



**INSTITUTO UNIVERSITARIO  
AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CONTADOR PÚBLICO**

**Proyecto de Grado**

**“PROYECCIÓN DE ESTADOS CONTABLES”**

**Alumno: Ferrero, Nicolás**

**Tutor: Veteri, Liliana**

**-2016-**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres y a mi hermana, quienes realizaron un gran esfuerzo durante todos estos años, dándome la posibilidad de formar parte del Instituto Universitario Aeronáutico.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco especialmente al docente que me acompañó y me guió en la elaboración de este trabajo, ya que con su predisposición y compromiso transformó esta instancia en un momento de aprendizaje.

Quiero agradecer, también, a las autoridades del Instituto Universitario Aeronáutico, por la calidad de la enseñanza brindada durante estos años.

Por otro lado, agradezco sinceramente a la empresa con la cual realicé este trabajo, por abrir sus puertas y colaborar con el desarrollo de este trabajo, confiando su información y brindando su tiempo.

Finalmente, quiero agradecer a mi familia, por estar presente en todo momento, apoyándome y formando parte de esta experiencia.

*Nicolás*

**TÍTULO:**

**“PROYECCIÓN DE ESTADOS CONTABLES”**

APÉNDICE IV



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONÁUTICO

*FORMULARIO C*

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:**

.....

**Integrantes:** (Apellido, Nombre y Carrera)

.....

**Profesor Tutor del PG:**

.....

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

.....

.....

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
  
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
  
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	2
APÉNDICE IV .....	4
ÍNDICE .....	5
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
1. CAPÍTULO N° 1: <i>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD</i> .....	9
1.1. Presentación de la Empresa.....	10
1.1.1. <i>Reseña Histórica</i> .....	10
1.1.2. <i>Fotos</i> .....	12
1.1.3. <i>Objetivos y Principios</i> .....	15
1.1.4. <i>Organigrama</i> .....	17
1.2. <i>Procedimiento de las Actividades</i> .....	20
1.3. <i>Análisis del Ambiente Externo</i> .....	20
1.3.1. <i>Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</i> .....	21
1.3.2. <i>Análisis de Grupos Estratégicos</i> .....	23
1.3.3. <i>Ciclo de Vida de la Industria</i> .....	24
1.3.4. <i>Análisis Global</i> .....	25
1.4. Análisis del Ambiente Interno.....	26
1.4.1. <i>Matriz de Estrategias de Producto/Mercado (Matriz de Ansoff)</i> .....	27
1.4.2. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	28
2. CAPÍTULO N° 2: <i>MARCO TEÓRICO</i> .....	33
2.1. Introducción al sector textil.....	34
2.2. Información contable proyectada .....	41
2.3. Necesidad de la confección de estados contables proyectados .....	41
2.4. Pautas para la elaboración de información proyectada .....	44

2.5.	Objetivos de la información proyectada.....	44
2.6.	Aspectos necesarios en la elaboración de información proyectada.....	45
2.7.	Objetivos que persiguen los estados contables proyectados .....	46
2.8.	Entidades reguladoras .....	47
3.	<b>CAPÍTULO N°3: PROYECCIÓN DE ESTADOS CONTABLES</b> .....	49
3.1.	Introducción .....	50
3.2.	Período que abarcará la proyección.....	55
3.3.	Contexto en el que la empresa va a desarrollar su actividad.....	56
3.4.	Datos para la proyección de estados contables .....	63
3.5.	Confección del Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados ACTUAL..	68
3.6.	Confección del Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados PROYECTADO.....	75
4.	<b>CAPÍTULO N° 4: ANÁLISIS DE LAS PROYECCIONES</b> .....	90
4.1.	Incertidumbre inherente en la proyección:.....	91
4.2.	Conclusiones generales de los índices: .....	92
	CONCLUSIÓN .....	97
	BIBLIOGRAFÍA.....	99
	ANEXOS.....	101

## **RESUMEN**

Este trabajo presenta la proyección de los estados contables básicos de una empresa en un período de tiempo de tres años, para determinar la posición a la cual posiblemente se llegará, con qué valores de índices y qué ventajas se podrán aprovechar; como así también de qué amenazas se deberá tener precaución. La empresa analizada se sitúa en la ciudad de Oncativo y la actividad que desarrolla es la comercialización de ropa femenina.

Las herramientas teóricas que formaron parte del trabajo fueron aquellas relacionadas a la Proyección de Estados Contables y la obtención de los índices más importantes a tener en cuenta para medir la situación económica y financiera. La metodología utilizada para relevar y analizar la información correspondiente a la empresa estuvo basada en observaciones no participativas, revisión bibliográfica, análisis de documentos organizacionales y entrevistas a informantes clave de la organización.

