

XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM, Villa María, 2022.

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN LA POSTPANDEMIA.

Ferreyra, Daniel Santiago, Sanabria, Verónica Raquel y Vidal, Natalia Yael.

Cita:

Ferreyra, Daniel Santiago, Sanabria, Verónica Raquel y Vidal, Natalia Yael (Octubre, 2022). *ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN LA POSTPANDEMIA. XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM, Villa María.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/natalia.yael.vidal/43>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/prRv/19t>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.



VII Congreso de Ciencias Económicas
XI Congreso de Administración
VIII Encuentro Internacional de Administración
DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

La investigación en las Ciencias Económicas, sus aportes a la sostenibilidad de las organizaciones.

Villa María 12, 13 y 14 de octubre de 2022

Título: **ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN LA POSTPANDEMIA**

Eje Temático: 6. Las normas contables, su desarrollo y perspectivas a nivel nacional e internacional.

Autores:

Apellido/s y Nombre/s: ***Ferreira, Daniel Santiago***

Dirección: Las Heras N° 1099

Universidad: Universidad del Salvador

Dirección Postal: (CP 1828) Banfield, Provincia de Buenos Aires

Dirección de correo electrónico: ferreyradaniel@hotmail.com

Apellido/s y Nombre/s: ***Sanabria, Verónica Raquel***

Dirección: Calle 1302 N°2064

Universidad: Universidad de Buenos Aires

Dirección Postal: (CP 1888) Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires

Dirección de correo electrónico: veronicarsanabria@gmail.com

Apellido/s y Nombre/s: ***Vidal, Natalia Yael***

Dirección: Las provincias 3081

Universidad: Universidad del Salvador

Dirección Postal: (CP 1416) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Dirección de correo electrónico: vidal.natalia@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es aplicar las herramientas y metodologías para el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros para la obtención de información que permita diagnosticar la situación actual, así como establecer proyecciones que permitan tomar decisiones de mejora en la generación de valor en las empresas analizadas considerando un enfoque amplio sobre la situación patrimonial, financiera, económica y operativa, e incluso y particularmente, la situación prospectiva y no financiera. Para ello, se desarrollaron estudios sobre los informes contables de empresas que revelaron los aspectos bajo análisis. Se realizaron análisis cuantitativos utilizando distintos ratios o índices para diagnosticar los impactos de la pandemia, los avances y oportunidades de mejora en cada una de las empresas analizadas, se diseñaron cuadros de mando económicos financieros y la contrastación de las propuestas de mejora a través de modelos prospectivos. Se recurrió al análisis de casos individuales para la identificación de similares características. Los resultados alcanzados permitieron obtener un diagnóstico de situación a través de la aplicación de ratios o índices económicos financieros y operativos; la propuesta de distintas alternativas de mejoras para cada situación individual a través del cuadro de mando; la contrastación de las propuestas de mejoras a través del análisis prospectivo. Se concluye que la información contable de gestión que surge de la aplicación de índices y ratios permite realizar un diagnóstico que surge del análisis e interpretación de los estados financieros. Que la aplicación del cuadro de mando permite establecer objetivos concretos para la mejora de generación de valor a partir de la identificación de las distintas alternativas de mejoras y que los modelos prospectivos pueden utilizarse para visualizar los resultados a obtener en cada una de las alternativas recomendadas.

Palabras clave: Análisis Estados Financieros – Gestión – Normas Contables

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se propone utilizar herramientas y metodologías para el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de acuerdo con las definiciones de Lamattina, O. (2014) y Newton, E. (2021) con el objeto de obtener información que permita diagnosticar la situación actual de las empresas analizadas, así como establecer proyecciones que permitan tomar decisiones

adecuadas de inversión, considerando un enfoque amplio sobre la situación patrimonial, financiera, económica y operativa, e incluso y particularmente la situación prospectiva.

Se presenta, entonces, el análisis e interpretación de estados financieros del ejercicio económico 2021 de tres empresas de la industria logística: DHL, FedEx y UPS. Para el desarrollo del análisis se consideraron la información contenida en sus Annuals Reports y 10-K publicados en las páginas web de cada una de ellas.

Para realizar el diagnóstico a través del análisis económico financiero de las empresas mencionadas se seleccionó la metodología del Modelo Z de Altman, ya que de acuerdo con numerosas investigaciones es un método efectivo y logra adaptarse a las condiciones propias del contexto específico de cada mercado y de cada empresa (Lizarburu:2014).

En algunos casos, esta metodología puede ser útil, realizando el seguimiento y la tendencia del índice para la toma de decisiones de inversión. Sin embargo, también puede ser muy recomendable por las posibilidades de predicción de quiebra o dificultades financieras que estén afectando a las empresas, en donde la aplicación de los índices o ratios comunes de liquidez, endeudamiento, solvencia, autonomía financiera, rentabilidad, entre otros, por sí mismos y utilizados individualmente no permiten llegar al nivel de predicción.

En este sentido, el contexto de pandemia COVID-19 afectó considerablemente las actividades económicas de las empresas locales e internacionales, tanto positiva como negativamente. Aplicar la metodología Z de Altman permitirá observar la tendencia de las tres empresas analizadas desde instancias previas a la pandemia hasta la fecha del último reporte publicado, como así también los impactos económicos financieros en estas empresas para la recomendación de inversión en ellas, descartando que se encuentren en crisis individual.

En la primera parte, se describen algunos aspectos contables ineludibles por el impacto de la pandemia en cada una de las empresas analizadas y la información contable relacionada con la continuidad del desarrollo de las actividades.

En la segunda parte, se presentan los ratios o índices que pueden aplicarse para la realización del diagnóstico del estado de situación de las empresas. Este análisis permite identificar puntos fuertes y debilidades desde el punto de vista económico financiero.

En la tercera parte, se presenta un cuadro de mando específico diseñado para determinar mejoras en los puntos débiles identificados en el diagnóstico, proponer alternativas de mejoras y realizar el seguimiento.

