



**UNIVERSIDAD ARGENTINA  
JOHN F. KENNEDY**

SEDE LANUS

INFORMACION PARA GESTION

**2DO. CUATRIMESTRE DE 2009**

INDICE

Caso	Nombre	Tema	Página
<b>1</b>	<b>Imaginaria</b>	<b>Analisis marginal y Punto de equilibrio</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Descontrol</b>	<b>Tablero de Comando</b>	
<b>3</b>	<b>Metal S.A.</b>	<b>Tablero de Comando</b>	
<b>4</b>	<b>Chock SA</b>	<b>Tablero de Comando</b>	
<b>5</b>	<b>Tablero de Comando AFJP</b>	<b>Tablero de Comando</b>	
<b>6</b>	<b>Cambiazio SA</b>	<b>Índices</b>	
<b>7</b>	<b>Outsider SA</b>	<b>Índices</b>	
<b>8</b>	<b>Economic Value Added</b>	<b>Índices - EVA</b>	
<b>9</b>	<b>Market Value Added</b>	<b>Índices - MVA</b>	
<b>10</b>	<b>Otros Casos</b>	<b>Índices - EVA- MVA</b>	
<b>11</b>	<b>Campeones - De Vincenzo</b>	<b>Índices</b>	
<b>12</b>	<b>La Lámpara de Aladino</b>	<b>ABC</b>	
<b>13</b>	<b>XX SA</b>	<b>ABC</b>	
<b>14</b>	<b>Acondi-Rap S.A.</b>	<b>ABC</b>	
<b>15</b>	<b>Carrasco SA</b>	<b>Productividad</b>	
<b>16</b>	<b>La Productiva S.A.</b>	<b>Productividad</b>	

## ANALISIS MARGINAL Y PUNTO DE EQUILIBRIO

### 1.- CASO: "IMAGINARIA S.A."

La empresa "IMAGINARIA S.A." produce y vende tres artículos que definiremos como A, B y C.

La información básica obtenida es la siguiente:

	<u>ART. A</u>	<u>ART. B</u>	<u>ART. C</u>
<b>1. Costos Unitarios</b>			
Materia Prima: 1,00 Kg. x 130 \$/Kg.	\$ 130,00		
1,50 Kg. x 160 \$/Kg.		\$ 240,00	
1,00 Kg. x 170 \$/Kg.			\$ 170,00
Recupero M.P. 0,30 Kg. x 20 \$/Kg.	- -	\$ (6,00)	- -
Mano de Obro Directa	\$ 100,00	\$ 140,00	\$ 200,00
Cargas Sociales s/ M.O.D. (70%)	\$ 70,00	\$ 98,00	\$ 140,00
Carga Fabril Variable	\$ 64,00	\$ 89,60	\$ 128,00
	-----	-----	-----
<b>Costo Var. Producción</b>	<b>\$ 364,00</b>	<b>\$ 561,60</b>	<b>\$ 638,00</b>
Costo Var. Comercial	\$ 56,00	\$ 30,00	\$ 62,00
	-----	-----	-----
<b>Costo Variable</b>	<b>\$ 420,00</b>	<b>\$ 591,60</b>	<b>\$ 700,00</b>
Gasto Estructura Prod.	\$ 237,20	\$ 332,08	\$ 474,40
Gasto Estructura Com.	\$ 42,16	\$ 50,32	\$ 70,05
	-----	-----	-----
<b>Costo Unitario</b>	<b>\$ 699,36</b>	<b>\$ 974,00</b>	<b>\$ 1244,45</b>
<b>2. Nivel de Producción (unid.)</b>	10.000	5.000	4.000
<b>3. Precio de Venta Unitario</b>	\$ 1.064	\$ 1.270	\$ 1.768
<b>4. Presupuesto de Cargas Fabriles: (en miles)</b>			

Fuerza Motriz	\$ 1000
Costos Reprocesos	\$ 600
Sueldos Superv. y C.S.	\$ 400
Mantenimiento	\$ 250
Jornales Ind. y Cs. Soc.	\$ 1400
Otros Gs.Estructura	\$ 3580

