%	\$ -1,10	0%
Energía	\$ -5,11	1%	\$ -2,88	-1%	\$ -2,88	-1%
Repuestos y Reparaciones de Fábrica	\$ -2,12	1%	\$ -0,68	0%	\$ -0,68	0%
Otros costos fijos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>- Costos corporativos asignados</b>						
Gastos de comercialización corporativos asignados	\$ -15,55	4%	\$ -13,64	-3%	\$ -15,04	-3%
Gastos de administración corporativos asignados	\$ -22,93	6%	\$ -19,90	-5%	\$ -22,15	-4%
<b>Margen del segmento</b>	<b>\$ 112,49</b>	<b>29%</b>	<b>\$ 130,33</b>	<b>33%</b>	<b>\$ 189,80</b>	<b>37%</b>

## Anexo E: Estado de Resultados UEN Maderas – Comparativo Trimestre



### Estado de Resultados UEN Maderas

Trimestre 3/2014

En miles de pesos

	jul-14		ago-14		sep-14	
<b>Ventas</b>	<b>\$ 996,47</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 989,63</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 971,13</b>	<b>100%</b>
<b>- Costos de Mercaderías Vendidas</b>						
Costos de Compra	\$ -617,77	62%	\$ -628,96	64%	\$ -617,23	64%
Fletes de Mercadería	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Otros costos variables	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>Margen Bruto de Ventas</b>	<b>\$ 378,70</b>	<b>38%</b>	<b>\$ 360,67</b>	<b>36%</b>	<b>\$ 353,90</b>	<b>36%</b>
<b>- Costos Operativos de la UEN</b>						
Otros costos fijos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>- Costos corporativos asignados</b>						
Gastos de comercialización corporativos asignados	\$ -16,50	2%	\$ -13,98	1%	\$ -15,38	2%
Gastos de administración corporativos asignados	\$ -48,51	5%	\$ -38,51	4%	\$ -44,95	5%
<b>Margen del segmento</b>	<b>\$ 313,70</b>	<b>31%</b>	<b>\$ 308,19</b>	<b>31%</b>	<b>\$ 293,56</b>	<b>30%</b>

## Anexo F: Estado de Resultados UEN Artículos Rurales – Comparativo Trimestre



### Estado de Resultados UEN Artículos Rurales

Trimestre 3/2014

En miles de pesos

	jul-14		ago-14		sep-14	
<b>Ventas</b>	<b>\$ 1.056,74</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 784,37</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 796,75</b>	<b>100%</b>
- <b>Costos de Mercaderías Vendidas</b>						
Costos de Compra	\$ -695,38	66%	\$ -563,11	72%	\$ -584,75	73%
Fletes de Mercadería	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Otros costos variables	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>Margen Bruto de Ventas</b>	<b>\$ 361,37</b>	<b>34%</b>	<b>\$ 221,26</b>	<b>28%</b>	<b>\$ 212,00</b>	<b>27%</b>
- <b>Costos Operativos de la UEN</b>						
Otros costos fijos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
- <b>Costos corporativos asignados</b>						
Gastos de comercialización corporativos asignados	\$ -16,18	2%	\$ -13,87	2%	\$ -15,27	2%
Gastos de administración corporativos asignados	\$ -9,47	1%	\$ -7,57	1%	\$ -8,77	1%
<b>Margen del segmento</b>	<b>\$ 335,71</b>	<b>32%</b>	<b>\$ 199,82</b>	<b>25%</b>	<b>\$ 187,96</b>	<b>24%</b>

## Anexo G: Estado de Resultados UEN Ferretería – Comparativo Trimestre



### Estado de Resultados UEN Ferretería

Trimestre 3/2014

En miles de pesos

	jul-14		ago-14		sep-14	
<b>Ventas</b>	<b>\$ 428,83</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 696,41</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 299,93</b>	<b>100%</b>
- <b>Costos de Mercaderías Vendidas</b>						
Costos de Compra	\$ -249,06	58%	\$ -275,60	40%	\$ -192,70	64%
Fletes de Mercadería	\$ -4,45	1%	\$ -9,51	1%	\$ -9,51	3%
Otros costos variables	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>Margen Bruto de Ventas</b>	<b>\$ 175,31</b>	<b>41%</b>	<b>\$ 411,31</b>	<b>59%</b>	<b>\$ 97,73</b>	<b>33%</b>
- <b>Costos Operativos de la UEN</b>						
Otros costos fijos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
- <b>Costos corporativos asignados</b>						
Gastos de comercialización corporativos asignados	\$ -26,10	6%	\$ -23,63	3%	\$ -26,16	9%
Gastos de administración corporativos asignados	\$ -9,50	2%	\$ -7,60	1%	\$ -8,80	3%
<b>Margen del segmento</b>	<b>\$ 139,70</b>	<b>33%</b>	<b>\$ 380,08</b>	<b>55%</b>	<b>\$ 62,76</b>	<b>21%</b>

Anexo H: Estado de Resultados UEN Autoelevadores – Comparativo Trimestre



Estado de Resultados Consolidado

Trimestre 3/2014

En miles de pesos

	jul-14		ago-14		sep-14	
<b>Ventas</b>	<b>\$ 3.821,14</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.908,22</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.937,81</b>	<b>100%</b>
- Costos variables	\$ -2.324,61	61%	\$ -2.321,45	59%	\$ -2.379,52	60%
<b>Margen bruto de ventas</b>	<b>\$ 1.496,54</b>	<b>39%</b>	<b>\$ 1.586,77</b>	<b>41%</b>	<b>\$ 1.558,29</b>	<b>40%</b>
- Costos operativos de la UEN	\$ -206,63	5%	\$ -194,66	5%	\$ -188,92	5%
- Costos corporativos asignados		6%		5%	\$ -	5%
<i>Gastos de comercialización corporativos asignados</i>	\$ -74,33	2%	\$ -65,11	2%	\$ -71,85	2%
<i>Gastos de administración corporativos asignados</i>	\$ -137,28	4%	\$ -117,15	3%	\$ -131,13	3%
<b>Margen del segmento</b>	<b>\$ 1.078,30</b>	<b>28%</b>	<b>\$ 1.209,84</b>	<b>31%</b>	<b>\$ 1.166,39</b>	<b>30%</b>
- Costos corporativos no asignados		5%		5%	\$ -	5%
<i>Gastos de comercialización corporativos no asignados</i>	\$ -17,90	0%	\$ -20,88	1%	\$ -27,00	1%
<i>Gastos de administración corporativos no asignados</i>	\$ -157,48	4%	\$ -157,70	4%	\$ -174,46	4%
<b>Resultado antes de intereses e impuestos</b>	<b>\$ 902,92</b>	<b>24%</b>	<b>\$ 1.031,26</b>	<b>26%</b>	<b>\$ 964,93</b>	<b>25%</b>
- Gastos de financiación	\$ -5,50	0%	\$ -13,79	0%	\$ -12,78	0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>\$ 897,42</b>	<b>23%</b>	<b>\$ 1.017,47</b>	<b>26%</b>	<b>\$ 952,15</b>	<b>24%</b>
- Impuestos	\$ -170,57	4%	\$ -203,50	5%	\$ -161,86	4%
<b>Resultado neto</b>	<b>\$ 726,84</b>	<b>19%</b>	<b>\$ 813,98</b>	<b>21%</b>	<b>\$ 790,29</b>	<b>20%</b>