En la cuarta parte, se analiza la información prospectiva contenida en los estados financieros de cada una de las empresas analizadas, considerando el escenario más recomendable que permita visualizar los resultados que se pueden obtener una vez implementadas las mejoras.

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo realizado en donde queda de manifiesto la importancia de incorporar el análisis económico financiero y el análisis prospectivo en las empresas, a fin de fortalecer el proceso decisorio de selección de aquellas empresas en las cuales invertir, confirmar los hallazgos del análisis efectuado contemplando a las empresas desde un abordaje más integrador.

OBJETIVOS

Este trabajo es parte integral de la investigación llevada a cabo por la Universidad del Salvador denominada “Análisis de efectos del COVID-19 en el desempeño del Contador Público y su relación con las PYMES argentinas”.

El objetivo principal de la misma es analizar el nuevo desempeño del Contador Público en un escenario post-pandemia, producido a causa del COVID-19, en el cual se han generado cambios importantes en diversos órdenes de la vida profesional.

En este sentido, durante el primer cuatrimestre de 2021 nos hemos propuesto realizar un ejercicio áulico de práctica profesional de la materia Análisis Económico Financiero con el fin de acercar a estudiantes de la carrera Contador Público herramientas de análisis económico financiero y también prospectivo para integrar los conceptos teóricos con situaciones y decisiones habituales del desempeño empresarial.

METODOLOGÍA

Se desarrollaron estudios sobre los informes contables de las empresas FEDEX, DHL y UPS, que revelaron los aspectos bajo análisis. Se realizaron análisis cuantitativos utilizando distintos ratios o índices para diagnosticar los impactos de la pandemia, los avances y oportunidades de mejora en cada una de las empresas analizadas, se diseñaron cuadros de mando económicos

financieros y la contrastación de las propuestas de mejora a través de modelos prospectivos. Se recurrió al análisis de casos individuales para la identificación de similares características.

ASPECTOS CONTABLES INELUDIBLES POR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA

Para iniciar el análisis, es preciso situar temporalmente el brote de coronavirus en relación con la fecha del informe a presentar.

A fines de 2019, se identificó un grupo de casos que mostraban los síntomas de una "neumonía de causa desconocida" en Wuhan, la capital de la provincia china de Hubei. El 31 de diciembre de 2019, China alertó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) de este nuevo virus.

El 30 de enero de 2020, el Comité de Emergencia del Reglamento Sanitario Internacional de la OMS declaró el brote como "Emergencia de salud pública de preocupación internacional". Se tomaron medidas en la mayoría de los países. Y, así sucesivamente, deberían tenerse en consideración la evolución de la situación marcada por los distintos comunicados.

En este contexto, se ha observado que muchas empresas lidiaron con una volatilidad significativa en los mercados financieros, además de la pérdida de ingresos y las cadenas de suministro interrumpidas. En consecuencia, estas circunstancias pueden presentar desafíos importantes a las entidades al preparar los estados financieros.

Las revelaciones en los estados financieros se enfocan principalmente, en muchos casos, en si el negocio va a poder seguir en funcionamiento. La evaluación de la gerencia sobre si existen "dudas sustanciales" sobre la capacidad de la empresa para continuar como "empresa en marcha" desvela a más de un decisor. (Scavone, G. y Vidal, N., 2020)

DIAGNÓSTICO A TRAVÉS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

La Dirección y los Contadores Públicos cuentan con herramientas actualizadas para realizar el diagnóstico de las empresas, a través la aplicación de índices o ratios económicos, operativos, de corto plazo y de largo plazo (Lamattina: 2014), así como aquellos que analizan los estados de situación patrimonial, de resultados, y de flujo de efectivo (Newton, E.: 2021). Recientemente, y teniendo en cuenta la crisis económica generada por la pandemia, resulta de importancia incluir herramientas novedosas que permitan estimar los riesgos que puedan afectar el concepto de empresa en marcha, lineamientos para tratar la recuperabilidad de activos, criterios para la medición inicial de activos y mecanismos para salvaguardar la información

financiera para la toma de decisiones de terceras partes interesadas (Usatín, M. C., Ferreyra, D. y Vidal, N.: 2021)

En este sentido, para el desarrollo del presente trabajo también se tomó en consideración la conclusión de Scavone et al. (2020), que proponen la utilización del Método Z en contextos de crisis:

El análisis e interpretación de los estados financieros de las empresas en una situación de pandemia o en una situación de crisis económica no puede realizarse a través de las metodologías tradicionales ni a través de comparación de índices aislados, por ello la utilización de la metodología Altman o Z nos ha mostrado resultados que visualizan rápidamente el nivel de confianza en el que se encuentra cada una. (Scavone, G., Sanabria, V., Vidal, N. y Mestre, G.: 2020)

Luego, se trabajó con la identificación de los puntos débiles (a través de los índices) y cómo generar más valor para, a partir de allí, proponer hipótesis para poder brindarle a la empresa en la generación de valor.

A continuación se presentan los resultados del análisis realizado a través de los distintos ratios de las empresas analizadas FEDEX (2021), DHL (2021) y UPS (2021):

- **Análisis económico**

En el siguiente Cuadro 1: Análisis económico de FEDEX, DHL y UPS, se puede observar los resultados comparativos de los índices del análisis económico.

Cuadro 1: Análisis económico de FEDEX, DHL y UPS

Analisis Economico		FEDEX	DHL	UPS
Rentabilidad economica global				
ROA =	Rdo antes de impuestos/A	8%	12%	24%
Margen sobre ventas =	Rdo Ej/ventas	6%	7%	13%
	Rdo antes de			
Margen sobre ventas II =	impuestos/ventas	8%	9%	17%
Rentabilidad economica =	(RAIT/ventas)*(ventas/A)	8%	7%	12%
Rotacion del activo =	Ventas/A	1,01	1,29	1,40
Rentabilidad financiera (ROE) =	Rdo Ej/PN	22%	28%	90%
Apalancamiento financiero =	(RDO/PN)/(RAIT/A)	2,68	2,40	3,78

Fuente: elaboración propia

- **Análisis de Corto Plazo**

En el siguiente Cuadro 2: Análisis de Corto Plazo de FEDEX, DHL y UPS, se puede observar los resultados comparativos de los índices del análisis de Corto Plazo.