El módulo de aplicación de la Carga Fabril es Jornales Directos

**SE REQUIERE:**

- 1 - Preparar el Estado de Resultados para el mes en curso, utilizando la técnica de la Contribución Marginal.
- 2 - Calcular en cuánto se modifica la ganancia neta si se dan, en forma simultánea, los siguientes acontecimientos:
  - a) Los precios disminuyen un 5 %.
  - b) El volumen aumenta un 10 %.
  - c) Los gastos de estructura de fábrica se mantienen constantes excepto los Jornales Indirectos que aumentan un 10 % y los Sueldos Supervisores que aumentan un 5 %.
- 3 - Analizar el efecto s/utilidades, considerando un aumento en el volumen de entregas del 20 % sin que aumente el precio y que ocasiona un aumento en los gastos de estructura de \$ 2.500.000
- 4 - Calcular qué volumen adicional del Art. C es necesario vender para equilibrar una baja del 10 % en el precio de venta de los restantes artículos y obtener el mismo monto de utilidad.
- 5 - Calcular, en base al estado de resultados original:
  - a) Punto de equilibrio
    - \* en unidades (para c/línea)
    - \* en pesos (total empresa)
    - \* en porcentaje (total empresa)
  - b) Margen de seguridad
    - \* en pesos
    - \* en porcentaje

\* en unidades (para c/línea)

c) Gráfico Utilidad / Volumen

\* total empresa

- 6 - Calcular cuánto deben aumentar los precios de venta para equilibrar un incremento del 10 % en los J.D. manteniendo el mismo porcentaje de utilidad de la empresa.
- 7 - El Gerente de Compras recibe una oferta por una materia prima de menor calidad que podría ser utilizada en la fabricación del artículo A. El costo de compra es un 30 % más bajo que el de la MP que se utiliza normalmente. El gerente de ventas informa que el artículo resultante podrá venderse a \$ 1.000 por unidad.  
Indicar si la opción es conveniente teniendo en cuenta que los J.D. se incrementarían un 10 % (la MP es más difícil de trabajar) y los gastos de estructura en \$ 200.000.
- 8 - Partiendo del punto 1 debe estimarse cuál sería el beneficio neto de la empresa si se deja de producir el artículo B y debido a ello se reducen los gastos de estructura en \$ 1.000.000 incrementándose la producción y venta del artículo A en 3.000 unidades.
- 9 - Atendiendo a su disponibilidad de capacidad ociosa se está estudiando la posibilidad de fabricar el artículo D. Su costo se estima en:
- MP. \$ 200
  - JD. \$ 120 (incluye \$ 40 de cargas sociales)
  - Gastos comerciales variables \$ 42,- x unidad.
- La incorporación generará además los siguientes efectos:
- Incrementos en la FM. de \$ 200.000 y en los costos de reprocesos de \$ 100.000
  - Incrementos en los gastos de estructura de \$ 1.500.000
- Juzgar la conveniencia de la incorporación teniendo en cuenta que se espera producir y comercializar 3.000 unidades siendo el precio de venta unitario de \$ 980.
- 10- Analizar la conveniencia de aceptar una oferta de un tercero que consiste en proveernos el artículo B totalmente terminado en iguales condiciones de calidad.  
Las condiciones de operación serían:
- Costo de compra \$ 600
  - Volumen de compra: 3.000 unidades (máxima capacidad del tercero)
  - La subcuenta Mantenimiento disminuirá proporcionalmente a la caída del volumen y la estructura de la empresa no sufrirá ningún otro tipo de alteraciones.

- 11- Se está analizando la posibilidad de exportar 2.000 unid. del Art. C.  
Para efectuar su concreción, los gastos de estructura productivos se incrementarían en \$ 1.500.000 y los de comercialización en \$ 500.000. El precio de venta es un 10 % superior al del mercado local y los gastos comerciales variables serían los siguientes:

Material de empaque	\$ 72 por unidad
Fletes	\$ 15 por unidad
M.O. embalaje	\$ 35 por unidad

**12- Problemas de abastecimiento de materia prima**

La dirección estima que en un futuro cercano existirán problemas para el abastecimiento de mercaderías. Analizar que artículo conviene impulsar, considerando la siguiente demanda de mercado:

A	12.000	unidades
B	6.000	unidades
C	6.500	unidades

## 2- CASO: “DESCONTROL”

A continuación se detallan algunos indicadores que pueden formar parte de un Tablero de Comando:

