



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 10

## Tema de la clase

### Los Indicadores de Gestión

Índices, Ratios, Porcentajes, Rotaciones.  
Análisis vertical y horizontal de la información contable.

#### Objetivo de la clase:

*Brindar al alumno las primeras herramientas de gestión de la información contable, mediante la definición del concepto de índices, y el estudio del comportamiento de los estados contables que se realiza a través del análisis vertical y horizontal de los estados contables.*

#### Lectura obligatoria de la clase:

**"EVALUACION OPERACIONAL Y FINANCIERA "** (Aplicada a la industria Hotelera) de Adolfo Scheel Mayenberger. Universidad Externado de Colombia. 2005. **Cap. 5 (Págs. 305 a 373).**

**"CONTABILIDAD Y FINANZAS DE HOTELES"** de Oriol Amat Salas. Ediciones Eada Gestión, Barcelona. 1992. **Cap. 4 (Págs. 95 a 121).**

**"200 RATIOS PARA DIRIGIR CON EFICACIA EN LA HOSTELERIA"** de Domenech Biosca y Vidal. Editorial Ciencias de la Dirección, Madrid. 1996. **Caps. 1 y 2 (Págs. 19 a 25).**



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 10

## Introducción

Los estados contables que hemos analizado, nos muestran información que en términos numéricos, puede ser muy estática, muy fría.

El análisis pormenorizado, de cada uno de los componentes de los estados contables, nos va a permitir, tener una idea mas cabal de cómo se desarrollo el ente.

Para eso es necesario contar con algunas herramientas adicionales.

### REFLEXIONAR

***El análisis e interpretación de los estados contables, se nutre de determinadas herramientas que junto a los estados contables, aportan un mayor conocimiento de los distintas variables que afectan a las organizaciones (variables externas, como así también de variables internas) y que permiten establecer un diagnostico de la situación económico-financiera, por la que sé esta atravesando.***

-----

El objetivo de esta clase, es introducirlos en el análisis de las distintas herramientas económico financieras (indicadores, ratios, porcentajes, rotaciones) que junto con la información proyectada, permitan al emprendedor tomar decisiones exitosas.

CITA Sanderovich y Telias en su libro "Análisis e interpretación de los estados contables " de editorial Reisa Pág. 1 año 1994 nos dice:



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 10

“El análisis e interpretación de estados contables constituye un conjunto sistematizado de técnicas que aportan un mayor conocimiento y comprensión de las variables fundamentales para diagnosticar la situación económico financiera de la empresa. Sus objetivos específicos apuntan a advertir la relación de causas y efectos en el movimiento operativo de la empresa, medir los resultados de las políticas seguidas, evaluar el estilo de la dirección, capacidades y limitaciones de su evolución particular e integración en el contexto.

El enfoque orientado a la interpretación individual de cada una de estas mediciones, y su integración en un diagnóstico general, aporta una valiosa herramienta que sirve a los propósitos de sus destinatarios, tanto internos, como externos.

## Índices, Ratios, Porcentajes, Rotaciones.

En el análisis e interpretación de los estados contables como ya dije, se utilizan herramientas que permiten evaluar la información que brindan los estados contables.

Estos indicadores, tienen una visión económica-financiera y son validos para resumir las consecuencias mensurables de las acciones ya tomadas, o bien de las que tendríamos que tomar en un futuro.

Lo más importante es que estos indicadores (índices, ratios, porcentajes, rotaciones) surgen en su gran mayoría, de un cociente o una relación.

Y nos podrán mostrar un número o una expresión en tanto por uno o en tanto por ciento, cuyo resultado tenga una explicación o una respuesta a la información que queremos evaluar.

Lo fundamental en este aspecto, es ver como funciona este cociente, cuya aplicación no solo se da en información económica financiera, sino en cualquiera que queramos analizar.

Por el momento, les adelanto que veremos que existen algunos que son



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

## CLASE 10

comunes en cualquier libro de texto y que serán los que ustedes habitualmente estarán acostumbrados a ver. Sin embargo, cada industria, cada empresa en particular, teniendo en cuenta su negocio, podrá crear todos los que crea necesarios, con el objeto de medir el comportamiento a analizar.

Así por ejemplo, en el sector seguros se crearán ratios con el objeto de analizar la cobrabilidad de las primas, la siniestralidad de un determinado ramo, etc.

Otro ejemplo, en la hotelería, el empresario necesitará tener información acerca de los porcentajes de ocupación, o de la rotación de alimentos y bebidas, etc., etc.