Cuadro 2: Análisis de Corto Plazo de FEDEX, DHL y UPS

Análisis Corto Plazo		FEDEX	DHL	UPS
Capital Trabajo	AC - PC	6.920,00	1827	7365
Indice Capital Trabajo / Ventas	(AC-PC)/Ventas	8%	2%	8%
Liquidez	AC/PC	1,51	1,09	1,42
Prueba Acida	(AC - Bienes Cambio) / PC	1,51	1,09	1,42
Liquidez de disponibilidades	(CyB + Inv corrientes) / PC	0,52	0,88	0,60

Fuente: elaboración propia

- **Análisis de Largo Plazo**

En el siguiente Cuadro 3: Análisis de Largo Plazo de FEDEX, DHL y UPS, se puede observar los resultados comparativos de los índices del análisis de Largo Plazo.

Cuadro 3: Análisis de Largo Plazo de FEDEX, DHL y UPS

Análisis Largo Plazo		FEDEX	DHL	UPS
Endeudamiento	P/PN	2,43	2,26	3,86
Autonomía Financiera	PN/(P+PN)	0,29	0,31	0,21
Autonomía Financiera II	PN/(P-Deudas canceladas+PN)	0,29	0,31	0,21
Autonomía Financiera III	PN/A	0,29	0,31	0,21
Dependencia Financiera	P/(P+PN)	71%	69%	79%
Dependencia Financiera II	P/A	71%	69%	79%
Inmovilización en A NC	A NC /A	0,75	0,64	0,64
Inmovilización de infraestructura	Bienes Uso/A	0,43	0,39	0,48
Financiación de inmovilización	(P NC+PN) / (A NC + B Cambio NC)	1,11	1,04	1,17
Financiación de inmovilización II	PN/A NC	0,39	0,48	0,32
Solvencia	A/P	141%	144%	126%

Fuente: elaboración propia

- **Análisis a través del método Z**

En el siguiente Cuadro 4: Análisis a través de método Z de FEDEX, DHL y UPS, se puede observar los resultados comparativos de los índices del método Z de Altman para la determinación de situación de crisis.

Cuadro 4: Análisis a través de método Z de FEDEX, DHL y UPS

FEDEX			DHL			UPS					
Z	14,45		Z	450		Z	48,55				
	z > 2,99			z > 2,99			z > 2,99				
	1,8 < z < 2,99			1,8 < z < 2,99			1,8 < z < 2,99				
	z < 1,8			z < 1,8			z < 1,8				
X1	0,08	Capital de trabajo Activo Total	6.920 82.777	X1	0	Capital de trabajo Activo Total	1.827 63.592	X1	0,11	Capital de trabajo Activo Total	7.365 69.405
x2	0,06	Ganancias Retenidas Activo Total	5.231 82.777	x2	0	Ganancias Retenidas Activo Total	5.423 63.592	x2	0,19	Ganancias Retenidas Activo Total	12.890 69.405
x3	0,08	G antes de l e l Activo Total	6.674 82.777	x3	0	G antes de l e l Activo Total	7.359 63.592	x3	0,24	G antes de l e l Activo Total	16.595 69.405
x4	21,64	V de merc de acc pasivo total	1.268.562 58.609	x4	747	V de merc de acc pasivo total	32.918.688 44.093	x4	76,62	V de merc de acc pasivo total	4.224.318 55.136
x5	1,01	Ventas Activo Total	83.959 82.777	x5	1	Ventas Activo Total	81.747 63.592	x5	1,40	Ventas Activo Total	97.287 69.405

Fuente: elaboración propia

Queda de manifiesto que ninguna de las empresas analizadas se encuentra en crisis, aunque se observan en algunos índices algunos puntos débiles, los cuales serán considerados como objetivos estratégicos de mejora a continuación.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MEJORA ECONÓMICA FINANCIERA A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO

El cuadro de mando desarrollado se basó en Waisman, A., Cucchi, J., Rabouin, R., García, J. y Yenaropulos, H. (2008), quienes recomiendan cómo aumentar el valor para el accionista una vez realizado el diagnóstico de las empresas a través de los indicadores, índices y ratios financieros.

En el cuadro de mando se establecen objetivos estratégicos que permiten mejorar la situación de diagnóstico, se definen los índices y ratios que permitirán medir el cumplimiento del objetivo, la meta a la que recomienda llegar, el rango de control que permite analizar la situación de cada medición de los índices, estado de situación al momento de la medición, comentarios del estado en relación con el cumplimiento de los objetivos y las alternativas de mejora continua.

Este cuadro proporciona información acerca de si la empresa está generando valor y cómo lo está haciendo para, luego, identificar cómo crear más valor a través de dicho diagnóstico.

En el siguiente Cuadro 5: Cuadro de mando de la empresa FEDEX, se puede observar los objetivos estratégicos que se proponen de acuerdo al diagnóstico realizado, los índices de seguimiento, las metas para cada índice, las mediciones y el estado de las mediciones.