	SECTOR INVOLUCRADO	PERIODICIDAD	NIVEL DE CONSULTA	OBJETIVO
Cantidad de Pedidos Despachados				
Cantidad de Unidades Producidas				
Cantidad de Facturas Emitidas				
Cantidad de Pedidos Recibidos				
Tiempo Promedio de Preparación de Pedidos				
Cantidad de Personal				
Estado de Resultados				
Monto de Facturación				
Costos Unitarios				
Horas Trabajadas MOD				
Inventario Prod. en Proceso				
Venta Promedio por Hombre				
Contribución Marginal por Línea				
Inventario Producto Terminado				
Tiempo Promedio de Entrega				
Cantidad Ordenes de Compra Emitidas				
Mercadería Pendiente de Entrega				
Tiempo Promedio de Producción				
Días de Cobranza en la Calle				
Gastos por Sector				
Cash Flor				
Cantidad de Visitas Realizadas				
Aprovechamiento de la Cap. Productiva				
Rendimiento Sobre Capital Invertido				
Saldo de Proveedores				
Saldo de Deudores x Ventas				
Precio Promedio				
Cantidad de Facturas Pendientes de Cobro				

Se requiere completar sobre cada indicador los siguientes datos:

- Sector
- Periodicidad
- Nivel de Consulta

- Objetivo de su incorporación dentro del Tablero de Comando

Detalle de Posibilidades:

**Sector Involucrado:**

- a) Proveedores
- b) Producción
- c) Expedición
- d) Ventas
- e) Promoción
- f) Fianzas
- g) Facturación
- h) Créditos y Cobranzas
- i) Toda la Empresa
- j) Otro

**Periodicidad**

- a) Diaria
- b) Mensual
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Otra

**Nivel de Consulta:**

- a) Operativo
- b) Control Interno
- b) Dirección

### 3- CASO: " METAL S.A. "

La empresa **METAL S.A.** está implementando el método de gestión de control y le pide ayuda con los siguientes problemas:

1) Determine cuáles de los siguientes indicadores no son adecuados para un tablero de comando del sector "Compras" de una empresa industrial metalúrgica y por qué:

- a) RENTABILIDAD POR LINEA DE PRODUCTOS.
- b) PRECIO PROMEDIO DEL MERCADO VS PRECIO PROMEDIO DE COMPRA (para 10 insumos).
- c) STOCK PROMEDIO (MEDIDO EN DIAS) DE LOS INSUMOS PRINCIPALES.
- d) CONTRIBUCION MARGINAL DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS.
- e) TIEMPO PROMEDIO DE DEMORA DESDE EL PEDIDO HASTA EL INGRESO DEL INSUMO
- f) DIAS EN LA CALLE DE CUENTAS A COBRAR
- g) CANTIDAD DE COMPRAS CONCRETADAS POR EMPLEADO DEL SECTOR.

2) Elija ud. 5 indicadores adecuados para medir la gestión de un área de créditos y cobranzas y explique en cada caso qué significa y por qué lo elije.

3) Diseñe un esquema mínimo de información referido exclusivamente el área comercial para contar con algunos datos básicos (no más de cinco o seis) que le permitan al dueño de la compañía tener una guía sencilla para evaluar la gestión comercial integral. Suponga que la empresa vende sólo dos productos (ejes estándar para motores pequeños) y exporta la mitad de su producción.



#### 4- CASO: " CHOCK S.A. "

La empresa **CHOCK S.A.** se dedica a la elaboración y venta de golosinas. Está analizando seriamente la posibilidad de tercerizar la distribución de sus productos a mayoristas y minoristas y por ello se decidió a estudiar con profundidad los costos del sector Expedición, para lo cual le brinda a ud. una serie de datos reales sobre el año anterior, y le pide que le diseñe un tablero de comando cuantificando los indicadores que ud. determine.

FACTURACION NETA ANUAL: \$ 12.000.000.-

PERSONAL DEL SECTOR: 10 Personas (operarios)

REMUNERACIONES Y CS. SOCIALES: \$ 13.000 (sólo operarios)

RESPONSABLE A CARGO: Encargado del sector con remuneración bruta más Cargas Sociales Anuales de \$ 24.000.-