Y como estos casos, encontraremos un montón más, de acuerdo al tipo de negocio que se trate.

## Análisis vertical y horizontal de la información contable.

El análisis vertical y horizontal de la información en los estados contables proyectados, representa una herramienta de estudio de la evolución de cada rubro o sus partes componentes, para fijar las tendencias a través de la comparación de dos ejercicios sucesivos o no y de ejercicios analizados de manera individual (cuando aplicamos un análisis vertical), tanto en valores absolutos como en valores relativos.

En la actualidad en nuestro país, las normas contables solicitan que se expongan estados contables comparativos, esto significa que se deberá exponer la información del ejercicio que se cierra, con su comparativo del año anterior y la información comparativa debe ser homogénea, es decir expresada en moneda del mismo poder adquisitivo.

A los efectos de explicar el funcionamiento del análisis vertical y horizontal de la información, voy a ejemplificarlo a través de un caso, que nada tiene que ver con los estados contables, ya que posteriormente, explicare cada indicador individualmente.



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 10

Pasemos ahora a un ejemplo:

El 22 de octubre del año 1999, se realizaron las elecciones en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. En este año, como en el año 1998, se presentó una sola lista, "la verde". Los resultados arrojados para el año 1998 y 1999 del escrutinio fueron los siguientes:

## AÑO 1998

Total votantes según padrón	6080
Total de votos emitidos	4778
Positivos lista verde	4294
En blanco	410
Anulados y observados	74

## AÑO 1999

Total votantes según padrón	8744
Total de votos emitidos	6986
Positivos lista verde	6229



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 10

En blanco	676
Anulados y observados	81

Si a través de un análisis porcentual nos preguntáramos por ejemplo:

- ✓ Cual es el porcentaje de votos favorables de la lista verde para cada uno de los años?
- ✓ Cuales son los porcentajes de los votos en blanco y de los anulados y observados para el año 1998 y 1999?
- ✓ Cual fue el porcentaje de no votantes para estos años?

Para contestar estas preguntas, vamos a confeccionar una tabla y porcentualizar sobre una base 100 (en este caso total de votantes según padrón), para demostrar la incidencia de cada uno de los ítems que se nos solicita.

Comencemos por el año 1998 y veamos el comportamiento:

Total de votantes según padrón	6080	
Total de votos emitidos	4778	78,59
No votantes	1302	21,41
Positivos lista verde	4294	89,87
En blanco	410	8,58
Anulados y observados	74	1,55
	4778	



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 10

Sigamos ahora con el año 1999:

Total de votantes según padrón	8744	
Total de votos emitidos	6986	79,89
No votantes	1758	20,11
Positivos lista verde	6229	89,16
En blanco	676	9,68
Anulados y observados	81	1,16
	6986	

En este caso hicimos 2 cosas, primero, tomamos como base 100 el total de votantes según padrón y determinamos que porcentaje voto y cual no.

Luego tomamos como base 100 el de votos emitidos y analizamos la calidad del voto.

Otra opción hubiera sido tomar como base 100 el total de votantes según padrón y porcentualizar todo junto, no votantes, votos positivos, en blanco y anulados y observados. Como vemos, este representa un análisis porcentual donde evidenciamos por ejemplo que en el año 1998 el total de votos emitidos representó un 78,59 % del total de votantes, y para el año 1999 para ese mismo concepto represento un 79,89%.

Y acá tenemos nuestra primera herramienta de análisis, es este caso la vamos a denominar **Análisis vertical de la información**, que en el ejemplo citado, nos permite determinar que porcentajes representan en la votación cada concepto que conforma a la misma.

Pero en el análisis realizado, estudiamos cada año de votación de una manera independiente, sin hacer ningún tipo de relación entre el año 1998 y 1999.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 10

En este aspecto, podríamos preguntarnos lo siguiente:

	Año	1998	Año	1999	Var. absoluta	Var. Relativa
Total de votantes según padrón	6080		8744		2664	43,82
Total de votos emitidos	4778	78,59	6986	79,89	2208	46,21
No votantes	1302	21,41	1758	20,11	456	35,02
Positivos lista verde	4294	89,87	6229	89,16	1935	45,06
En blanco	410	8,58	676	9,68	266	64,88
Anulados y observados	74	1,55	81	1,16	7	9,46
	4778		6986			

✓Cuál es el incremento/ decremento porcentual del año 99 con respecto al 98 del total de votantes.

✓Cuál es el comportamiento 98/99 de votos emitidos, positivos, en blanco y anulados y observados.