Cuadro 5: Cuadro de mando de la empresa FEDEX

Objetivos Estratégicos	Índices	Meta por índice	Rangos de Control	Medición del Índice	Estado del índice	Comentarios Sobre el resultado
Aumentar el valor para el accionista			$x > 12\%$		Red	Dado que el resultado es $< 10\%$ la empresa no cuenta con una buena rentabilidad económica
	ROA	12%	$10\% < x < 12\%$	8%		
			$x < 10\%$			
Aumentar el valor para el accionista			$x > 1$		Verde	Dado que el resultado es > 1 la empresa cuenta con un buen apalancamiento financiero
	Apalancamiento Financiero	1	$x = 1$	2,68		
			$x < 1$			
Reducción de los activos circulantes			$x > 0.3$		Amarillo	Dado que el resultado es > 0.3 la empresa cuenta con un exceso de liquidez de disponibilidades
	Liquidez de Disponibilidades	0,3	$x = 0.3$	0,52		
			$x < 0.3$			
Disminuir la financiación externa			$x < 1$		Red	Dado que el resultado es > 1 la empresa cuenta con un exceso de endeudamiento
	Endeudamiento	1	$x = 1$	2,43		
			$x > 1$			
Aumentar la Rotación del Activo			$x < 1$		Verde	Dado que el resultado es > 1 la empresa recupera el activo a través de las ventas
	Rotación del Activo	1	$x = 1$	1,01		
			$x > 1$			

Fuente: elaboración propia de FEDEX (2021)

Alternativas de mejora que se desprenden del análisis obtenido en el cuadro de mando de la empresa FEDEX:

- La rentabilidad económica de la empresa no es muy positiva, siendo apenas del 8%, lo ideal sería aumentar las ventas o reducir costos para en consiguiente aumentar el RAIT e incrementar este indicador.
- Si bien la rentabilidad económica de la empresa no arroja un resultado positivo, la rentabilidad financiera es muy buena y, por esto, puede llegar a compensar una rentabilidad económica como baja, como se puede observar en el resultado del apalancamiento financiero. A pesar de contar con una ROA del 8%, la ROE de 22% hace que en total el apalancamiento sea del 2.68.
- Para que la liquidez se mantenga razonable y aprovechar el exceso que presenta la empresa, podría invertir el excedente a corto plazo, o puede optar por cancelar deuda, ya que como veremos en el siguiente indicador, la empresa cuenta con exceso de endeudamiento.
- El exceso de endeudamiento de la empresa produce un riesgo de descapitalización porque la mayoría de su financiación es externa. Una primera opción a mejorar podría ser cancelar parte de esa deuda con el excedente de liquidez. La segunda opción podría ser aumentar ventas y reducir costos para utilizar el resultado para cancelar deuda. Por último, la tercera opción podría ser una inversión de capital por parte de los accionistas para reducir la financiación externa, al menos a valores razonables.
- Si bien la empresa llega a recuperar el activo a través de las ventas, el resultado está muy cerca del límite. Lo ideal sería aumentar este resultado para que exista un margen de seguridad en el caso de que, por algún motivo, las ventas no pudieran brindar el mismo resultado en otro periodo.

En el siguiente Cuadro 6: Cuadro de mando de la empresa DHL, se puede observar los objetivos estratégicos que se proponen de acuerdo al diagnóstico realizado, los índices de seguimiento, las metas para cada índice, las mediciones y el estado de las mediciones.

Cuadro 6: Cuadro de mando de la empresa DHL

Objetivos estratégicos	Índices	Unidad de medida	Meta por índice	Rangos de Control	Medición del Índice	Estado del índice	Comentarios Sobre el resultado
Aumentar el valor para el accionista				$x > 15\%$		Red	Dado que el resultado es $<10\%$ la empresa no cuenta con una buena rentabilidad económica como producto
	Rentabilidad Económica como Producto	%	15%	$10\% < x < 15\%$	7%		
				$x < 10\%$			
Aumentar el valor para el accionista				$x > 1$		Verde	Dado que el resultado es >1 la empresa cuenta con un buen apalancamiento financiero
	Apalancamiento Financiero	Enteros	1	$x = 1$	2,4		
				$x < 1$			
Reducción de los activos circulantes				$x > 0.3$		Amarillo	Dado que el resultado es >0.3 la empresa cuenta con un exceso de liquidez
	Liquidez de disponibilidades	Enteros	0,3	$x = 0.3$	0,88		
				$x < 0.3$			
Disminuir la financiación externa				$x < 1$		Red	Dado que el resultado es >1 la empresa cuenta con un exceso de endeudamiento
	Endeudamiento	Enteros	1	$x = 1$	2,26		
				$x > 1$			
Mejorar el ciclo de caja				$x < 1$		Red	Dado que el resultado es <1 la empresa tarda más en cobrar sus créditos de lo que tarda en pagar sus deudas
	Ciclo de Caja	Enteros	1	$x = 1$	-3,61		
				$x > 1$			

Fuente: elaboración propia de DHL (2021)

Alternativas de mejora que se desprenden del análisis obtenido en el cuadro de mando de la empresa DHL:

- El índice de rentabilidad económica depende de 2 factores: el margen sobre ventas y la rotación del activo, y por la información que brindan ambos indicadores, y su relación

en este ratio permite tomar mejores decisiones ya que permite evaluar mejor la rentabilidad y la estrategia de ventas de la empresa. Debido a esto es que cuanto más alto el indicador mejor, por lo que se busca que iguale o supere el 15%.

- Si bien la rentabilidad económica de la empresa no arroja un resultado positivo, la rentabilidad financiera es muy buena, y por eso puede llegar a compensar una rentabilidad económica como baja, como se puede apreciar en el resultado del apalancamiento financiero. A pesar de contar con una ROA del 12%, la ROE de 28% hace que en total cuenta con un apalancamiento del 2.4.
- Para que la liquidez de la empresa se mantenga razonable y aprovechar su exceso, se podría invertir el excedente a corto o largo plazo, o puede optar por cancelar deuda, ya que como veremos en el siguiente indicador, la empresa cuenta con exceso de endeudamiento.
- El exceso de endeudamiento de la empresa produce un riesgo de descapitalización, puesto que la mayoría de su financiación es externa. La primera opción a mejorar podría ser cancelar parte de esa deuda con el excedente de liquidez. La segunda opción podría ser aumentar ventas y reducir costos para utilizar el resultado para cancelar deuda. Por último, la tercera opción podría ser una inversión de capital por parte de los accionistas para reducir la financiación externa, al menos a valores razonables.
- A partir del resultado del ciclo de caja notamos que la empresa demora más en cobrar sus créditos que en pagar sus deudas, si bien ambos plazos de cobro y pago son razonables. Para revertir esto, lo ideal sería reducir el plazo de cobro (podría ser a 30 días) y mantener el plazo de pago. De esta forma, el ciclo de caja daría un resultado positivo.