CANTIDAD DE CAMIONES: 8 unidades

AMORTIZACION ANUAL TOTAL DE LA FLOTA: \$ 108.000.-

GASTOS FIJOS MENSUALES DEL SECTOR: \$ 8.000.-

SEGUROS CONTRATADOS: 1 % del valor facturado

CANTIDAD DE CLIENTES: 800

FRECUENCIA DE ENTREGA: Semanal por cliente

## **5 - CASO: "TABLERO DE COMANDO - AFJP"**

A continuación se detalla una lista de indicadores de gestión incluidos en el tablero de comando destinado a la alta dirección de una importante AFJP:

1. Comisiones mensuales y anuales
2. Afiliados y aportantes a la AFJP
3. Comisión por afiliado y por aportante
4. Rentabilidad del fondo
5. Cuadro de afiliaciones y traspasos
6. Afiliados y aportantes totales al sistema de capitalización
7. Índice de desocupación
8. Esquema de comisiones propio y de la competencia

Se le pide que determine porqué son importantes cada uno de ellos y que le están indicando a la Dirección.

## 6- CASO: "CAMBIAZO SA"

Estado de situación patrimonial al 31/12/2004

<b>ACTIVO</b>	<b>26,404,655</b>	<b>PASIVO</b>	<b>17,626,657</b>
	<b>21,092,17</b>		<b>7</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14,626,657</b>
Disponibilidades	31,521	Proveedores locales	1,011,587
Créditos por Ventas	16,852,966	Proveedores del exterior	2,014,662
Bienes de Cambio	<b>4,207,684</b>	Remuneraciones a pagar	1,082,556
-Materias Primas	2,114,636	Cs Soc y Deudas Fiscales	517,852
-Producción en proceso	204,097	Ds Finan en \$	2,000,000
-Productos terminados	1,888,951	Ds Finan en U\$S	8,000,000
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5,312,484</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3,000,000</b>
Bienes de Uso	5,000,369	Deudas financieras en U\$S	3,000,000
Bienes Intangibles	312,115	PN	<b>8,777,998</b>
		Capital	1,000,000
		Rdos acumulados	7777998
		<b>PASIVO + PN</b>	<b>26,404,655</b>

### Estado de resultados anual

Ventas Brutas	56,816,925
Gastos Comerciales Variables	-8,063,981
Costos variables de producción	-16,688,524
<b>Contribución Marginal</b>	<b>32,064,420</b>
Costos fijos de producción	-6,252,444
Gastos Comerciales Fijos	-8,589,700
Gastos de Administración	-3,256,879
Gastos Financieros	-1,999,246
<b>Resultado Neto</b>	<b>11,966,151</b>
Impuesto a las Ganancias	-4,188,153
<b>Resultado Neto Final</b>	<b>7,777,998</b>

### Otros datos:

IVA: 21% sobre el total de las ventas y los costos de materias primas

	<b>Ventas sin IVA</b>	<b>Costo total de mercadería vendida</b>
Enero	4,361,709	1,258,978
Febrero	3,956,918	1,100,660
Marzo	4,221,589	1,238,880
Abril	4,352,487	1,277,506
Mayo	5,887,562	1,731,905
Junio	5,858,978	1,796,996
Julio	5,977,526	1,757,393
Agosto	5,155,288	1,515,655
Septiembre	4,488,526	1,318,987
Octubre	4,652,000	1,367,688
Noviembre	3,689,754	1,084,787
Diciembre	4,214,588	1,239,089
	<b>56,816,925</b>	<b>16,688,524</b>

El presupuesto de ventas y costos para el año 2005 se estimó de la siguiente forma:  
(Todos los valores son mensuales)

	Primer Trimestre	Resto del año 2005
Ventas	4.500.000 \$ / mes	4.800.000 \$ /mes
Costo variable de producción de ventas	30%	32%
Gastos comerciales variables sobre ventas	15%	15%
Otros Gastos	Faltan estimar	Faltan Estimar

**Determine los siguientes indicadores:**

Liquidez Corriente, Prueba ácida, solvencia, endeudamiento, días en la calle de cuentas por cobrar, rotación de cuentas a cobrar por ventas, días de stock, rotación de inventarios, fórmula de Du Pont, ROA, ROE, ROI.