✓ como ve el futuro de la lista verde en función del análisis de los resultados obtenidos entre ambas votaciones.

Si queremos saber cuál fue el comportamiento de esta votación, con respecto al año anterior, podremos hacer un cuadro comparativo, de la siguiente manera:

Para poder responder a las preguntas realizadas, deje el análisis vertical que había determinado para los años 98 y 99 y expuse dos columnas mas, la primera es la variación absoluta en \$, es decir si tomo como base 100 el año 98, y lo comparo con su similar del 99 voy a notar, por Ej. Que del total de votantes según padrón del año 98 (6080) aumentaron en el año 99 a (8744), por lo tanto la variación absoluta fue de (2664) votantes.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 10

---

La otra columna es la variación relativa, (en porcentajes) cuyo resultado, debería responder a la siguiente pregunta:

En que porcentaje aumento el total de votantes según padrón en el periodo 98/99?

Del cociente entre  $8744/6080$  tengo la respuesta.

Si el resultado es 1.4382 eso demuestra que si tomo al año 98 como 100 % el año 99 representa el 143.82%, por lo tanto aumento el 43.82%.

Para comprobarlo determino el 43.82% de 6080 y me da la variación absoluta, de un año con respecto a otro.

De esa manera obtendré porcentajes de aumento o disminución de cada partida ya que el signo está dado por la variación absoluta, y siempre ese porcentaje va a estar dado en función al año base, en este caso el año 98.

*¡Cuanta información que hemos analizado, solo con sacar Cocientes!*

Esto que hemos analizado se denomina **Análisis horizontal de la información**.

Veamos cómo funciona este esquema en el ejemplo que venimos analizando, en el cual tomamos como año base el ejercicio cerrado al 31/12/xxx0 y como año de



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 10

análisis el ejercicio cerrado al 31/07/xxx1.<sup>1</sup>

	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	INICIAL 31/12/X0	%	PROYECTADO 31/07/X1	%	V.ABSOLUTA	V.RELATIVA
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	4.000	36%	12.500	39%	8.500	213%
créditos por ventas	-	0%	7.500	23%	7.500	<sup>2</sup>
bienes de cambio	7.000	64%	7.000	22%	-	
<b>TOTAL ACTIVO CTE</b>	<b>11.000</b>	<b>100%</b>	<b>27.000</b>	<b>84%</b>	<b>16.000</b>	<b>145%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
bienes de uso	-	0%	5.085	16%	5.085	
<b>TOTAL ACTIVO NO CTE</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>5.085</b>	<b>16%</b>	<b>5.085</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11.000</b>	<b>100%</b>	<b>32.085</b>	<b>100%</b>	<b>21.085</b>	<b>192%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
deudas comerciales	2.000	18%	6.500	20%	4.500	225%
deudas financieras	-	0%	5.000	16%	5.000	
otras deudas	-	0%	-	0%	-	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.000</b>	<b>18%</b>	<b>11.500</b>	<b>36%</b>	<b>9.500</b>	<b>475%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
capital	9.000	82%	9.000	28%	-	
Resultados acum.	-	0%	11.585	36%	11.585	
<b>TOTAL PN</b>	<b>9.000</b>	<b>82%</b>	<b>20.585</b>	<b>64%</b>	<b>11.585</b>	<b>129%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>11.000</b>	<b>100%</b>	<b>32.085</b>	<b>100%</b>	<b>21.085</b>	<b>192%</b>

<sup>1</sup> En el caso planteado se tomó de Ej. el balance general, también se podría haber tomado el estado de resultados.

<sup>2</sup> En algunos casos, al no contar con saldos iniciales o finales, no se puede establecer el porcentaje de aumento o disminución ya que sería un absurdo.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 10

Al comparar los balances generales de 2 periodos con fechas diferentes podemos observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de una empresa en términos de dinero. Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración sobre lo que está sucediendo o como se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultados de las utilidades o pérdidas generadas durante el periodo en comparación.

Por ejemplo, cuando analizamos el estado de resultado se debe analizar cada una de las partidas con respecto a las ventas netas, es decir, estas representarían el 100 %.

En cuanto al Balance General se realiza el mismo procedimiento, el 100% sería el total de activo y el total de pasivo y patrimonio, analizando todas las partidas que los componen con respecto a estos.