En el siguiente Cuadro 7: Cuadro de mando de la empresa UPS, se puede observar los objetivos estratégicos que se proponen de acuerdo al diagnóstico realizado, los índices de seguimiento, las metas para cada índice, las mediciones y el estado de las mediciones.

Cuadro 7: Cuadro de mando de la empresa UPS

Objetivos estratégicos	Índices	Unidad de medida	Meta por índice	Rangos de Control	Medición del Índice	Estado del índice	Comentarios Sobre el resultado
Aumentar el valor para el accionista	Margen sobre Ventas			$x > 20\%$		Yellow	Dado que el resultado del índice esta entre 10% y 20% su valor es razonable
		%	20%	$10\% < x < 20\%$	13%		
				$x < 10\%$			
Aumentar el valor para el accionista	Índice Capital Trabajo / Ventas			$x > 15\%$		Yellow	Dado que el resultado del índice esta entre 8% y 15% su valor es razonable
		%	15	$8\% < x < 15\%$	8%		
				$x < 8\%$			
Reducción de los activos circulantes	Liquidez de Disponibilidades			$x > 0.3$		Yellow	Dado que el resultado es > 0.3 la empresa cuenta con un exceso de liquidez
		Enteros	0,3	$x = 0.3$	0,6		
				$x < 0.3$			
Disminuir la financiación externa	Endeudamiento			$x < 1$		Red	Dado que el resultado es > 1 la empresa cuenta con un exceso de endeudamiento
		Enteros	1	$x = 1$	3,86		
				$x > 1$			
Fomentar la financiación propia para los A NC	Financiación de inmovilización II			$x < 1$		Red	Dado que el resultado es < 1 el A NC de la empresa se encuentra principalmente financiado por pasivos y no PN
		Enteros	1	$x = 1$	0,32		
				$x > 1$			

Fuente: elaboración propia de UPS (2021)

Alternativas de mejora que se desprenden del análisis obtenido en el cuadro de mando de la empresa UPS:

- Dado que el margen sobre ventas mide el resultado que se obtiene por cada unidad monetaria vendida, y por ende cuanto mayor es su valor porcentual, mejor - debido a

que representa más pesos por unidad vendida-, definimos que entre el 10% y 20% es un rango razonable, aunque lo ideal sería que el indicador iguale o supere un 20% ya que la empresa obtendría un gran rendimiento por las ventas.

- Los resultados del índice capital de trabajo sobre ventas revelan que la empresa puede solventar con sus ventas el capital de trabajo en un 8%. Definimos que es un valor razonable, pero cuanto más alto sea el resultado mejor, por lo que establecimos que lo ideal sería que el resultado iguale o supere un 15%.
- Para que la liquidez se mantenga razonable y aprovechar el exceso que presenta la empresa, se podría invertir el excedente a corto o largo plazo en infraestructura o pagar adelantos que congelan precio a los proveedores. También, puede optar por cancelar deuda, ya que como veremos en el siguiente indicador, la empresa cuenta con endeudamiento en exceso.
- El exceso de endeudamiento de la empresa produce un riesgo de descapitalización, puesto que la mayoría de su financiación es externa. Una primera opción a mejorar podría ser cancelar parte de esa deuda con el excedente de liquidez. La segunda opción podría ser aumentar ventas y reducir costos para utilizar el resultado cancelando deuda. Por último, la tercera opción podría ser una inversión de capital por parte de los accionistas para reducir la financiación externa, al menos a valores razonables.
- Como se verifica en el índice de endeudamiento, de autonomía financiera y de dependencia financiera, la empresa cuenta principalmente con financiación externa. En el indicador de financiación de la inmovilización II se verifica que esta financiación externa es la que se utilizó para adquirir la mayor parte de los activos no corrientes (ANC), por lo que sería conveniente analizar estrategias para reducir la financiación externa de los ANC que son los que mayor impacto tienen para la empresa debido a la gran infraestructura que requiere la misma para sus operaciones.

ESTIMACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO

El análisis de las propuestas de mejora fue realizado mediante la utilización de la herramienta informática “modelo para la confección de estados prospectivos”, desarrollada por Pérez, J. y Viegas, J. (2011).

Para ello se ha adaptado el modelo A considerando las definiciones de la fundamentación y el desarrollo de las ecuaciones necesarias. Se elaboró la situación inicial, la adecuación de las

variables de acuerdo con las metas de índices definidos previamente, y se obtuvo como información de salida los índices o ratios mejorados y el estado de situación patrimonial y de resultados prospectivos.

A continuación, se presenta el modelo A adaptado para cada empresa: la situación actual al cierre 2021, las variables del modelo prospectivo, y la situación prospectiva:

- **Empresa FEDEX**

En el siguiente Cuadro 8: Situación al cierre 2021 de la empresa FEDEX, se puede observar los estados de situación patrimonial, de resultados y de evolución del patrimonio neto al cierre del 2021.