**7- CASO: "OUTSIDER S.A."**

La empresa *OUTSIDER S.A.* presenta la siguiente información sobre el período enero / diciembre :

**a) Balance al 31-12 ( en miles de pesos )**

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
Disponibilidades	100	Proveedores	4.100
Créditos por ventas	5.700	Deudas Financieras	1.600
Bienes de Cambio		Remun y Cs soc a pagar	500
Materia Prima	3.800	Deudas Fiscales	800
Prod. En Proceso	1.400		
Prod. Terminado	3.200		
	<u>14.200</u>		<u>7.000</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
Bienes de Uso	10.000	Deudas Financieras	6.000
Bienes Intangibles	1.200		
	<u>11.200</u>		<u>6.000</u>
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>12.400</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25.400</b>	<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>25.400</b>

**b) Estado de Resultados Enero / Diciembre**

Ventas	42.000
Costos variables comerciales	(5.040)
Costos variables productivos	(15.960)
<b>Contribución Marginal</b>	<u><b>21.000</b></u>
Costos fijos	
Producción	(9.100)
Comercialización	(5.200)
Administración	(2.400)
Financieros	(1.200)
<b>Resultado Operativo</b>	<u><b>3.100</b></u>
Impuesto a las ganancias	(1.000)
<b>RESULTADO NETO</b>	<u><b>2.100</b></u>

## REQUERIMIENTOS:

- 1) Índice de rotación de bienes de cambio y días de stock ( la empresa utiliza costeo variable )
- 2) Índice de rotación de las ventas y días en la calle de cuentas a cobrar.
- 3) Índice de liquidez
- 4) Índice de solvencia
- 5) Índice de endeudamiento
- 6) Fórmula de Du Pont
- 7) Indicador E.B.I.T.
- 8) Punto de equilibrio en monto de ventas

## 8- CASO: "ECONOMIC VALUE ADDED."

Detalle de fuentes de financiamiento de la compañía:

Rubro	Monto	Ponderación	Tasa
Pasivos financieros	15,600	35%	12%
PN	28,700	65%	17%
	<b>44,300</b>	<b>100%</b>	

Estado de Resultados del ejercicio 2004 (en Miles de Pesos)

Concepto	Importe
Ventas	120,000
Costos Variables Comerciales	-13,800
Costos Variables de producción	-33,600
<b>Contribución marginal</b>	<b>72,600</b>
Costos de Estructura	
- Producción	-13,600
- Comercialización	-9,600
- Administración	-4,500
- Financieros	-2,600
- Investigación y Desarrollo	-2,100
<b>Resultado Neto</b>	<b>40,200</b>
Impuesto a las Ganancias	-14,070
<b>Resultado Neto I.G.</b>	<b>26,130</b>

Estado de Situación Patrimonial al inicio (en Miles de Pesos)

<b>ACTIVO</b>	<b>50,600</b>
Disponibilidades	500
Créditos por Ventas	26,300
Bienes de Cambio	7,500
Bienes de Uso	14,200
Bienes Intangibles	2,100
<b>PASIVO</b>	<b>21,900</b>
Proveedores locales a corto plazo	3,500
Proveedores exterior a corto plazo	2,800
Deudas financieras a corto plazo	11,000
Deudas financieras a largo plazo	4,600
<b>PN</b>	<b>28,700</b>

## 9- CASO: "MARKET VALUE ADDED."

### Caso 1

Una compañía presenta el siguiente estado de situación patrimonial resumido en sus principales rubros:

Ejemplifiquemos estos conceptos (todos los valores están en millones de \$)

– Activos totales:	1.000
– Pasivos Comerciales:	200
– Deudas Financieras:	500
– Patrimonio Neto:	300

El capital está conformado por 100 millones de acciones que tienen una cotización de \$9 cada una.

Determinar el M.V.A. actual de la empresa

### Caso 2

Calcular el MVA de la empresa "Achul SA" de acuerdo con el balance que se presenta a continuación. Téngase presente que los aportes de capital de los accionistas ascienden a \$32. Dichos aportes fueron efectuados hace 10 años. Recientemente se recibió una oferta de compra de la totalidad de la empresa por \$550. Este incremento de precio en relación con el valor de libros de la empresa (que es de \$116, de acuerdo con el total del capital y las reservas) se debe a que:

- El activo fijo tiene una plusvalía no contabilizada de \$190
- La empresa posee una elevada capacidad de generar utilidades
- Las proyecciones de la empresa y su sector para los próximos años resultan positivas

#### Balance

<b>Activo</b>	<b>239</b>	<b>Pasivo</b>	<b>239</b>
Créditos por ventas	39	Proveedores y Deudas	77
Bienes de Cambio	40	Deuda Bancaria	46
Activo Fijo	160	Capital	32
		Reservas	84

Considere que el costo de oportunidad para los accionistas fue de aproximadamente 15% anual en promedio para los últimos 10 años.