El objetivo que persigue este trabajo es, a partir del análisis y la evaluación de los Estados Contables Proyectados y todos los indicios que de ello se pueden obtener, determinar la situación futura a la que la empresa se enfrentará y utilizar este dato como una herramienta indispensable para la toma de decisiones futuras favorables.

## **INTRODUCCIÓN**

El siguiente trabajo fue realizado dentro del contexto de la carrera de Contador Público, en el marco del Trabajo Final de Grado.

En este trabajo se presenta la Proyección de los Estados Contables de la empresa bajo análisis, la cual se dedica a la comercialización de ropa femenina y accesorios. La empresa está ubicada en la ciudad de Oncativo. Para acceder a la información necesaria para la realización del trabajo se contactó a su dueña. Los datos relevados fueron constantemente analizados mediante las herramientas teóricas adquiridas durante el transcurso de la carrera, lo que permitió la articulación necesaria para comprender la realidad organizacional y así elaborar las conclusiones del trabajo.

Cabe mencionar que durante este recorrido se han considerado los principios éticos relacionados con la profesión, principalmente, lo concerniente a la confidencialidad de la información y el consentimiento de los informantes.

El trabajo se estructura en capítulos: en el capítulo 1, se realiza, a modo de contextualización, una presentación de la empresa y su actividad. En el siguiente capítulo se presenta el marco teórico seleccionado, realizando un recorrido por diferentes conceptos básicos relacionados con el objetivo del presente trabajo. En el capítulo 3, se presenta la proyección de los estados contables, para luego concluir en el capítulo 4 con el análisis y la evaluación de esas proyecciones.

Finalmente, considero que esta instancia ha significado un aporte valioso tanto para la empresa, como para mi persona, ya que ha fortalecido la necesaria relación entre la teoría y la práctica, y ha aportado al desempeño como futuro profesional, mediante el desarrollo de habilidades y competencias que respaldan el camino de formación.

# **CAPÍTULO N° 1: *PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD***



Con el paso de los años se optó por modificar y reestructurar la casa para poner en condiciones el comedor principal a fin de que funcione como lugar de exhibición y depósito de la mercadería. Se continuaba sin la necesidad de contar con empleados ni de cumplir con un horario comercial estricto, ya que continuaba sin ser un local abierto al público. Sin embargo, se logró un aumento progresivo del volumen vendido.

Después de varios años, ya con la intención de instalarse en un lugar fijo con atención al público y nombre comercial para darle un aspecto formal al comercio, se optó por alquilar un local comercial, que luego de algunas modificaciones edilicias, amoblados y decoraciones, se encontró en condiciones para comenzar a desarrollar las actividades de venta de ropa femenina al público. Es importante aclarar que dicho lugar es el mismo en el cual sigue funcionando actualmente; se encuentra ubicado en la zona céntrica de la ciudad, más precisamente, en la calle Intendente Matta y su intersección, La Tablada.

En ese momento, se realizó la respectiva inauguración y se invitó a la clientela actual y posibles clientes, familiares, amigos y conocidos. Se colocó la cartelera con el nombre comercial que adoptó la empresa, el cual sigue siendo “NaNi Boutique”, haciendo relación a las iniciales de los nombres de los hijos de la dueña.

Para esta instancia era necesario contar con el apoyo profesional de un Contador Público, quien funcionara como *staff*, para la realización de los trámites pertinentes, y una persona en relación de dependencia dedicada a la atención al público y la mantención de la limpieza del comercio.

Con estos cambios importantes en la forma de llevar adelante el negocio, con un salón especialmente pensado para la venta al público, la exhibición de la mercadería, y demás aspectos que se lograron con la instalación específica del comercio, se fueron incrementando paulatinamente los volúmenes de mercadería en stock, como así también los volúmenes de venta.

Se continuó trabajando de esta forma por varios años, integrando diversas líneas de productos relacionados, por ejemplo *bijouterie* y carteras, para ampliar la gama de ofertas y cerrar un círculo de vestimenta femenina. A esto se sumó la actualización constante de la decoración de las vidrieras y lugares periféricos, para que estén acordes

a la moda y a la estación del año que se transcurría. Para este momento fue necesaria la incorporación de una segunda persona en relación de dependencia para ayudar con las demandas de la atención al público.