Cuadro 8: Situación al cierre 2021 de la empresa FEDEX

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			
Activo	Pasivo		
Activo Corriente	Pasivo Corriente		
Caja y bancos	7.088	Proveedores	3.841
Créditos	12.070	Ds fs y soc	26.694
Inventarios	0	Prestamos	-17.510
Otros Activos	787		
Total A Corriente	19.945	Total P Corriente	13.025
Activo No Corriente	Pasivo No Corriente		
Bienes de uso	35.752	Deudas y Otros Pasivos	44.949
Otros Activos	26.445		
Total A No Corriente	62.197	Total P No Corriente	44.949
Total Activo	82.142	Total Pasivo	57.974
		Patrimonio neto	24.168
		Total P + PN	82.142
ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIO NETO	
Ventas	83.959	Patrimonio neto inicial	18.295
Costo Ventas	-54.729	Aportes capital	0
Ganancia Bruta	29.230	Distribución resultados	-686
Gastos Operativos	23.373	Otras ingresos	415
EBIT/RAIT	5.857	Planes incentivo a los empleados y otros	913
Intereses	817	Resultado ejercicio	5.231
IIGG	-1.443	Patrimonio neto final	24.168
Ganancia neta	5.231		

Fuente: elaboración propia

En el siguiente Cuadro 9: Variables del modelo prospectivo de la empresa FEDEX, se presentan las variables del modelo prospectivo de acuerdo a la fundamentación y a las ecuaciones del mismo, considerando los valores para la situación inicial y los valores de situación prospectiva.

Cuadro 9: Variables del modelo prospectivo de la empresa FEDEX

		Situación actual	Situación prospectiva
costo ventas variable	pc	0,29	0,24
gastos variables	ov	1,92	1,43
costo ventas fijo	cf	51.847	51.847
gastos fijos	of	4.155	4.155
precio venta	pv	-	13
cantidades	q	10.000	10.500
plazo cobranza	ac	48,14	60
coeficiente IVA	ci	1,09	1,09
periodo	p	365	365
plazo stock	as	-	-
proveedores saldo anterior	para	3.269	387
precio venta anterior	pva	7,69	8,40
costo vtas. variable anterior	pca	0,35	0,29
gastos variables anteriores	ova	1,94	1,92
cantidades anteriores	qa	9.000	10.000
plazo stock anteriores	asa	-	-
plazo cobranzas anteriores	aca	40	50
activo no corrientes	anc		
plazo pago proveedores	ap	446,30	446,30
activo anterior		73.537	82.142,47
incremento activo	a	(73.537,00)	(82.142,47)
saldo fondos anterior	ca	7.210	2.949
incremento proveedores	e	(3.269,00)	(387,00)
otras deudas anteriores	oda	20.000	37.521
incremento otras deudas	od	17.521	(25.668)
intereses anteriores	i	(748)	817
alícuota impuesto ganancias	m	0,22	0,22
distribución resultados	d		
nueva tasa interés	z	0,10	0,10
préstamos anteriores		20.000	20.000
aporte capital	c	-	-
patrimonio neto anterior			24.168

Fuente: elaboración propia

En el siguiente Cuadro 10: Estados prospectivos de la empresa FEDEX, se presentan el estado de situación patrimonial prospectivo, el estado de resultados prospectivo y el estado de evolución del patrimonio neto prospectivo.

Cuadro 10: Estados prospectivos de la empresa FEDEX

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROSPECTIVO			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y bancos	1.509	Proveedores	3.332
Créditos	24.458	Ds fs y soc	11.853
Inventarios	0	Prestamos	11.160
Otros Activos	98.876		
Total A Corriente	124.843	Total P Corriente	26.345
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de uso	52.075	Deudas y Otros Pasivos	32.733
Otros Activos	41.300		
Total A No Corriente	93.375	Total P No Corriente	32.733
Total Activo	218.218	Total Pasivo	59.078
		Patrimonio neto	159.140
		Total P + PN	218.218
ESTADO DE RESULTADOS PROSPECTIVO		ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIO NETO PROSPECTIVO	
Ventas	136.500	Patrimonio neto inicial	24168
Costo Ventas	54.347	Aportes capital	0
Ganancia Bruta	190.847	Distribución resultados	-900
Gastos Operativos	19.155	Otros ingresos	415
EBIT/RAIT	171.692	Planes incentivo a los empleados y otros	913
Intereses	800	Resultado ejercicio	134544
IIGG	-37.948	Patrimonio neto final	159140
Ganancia neta	134.544		

Fuente: elaboración propia

- **Empresa DHL**

En el siguiente Cuadro 11: Situación al cierre 2021 de la empresa DHL se puede observar los estados de situación patrimonial, de resultados y de evolución del patrimonio neto al cierre del 2021.

Cuadro 11: Situación al cierre 2021 de la empresa DHL

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y bancos	3.531	Proveedores	1.208
Créditos	11.683	Deudas Fs y soc	16416
Inventarios	594	Prestamos	3.283
Otros Activos	6.927		
Total A Corriente	22.734	Total P Corriente	20.907
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de uso	24.903	Proveedores	0
Activos intangibles	12.076	Prestamos	16614
Otros Activos	3.879	Otros Pasivos	6572
Total A No Corriente	40.858	Total P No Corriente	23.186
Total Activo	63.592	Total Pasivo	44.093
		Patrimonio neto	19.499
		Total P + PN	63.592

ESTADO DE RESULTADOS	ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIO NETO		
Ventas	81.747	Patrimonio neto inicial	14.078
Costo Ventas	-67.776	Aportes capital	-982
Ganancia Bruta	13.971	Distribución resultados	-1.892
Gastos Operativos	5.993	Transacciones con partes no controlantes	-24
EBIT/RAIT	7.978	Otras ingresos	2896
Intereses	-619	Resultado ejercicio	5.423
IIGG	-1.936	Patrimonio neto final	19.499
Ganancia neta	5.423		

Fuente: elaboración propia

En el siguiente Cuadro 12: Variables del modelo prospectivo de la empresa DHL, se presentan las variables del modelo prospectivo de acuerdo a la fundamentación y a las ecuaciones del mismo, considerando los valores para la situación inicial y los valores de situación prospectiva.