## 10- CASO: "OTROS CASOS"

### Caso A

La Compañía "SCM S.A." posee la siguiente estructura patrimonial promedio estimada para el próximo año:

<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo corriente</u>	
Disponibilidades	100.000	Pasivos comerciales	350.000
Cuentas a Cobrar	950.000	Deudas fiscales	30.000
Bienes de Cambio	150.000	Deudas previsionales	20.000
<u>Activo no corriente</u>		Pasivos financieros	1.000.000
Bienes de Uso	500.000		
Bienes Intangibles	100.000	<u>Patrimonio neto</u>	400.000
<b>Activo total</b>	<b>1.800.000</b>	<b>Pasivo + Patrimonio N.</b>	<b>1.800.000</b>

Además le proporciona la siguiente información correspondiente al período bajo análisis:

- Costo variable de producción: \$ 600.000
- Ventas: \$ 3.700.000
- Resultado Neto: \$ 482.300
- Alícuota de I.V.A.: 21 %
- Alícuota del Impuesto a las Gcias: 35%
- Costos Financieros: \$ 150.000

En base a la información suministrada, determine:

- El índice de liquidez de la compañía
- Los días promedio del stock de bienes de cambio, asumiendo venta mensual constante a lo largo del periodo (asuma que la empresa utiliza modelo de costeo variable).
- Los días en la calle promedio proyectados de cuentas a cobrar para el siguiente año, asumiendo que la venta mensual es constante.
- El Economic Value Added proyectado para el periodo, suponiendo que el costo del capital promedio aplicado al negocio es de \$ 210.000 (ya fue correctamente calculado).
- La tasa de utilidad sobre el capital invertido proyectada para el próximo ejercicio

### Caso B

Sabiendo que las ventas brutas anuales de la Compañía "ABC S.A." son constantes, de \$ 96.000 (sin IVA), que se utiliza el método de costeo variable, que la alícuota del impuesto al valor agregado es del 21% y que el costo de producción anual es de \$ 62.000, determine con la siguiente estructura patrimonial los índices que se solicitan a continuación:

- Índice de endeudamiento
- Días en la calle de cuentas a cobrar
- Rotación de bienes de cambio

### ESTADO PATRIMONIAL:

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Disponibilidades	2.000	Proveedores	13.500
Créditos por Ventas	24.000	Remuneraciones a pagar	3.000

Bienes de Cambio	11.050	Cs Soc y Deudas Fiscales	6.000
	<b>37.050</b>	Deudas Financieras	3.000
			<b>25.500</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	
Bienes de Uso	32.000	Deudas financieras	6.000
	<b>32.000</b>		<b>6.000</b>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>31.500</b>
		PN	37.550
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>69.050</b>	<b>PASIVO + PN</b>	<b>69.050</b>

### Caso C

La empresa "SNIF S.R.L." le suministra la siguiente información:

#### Estado Patrimonial al inicio:

<b><u>Activo</u></b>		<b><u>Pasivo</u></b>	
Disponibilidades	2,142	Proveedores de CP	5,566
Créditos por ventas	8,268	Deudas financieras de corto plazo	750
Bienes de Cambio	4,680	Proveedores de LP	4,962
Otros créditos de CP	2,142	PN	14,006
Plazo Fijo Bco.Nación (a 30 días)	2,856	<b>Total Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>25,284</b>
Bienes de Uso	5,196		
<b>Total Activo</b>	<b>25,284</b>		

#### Estado de resultados:

Ingresos por comisiones	79,668
Gastos en Personal	-19,875
Otros gastos Operativos	-19,875
Gastos Financieros	-24,300
<b>Subtotal</b>	<b>15,618</b>
Imp a las Ganancias	-5,466
<b>Beneficio Neto</b>	<b>10,151</b>

#### Estado Patrimonial al cierre:

<b><u>Activo</u></b>		<b><u>Pasivo</u></b>	
Disponibilidades	2,500	Proveedores de CP	4,600
Créditos por ventas	14,268	Deudas financieras de corto plazo	4,890
Bienes de Cambio	7,080	Proveedores de LP	6,600
Otros créditos de CP	11,242	PN	24,157
Plazo Fijo Bco.Nación (a 30 días)	1,000	<b>Total Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>40,247</b>
Bienes de Uso	4,157		
<b>Total Activo</b>	<b>40,247</b>		

#### REQUERIMIENTOS:

1. Analizar la solvencia y el nivel de endeudamiento al inicio y al cierre
2. Analizar la liquidez de la compañía al cierre. Calculando todos los índices que considere necesarios y comentando brevemente los resultados.
3. Determinar el ROE de la empresa.