Si vemos el análisis vertical que se ha aplicado a ambos años, este nos permite saber, cual es la participación de los distintos rubros contables, con respecto al total del activo. Y de este análisis surge que el activo corriente representaba el 100 % (no existe activo no corriente) para el cierre del xxx0, pero al cierre del xxx1 este representa el 84 %, con lo cual tenemos el 16 % inmovilizado, recuerdan el tema de la liquidez? , si miramos los pasivos, pasan de un 18 % para el año xxx0 versus un 36 % del año xxx1.

Quiero aclarar que para el ejemplo, se han tomado como base 100 el total del activo, del lado de la inversión, y el total de la financiación (pasivo más patrimonio neto).

Esto no impide que se utilicen otras bases, por ejemplo , tomar base 100 el activo corriente y base 100 el activo no corriente, con lo cual tendremos que porcentualizar que participación tiene cada rubro con respecto al total tomado como base.

Y el análisis puede seguir desagregándose, si por ejemplo queremos saber que participación tiene cada una de las cuentas que representan un rubro.

Si tomamos como ejemplo el rubro caja y bancos y sabemos que el rubro está conformado por la cuenta caja por \$ 1000,00, y Bancos por \$ 3.000,00 entonces tendremos la posibilidad de explicitar que participación tiene cada cuenta contable, con respecto al rubro (en este caso, 25 % para Caja y 75 % para Banco).



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 10

---

Y podemos llevar a este análisis aún con mayor detalle, si conocemos las cuentas analíticas que conforman por a la cuenta Bancos ejemplo, Banco Nación caja de ahorro por \$ 1.500,00, Banco Río de la plata Cta. CTE. \$ 1000,00 y Banco Galicia caja de ahorro especial por \$ 500,00.

Y por lo descripto anteriormente, estamos en presencia de distintos niveles de análisis de la información.

De la misma manera que analizamos a la inversión, podemos analizar a la financiación y en este caso, un primer nivel de análisis, puede estar dado por la participación que tiene el pasivo y el patrimonio neto con respecto al activo (o pasivo mas patrimonio neto), y si vemos el caso del ejemplo en el año xxx1, el pasivo representa el 36 % y el patrimonio neto el 64 % del total.

Un segundo nivel de análisis va a estar dado por la porcentualización de cada rubro del pasivo con respecto al total del pasivo, y así sucesivamente, pasando con la cuenta con el rubro, y las cuentas individuales con las cuentas globales.

Con respecto al análisis horizontal, fíjense en el ejemplo que importante que es analizar el comportamiento de cada rubro, ya sea en valores porcentuales o en valores absolutos, puesto que sirve no solo para establecer tendencias, sino para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Ejemplo si la empresa se propuso como objetivo, reducir el stock de bienes de cambio entre un período y otro en un 60 %, vemos que no lo ha conseguido ya que los mismos permanecen iguales. (Habría que ver quienes son los responsables de esto).

Otro dato interesante a destacar de este tipo de análisis es que no siempre se hace el mismo, sobre dos períodos sucesivos, sino que se pueden tomar como base por ejemplo el año de mejores ventas Ej. 1999, y compararlo con el año cerrado Ej. 2001.



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 10

## LEER ATENTO

En resumen, el análisis vertical de la información, sirva para comparar el comportamiento de los estados contables de un período individual, y permite fijar porcentualmente la composición de la inversión y la financiación. En el caso planteado vemos por ejemplo, que el activo corriente del año x0 representaba el 100 % del activo total (no existían activos no corrientes), mientras que para el año x1 el activo corriente participaba con el 84 % sobre el activo total. De esta manera dejamos establecida una de las tantas apreciaciones que nos deja el análisis vertical.

En el análisis horizontal se mide la relación existente entre dos períodos que pueden ser sucesivos o no mediante la determinación de una variación absoluta y otra relativa, estableciendo una tendencia. En el caso planteado por Ej. el activo aumentó un 192 %, el pasivo aumento un 475 % y el patrimonio neto un 129 % con respecto al año base, pero distintas son las apreciaciones si tomamos los valores en términos absolutos.

Un análisis complementario a este determinará con más contundencia las causas de esos aumentos.

Cabe aclarar que las conclusiones a las que se arriban con el análisis vertical y horizontal de los estados contables deberán ser sustentadas con los indicadores financieros y económicos que se desarrollarán a continuación para establecer un diagnóstico mas acertado de la situación de la empresa.

-----

Bueno, hasta acá hemos llegado con nuestra clase, espero que la hayan disfrutado, les pido que lean la bibliografía obligatoria que se está digitalizada y por otro lado, me gustaría que lleven a debate cualquier tipo de dudas que puedan surgir.

Un saludo cordial a todos.

Pablo Bonifati