Cuadro 12: Variables del modelo prospectivo de la empresa DHL

		Situación actual	Situación prospectiva
costo ventas variable	pc	4,39	3,73
gastos variables	ov	0,60	0,32
costo ventas fijo	cf	23.879	23.879
gastos fijos	of		
precio venta	pv	-	8,50
cantidades	q	10.000	11.000
plazo cobranza	ac	47,86	30
coeficiente IVA	ci	1,09	1,09
periodo	p	365	365
plazo stock	as	3,20	15
proveedores saldo anterior	para	1.080	1.207,99
precio venta anterior	pva	7,42	8,17
costo vtas. variable anterior	pca	3,75	4,39
gastos variables anteriores	ova	0,66	0,60
cantidades anteriores	qa	9.000	10.000
plazo stock anteriores	asa	90	3,20
plazo cobranzas anteriores	aca	40	47,86
activo no corrientes	anc		
plazo pago proveedores	ap	9,22	45
activo anterior		55.307	63.592,37
incremento activo	a	(55.307,00)	(63.592,37)
saldo fondos anterior	ca	3.096	3.530,63
incremento proveedores	e	(1.080,00)	(1.207,99)

activo anterior		55.307	63.592,37
incremento activo	a	(55.307,00)	(63.592,37)
saldo fondos anterior	ca	3.096	3.530,63
incremento proveedores	e	(1.080,00)	(1.207,99)
otras deudas anteriores	oda	33.464	24.196
incremento otras deudas	od	(9.268)	4.301
intereses anteriores	i	(676)	(619)
alícuota impuesto ganancias	m	0,24	0,24
distribución resultados	d		
nueva tasa interés	z	0,10	0,10
préstamos anteriores		19.098	3.283,06
aporte capital	c		
patrimonio neto anterior			19.499

Fuente: elaboración propia

En el siguiente Cuadro 13: Estados prospectivos de la empresa DHL, se presentan el estado de situación patrimonial prospectivo, el estado de resultados prospectivo y el estado de evolución del patrimonio neto prospectivo.

Cuadro 13: Estados prospectivos de la empresa DHL

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROSPECTIVO			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y bancos	3.029	Proveedores	5.510
Créditos	8.377	Deudas fs y soc	20809
Inventarios	2.666	Préstamos	-40.756
Otros Activos	6.781		
Total A Corriente	<u>20.852</u>	Total P Corriente	<u>-14.437</u>
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de uso	24.903	Proveedores	0
Activos intangibles	12.076	Préstamos	16614
Otros Activos	3.879	Otros Pasivos	9.565
Total A No Corriente	<u>40.858</u>	Total P No Corriente	26.179
Total Activo	<u>61.710</u>	Total Pasivo	11.742
		Patrimonio neto	49.968
		Total P + PN	61.710
ESTADO DE RESULTADOS PROSPECTIVO		ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIO NETO PROSPECTIVO	
Ventas	93.500	Patrimonio neto inicial	19.499
Costo Ventas	-64.879	Aportes capital	-982
Ganancia Bruta	28.621	Distribución resultados	-1892
Gastos Operativos	3.500	Transacciones con partes no controlantes	-24
EBIT/RAIT	25.121	Otras ingresos	2896
Intereses	-600	Resultado ejercicio	30471
IIGG	5.950	Patrimonio neto final	<u>49968</u>
Ganancia neta	<u>30.471</u>		

Fuente: elaboración propia

- **Empresa UPS**

En el siguiente Cuadro 14: Situación al cierre 2021 de la empresa UPS, se puede observar los estados de situación patrimonial, de resultados y de evolución del patrimonio neto al cierre del 2021.

Cuadro 14: Situación al cierre 2021 de la empresa UPS

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y bancos	10.255	Proveedores	7.523
Créditos	12.541	Deudas Fs y soc	7916
Inventarios	0	Prestamos	2.131
Otros Activos	2.138		
Total A Corriente	<u>24.934</u>	Total P Corriente	<u>17.569</u>
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de uso	33475	Proveedores	0
Activos intangibles	9.740	Prestamos	19784
Otros Activos	1.256	Otros Pasivos	17783
Total A No Corriente	<u>44.471</u>	Total P No Corriente	<u>37.567</u>
Total Activo	<u>69.405</u>	Total Pasivo	<u>55.136</u>
		Patrimonio neto	<u>14.269</u>
		Total P + PN	<u>69.405</u>
ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIO NETO	
Ventas	97.287	Patrimonio neto inicial	669
Costo Ventas	-50.554	Aportes capital	1343
Ganancia Bruta	46.733	Distribución resultados	0
Gastos Operativos	33.923	Transacciones con partes no controlantes	16
EBIT/RAIT	12.810	Otras ingresos	-649
Intereses	3.785	Resultado ejercicio	12890
IIGG	-3705	Patrimonio neto final	<u>14269</u>
Ganancia neta	<u>12.890</u>		

Fuente: elaboración propia

En el siguiente Cuadro 15: Variables del modelo prospectivo de la empresa UPS, se presentan las variables del modelo prospectivo de acuerdo a la fundamentación y a las ecuaciones del mismo, considerando los valores para la situación inicial y los valores de situación prospectiva.

Cuadro 15: Variables del modelo prospectivo de la empresa UPS

		Situación actual	Situación prospectiva
costo ventas variable	pc	0,19	0,13
gastos variables	ov	1,70	1,18
costo ventas fijo	cf	46.707	46.707
gastos fijos	of		
precio venta	pv	-	6,00
cantidades	q	20.000	25.000
plazo cobranza	ac	43,17	30,00
coeficiente IVA	ci	1,09	1,09
periodo	p	365	365
plazo stock	as	-	-
proveedores saldo anterior	para	6.455	7.523
precio venta anterior	pva	5,64	4,86
costo vtas. variable anterior	pca	0,17	0,19
gastos variables anteriores	ova	1,99	1,70
cantidades anteriores	qa	15.000	20.000
plazo stock anteriores	asa	-	-
plazo cobranzas anteriores	aca	40	43,17
activo no corrientes	anc		
plazo pago proveedores	ap	655	90
activo anterior		62.408	69.405
incremento activo	a	(62.408,00)	(69.405,01)
saldo fondos anterior	ca	7.588	10.255
incremento proveedores	e	(6.455,00)	(7.522,54)
otras deudas anteriores	oda	7.938	7.916
incremento otras deudas	od	(22)	(1.236)
intereses anteriores	i	12.119	3.785
alícuota impuesto ganancias	m	0,29	0,29
distribución resultados	d		1.500
nueva tasa interés	z	0,10	0,10
préstamos anteriores		2.623	2.131
aporte capital	c	1.343	-
patrimonio neto anterior		669	14.269

Fuente: elaboración propia

En el siguiente Cuadro 16: Estados prospectivos de la empresa UPS, se presentan el estado de situación patrimonial prospectivo, el estado de resultados prospectivo y el estado de evolución del patrimonio neto prospectivo.