4. Calcular el EVA de la compañía e indicar si la empresa agregó o destruyó valor durante el ejercicio. La tasa promedio de financiación de los pasivos fue del 17% y la tasa requerida por los accionistas es del 20%.
5. Determinar el MVA de la compañía, discriminando el MV (Market Value) y el Capital invertido, sabiendo que: al cierre de ejercicio, el accionista recibió una oferta de un tercero para comprar la empresa en \$32,000.

### 11- . CASO: “CAMPEONES - DE VICENZO”

Datos extraídos del Balance General Proyectado correspondiente al período 1 de enero - 31 de diciembre.

<b>Patrimoniales</b>	<b>Pesos</b>
Pasivos Comerciales - corriente - saldo al cierre	10.000
Pasivos Financieros - corriente - valor medio del período	20.000
Pasivos Financieros - no corriente - valor medio del período	60.000
Patrimonio Neto - valor medio del período	100.000
<b>Resultado del período</b>	
Ventas	150.000
EBITDA	
Amortizaciones	2.000
Costos Financieros préstamos de 3°	8.000
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	19.000
Impuesto a las Ganancias	6.650
Resultado neto de Impuesto	12.350
Costo de capital propio - tasa anual	12 %
EVA	

En base a los datos suministrados se solicita:

- 1) Determinar ROI - ROE - EBITDA - EVA
- 2) Determinar cómo se modifican los cuatro índices determinados en 1) ante cada uno de los tres supuestos planteados a continuación. Cada supuesto debe ser analizado individualmente y siempre con relación a la situación original definida en 1).
  - a. La tasa de interés por préstamos financieros de terceros hubiese sido del 12% anual.
  - b. El costo de capital propio hubiese sido del 10% anual.
  - c. Patrimonio Neto: \$ 120.000; Pasivos Financieros corriente: \$ 20.000; Pasivos financieros no corriente: \$ 40.000 (valores medios del período)

## 12- . CASO: “LA LAMPARA DE ALADINO”

La LAMPARA DE ALADINO S.A. se distingue por fabricar una línea completa de lámparas de calidad. Opera una de sus plantas en Quilmes P.B.A., la cual fabrica dos tipos de lámparas:

*Clásicas y Modernas.*

José Suárez, presidente de la organización, recientemente decidió pasar de un sistema de costeo tradicional con base unitaria a uno de costeo basado en actividades.

Para valorar el efecto del cambio, se han reunido los siguientes datos (en aras de la sencillez, supóngase un solo proceso):

LAMPARA	CANTIDAD	COSTOS MP. Y MOD. \$
Clásica	4.000 u.	\$ 8.000
Moderna	1.000 u.	\$ 1.500
<b>Costos Totales</b>		<b>\$ 9.500</b>

De acuerdo con el sistema en vigor, los costos del equipo de operación, manejo de materiales y montajes a las lámparas, se distribuye sobre la base de horas máquina.

### **Detalle de las actividades:**

Proceso Productivo: ambos productos se elaboran en máquinas de iguales características siendo necesario 1000 horas máquina para elaborar las 4000 lámparas clásicas y 250 horas máquina para las 1000 lámparas modernas. Los costos asignados a esta actividad ascienden a \$ 5000.

Movimientos de Materiales: fabricar el volumen de lámparas mencionado implica el manejo de 3000 piezas correspondiendo 2000 a la lámpara clásica y 1000 a la moderna. La realización de esta actividad implica costos por \$ 8500.

Montajes: son necesarios 10 montajes de máquina para las 4000 lámparas clásicas y 5 montajes para las 1000 lámparas modernas. Costos totales: \$ 6500.

### **Se requiere :**

- 1 - Calcule el costo unitario de cada lámpara mediante el enfoque “ tradicional ”.
- 2 - Determine el costo unitario de cada lámpara mediante el costeo basado en actividades.