Cuadro 16: Estados prospectivos de la empresa UPS

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROSPECTIVO			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y bancos	7.198	Proveedores	860
Créditos	13.438	Deudas Fs y soc	6680
Inventarios	0	Prestamos	-18.684
Otros Activos	5.384		
Total A Corriente	<u>26.020</u>	Total P Corriente	<u>-11.144</u>
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de uso	45000	Proveedores	0
Activos intangibles	12.500	Prestamos	19784
Otros Activos	12.000	Otros Pasivos	17783
Total A No Corriente	<u>69.500</u>	Total P No Corriente	<u>37.567</u>
Total Activo	<u>95.520</u>	Total Pasivo	<u>26.423</u>
		Patrimonio neto	<u>69.097</u>
		Total P + PN	<u>95.520</u>
ESTADO DE RESULTADOS PROSPECTIVO		ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIO NETO	
Ventas	150.000	PROSPECTIVO	
Costo Ventas	-49.907	Patrimonio neto inicial	14269
Ganancia Bruta	100.093	Aportes capital	0
Gastos Operativos	29.500	Distribución resultados	1500
EBIT/RAIT	70.593	Transacciones con partes no controlante:	16
Intereses	3.785	Otras ingresos	-649
IIGG	(20.417,41)	Resultado ejercicio	53961
Ganancia neta	<u>53.961</u>	Patrimonio neto final	<u>69097</u>

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, se logró desarrollar un diagnóstico de situación a través de la aplicación de ratios o índices económicos financieros y operativos; la propuesta de distintas alternativas de mejoras para cada situación individual a través del cuadro de mando; la contrastación de las propuestas de mejoras a través del análisis prospectivo que muestran un escenario que aumenta el valor que pueden generar las empresas.

CONCLUSIÓN

Se concluye que la información contable de gestión que surge de la aplicación de índices y ratios permite realizar un diagnóstico que surge del análisis e interpretación de los estados financieros.

La aplicación del cuadro de mando permite establecer objetivos concretos para la mejora de generación de valor a partir de la identificación de las distintas alternativas de mejoras y que los modelos prospectivos pueden utilizarse para visualizar los resultados a obtener en cada una de las alternativas recomendadas.

Asimismo, quedó de manifiesto que el trabajo del Contador Público ha cambiado debido a los contextos cambiantes y que es necesario incluir en su labor herramientas novedosas de análisis económico financiero. Estas herramientas son fundamentales para poder ampliar su capacidad de servicio y ser socios estratégicos con las empresas.

Para finalizar, resulta imprescindible que la enseñanza universitaria acompañe y capacite a estudiantes en su formación profesional con herramientas y métodos que se adapten a la realidad económica-financiera del entorno. Las prácticas profesionales resultan ser buenas herramientas para asociar los conceptos teóricos con situaciones reales y habituales de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

Deutsche Post DHL Group - DHL (2021). ON A NEW LEVEL 2021 Annual Report Deutsche Post DHL Group. Recuperado de: <https://reporting-hub.dpdhl.com/downloads/2021/4/en/DPDHL-2021-Annual-Report.pdf>

FEDEX (2021). FedEx 2021 Annual Report. Recuperado de: [https://s21.q4cdn.com/665674268/files/doc_financials/annual/2021/389437\(1\)_12_FedEx_AR_WR.pdf](https://s21.q4cdn.com/665674268/files/doc_financials/annual/2021/389437(1)_12_FedEx_AR_WR.pdf)

Lamattina, O.E. (2014). Análisis de Estados Financieros. Un Enfoque Integral. Análisis financiero, de rentabilidad. De casos especiales, operativo y de contexto. Predicción de la quiebra. Adaptado a las NIIF. 2ª Ed., Editorial Osmar Buyatti, Buenos Aires, Argentina.

Lizarzaburu, E. R. (2014). Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano. Universidad & Empresa, 16(26), 141-158. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.05](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.05)

Newton, E.F. (2021). Análisis de los Estados Contables. 5ª Ed. La Ley, Buenos Aires, Argentina.

Scavone, G; Sanabria, V; Vidal, N y Mestre, G. (2020). Análisis económico financiero prospectivo y sustentable de los impactos de la pandemia. XVI Simposio Regional de Investigación Contable y XXVI Encuentro Nacional de Investigadores Universitarios del Área Contable. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/111580>

Scavone, G y Vidal, N (2020). El impacto de la pandemia en la información contable. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.econmicas/119.pdf>

United Parcel Service - UPS (2021). Notice of 2022 Annual Meeting of Shareowners and Proxy Statement & 2021 Annual Report on Form 10-K. Recuperado de: <https://investors.ups.com/company-profile/annual-reports>

Usatin, M. C; Ferreyra, D. S. y Vidal, N. Y. (2021). Análisis de efectos del Covid-19 en el desempeño del Contador Público. 27° Encuentro Nacional y 1° Encuentro Internacional de Investigadores Universitarios del Área Contable. IADCOM de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/natalia.yael.vidal/14.pdf>

Viegas, J.C. y Pérez, J.O. (2011). Confección de Estados Financieros Prospectivos y Control de Auditoría. Información financiera en escenarios prospectivos. 1ª Ed., Editorial Osmar Buyatti, Buenos Aires, Argentina.

Waisman, A., Cucchi, J., Rabouin, R., García, J. y Yenaropulos, H. (2008). La revolución del valor recuperando las empresas en crisis. Ed. Pearson.