### 13- CASO: "XX S.A."

La empresa XX S.A. se dedica a brindar el servicio de acondicionamiento a terceros. Recibe un pedido de cotización de la firma YY. En la primer entrevista con personal de esta firma se pudo relevar la siguiente información:

Comercializa diferentes sets de productos y está interesada en tercerizar el proceso de acondicionamiento.

La firma cuenta con un sistema de costos ABC.

Realiza las siguientes actividades:

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>COST DRIVER</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
Selección de productos	Cantidad de productos seleccionados	Separación de los productos a embalar.
Embalaje	Tiempo de embalaje	Embalaje de los productos.
Control final	Controles finales por sets	Control de los sets terminados.

El costo unitario por actividad para dos de los sets que comercializa la empresa es el siguiente:

	- SET A -	- SET B -
Selección de producto	1.80	2.40
Embalaje	1.60	4.80
Control final	0.50	0.50
Volumen de producción por set	10000 un.	5000 un.
Unidades de producto por set	15	20
Tiempo de embalaje	0.10	Se desconoce

Su tarea consiste con la siguiente información elaborar:

- El costo total por cada actividad.
- El costo por unidad de Cost Driver.
- Nivel de actividad mensual para selección de productos, embalaje y control final.

#### 14- CASO: "ACONDI - RAP S.A."

**ACONDI-RAP** es una empresa que se dedica a blistear y acondicionar productos para distintos laboratorios. En este momento se encuentra analizando los costos de la línea BUPORAL, única línea que acondiciona en este momento, para el cliente Cintax Labs. S.A.

La empresa cuenta con un único centro productivo en el que realiza las 2 actividades básicas: Blisteadado y Acondicionado.

#### DATOS

##### Presupuesto mensual de Carga Fabril (octubre 2005)

Sueldo de supervisor y Cs. Soc.	5.000	Controla a los operarios que realizan trabajos indirectos
Amortización Maquinarias		A determinar
Jornales Indirectos y Cs. Soc.	25.000	10 prs. asignadas a Blisteras, 15 pers. a Acondicionado
Fuerza Motriz	3.800	40% consumida por Acondicionado
Mantenimiento	4.200	
Otros Gastos Blisteadado	300	
Otros Gastos de Acondicionado	1.000	

La empresa cuenta con 6 blisteras las cuales tienen un valor de origen de \$ 100.000 cada una. Tres de ellas fueron compradas en 1999 y las 3 restantes en 2004. La empresa amortiza linealmente el total del valor de las blisteras en 5 años.

También cuenta con 4 máquinas para acondicionar los productos para la venta. Valor de origen \$ 300.000 cada una, compradas en 2004. La empresa amortiza linealmente estas máquinas en 10 años. Los estuches insumen el mismo tiempo de acondicionamiento.

El mantenimiento se realiza preventivamente sobre todas las máquinas una vez por mes, insumiendo 2 días por máquina.

#### Línea BUPORAL

Tiene 3 presentaciones:

Estuche x 20 comprimidos (2 blisters x 10 comp.)	<b><u>Vol. Normal</u></b>	150.000 un.
Estuche x 50 comprimidos (5 blisters x 10 comp.)		80.000 un.
Exhibidor x 60 estuches x 50 comprimidos (5 blisters x 10 comp.)		2.000 un.

#### Se Requiere

Calcular el costo unitario de Carga Fabril abierto por actividad.

### 15- CASO: "CARRASCO SA"

*Carrasco SA* es una empresa dedicada a la fabricación de poleas para distribución. Se dispone de la siguiente información relativa a 2 períodos consecutivos:

		AÑO 1	AÑO 2
Número de unidades producidas y vendidas	Un	425.000	510.000
M.O.D. utilizada	HH	34.000	37.400
Salarios por hora	\$/HH	14	15
M.P. utilizada	KG	170.000	219.500
Costo M.P. por unidad	\$/UN	2,05	2,00
Costo total de M.O.D.	\$	476.000	561.000
Costo total de M.P.		348.500	439.000
Total costos primos		824.500	1.000.000

#### SE REQUIERE:

1. Determinar la productividad parcial del recurso M.O.D. para los años 1 y 2.
2. Determinar la productividad parcial del recurso M.P. para los años 1 y 2.
3. Determinar la variación de productividad por recurso entre el año 1 y 2.
4. Determinar la productividad total y su evolución entre los períodos.