De esta forma, y con mucho esfuerzo y empeño, los volúmenes de venta continuaron incrementándose y la mercadería registró una mejoría en cuanto a su calidad. En la actualidad, se puede decir, en base a los comentarios de las clientas más importantes, que “Nani Boutique” es una de las tiendas de ropa más grandes, con más variedad y mejor atención al público de la zona. En cuanto a la estructura organizativa, actualmente, la empresa cuenta con una empleadas y un Contador Público como *staff* de apoyo.

### 1.1.2. Fotos

A continuación se presenta una serie de fotos para conocer y elaborar gráficamente una idea de la empresa en estudio.

- En la foto N°1, se puede observar el frente del comercio, la fachada de la edificación, con su decoración y cartelera.
- En la foto N°2, también puede observarse parte del frente del comercio, pero desde otra toma que nos permite conocer el costado derecho con su vidriera
- En la foto N°3 y N°4, está plasmado el interior del local con la mercadería del momento.

FOTO N°1: Frente del comercio



FOTO N°2: Frente y costado del comercio



FOTO N°3: Interior (a)

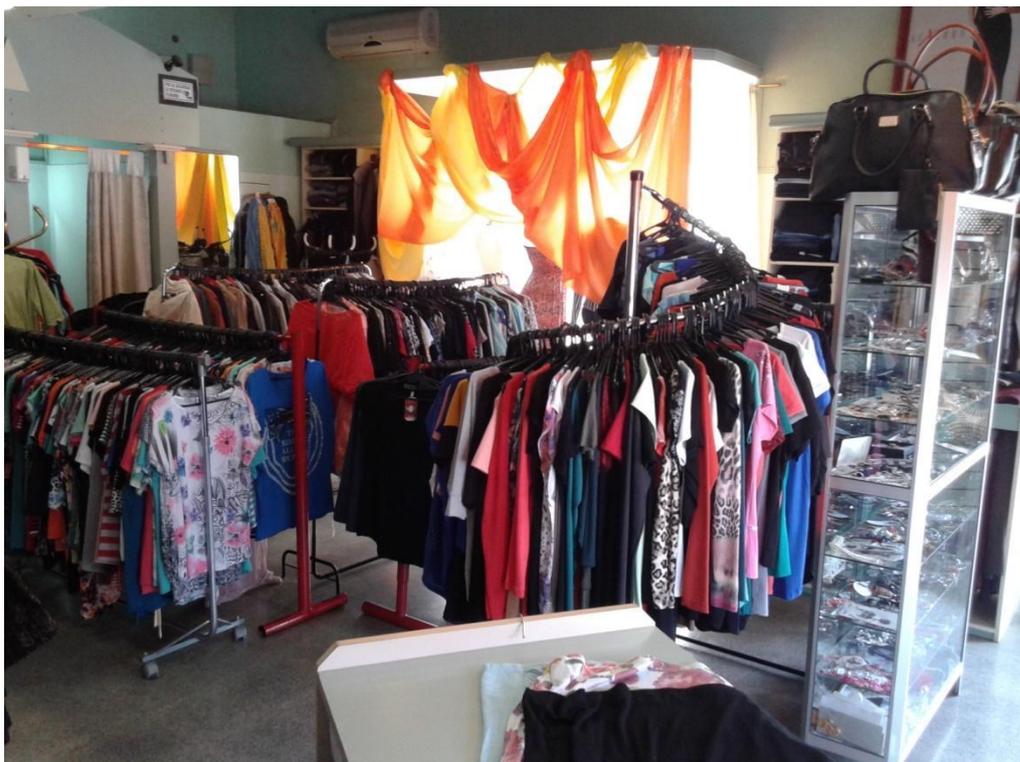


FOTO N°4: Interior (b)



### 1.1.3. *Objetivos y Principios*

Según información brindada por la dueña del comercio, “en ‘NaNi Boutique’ el objetivo es brindar una cálida atención al cliente para que pueda acceder a los mejores productos, precios y calidades relacionadas a la vestimenta femenina”.

A continuación, se describen algunos principios básicos descritos por la dueña del comercio que funcionan como pilares en el desempeño de la empresa:

#### *Servicio:*

“Nos informamos permanentemente en materia de atención al cliente, servicios post-venta- marketing, etc. tratando de seguir una línea de buenas prácticas con el paso del tiempo”.

#### *Responsabilidad:*

“Sabemos lo importante que es para nuestros clientes y el valor de su tiempo, es por eso que la puntualidad y la rapidez son dos pilares que se destacan en nuestra empresa”.

#### *Dedicación:*

“Para que la calidad del servicio sea la que usted se merece como nuestro cliente”.

#### *Compromiso:*

“Tenemos una fuerte obligación moral con nuestros clientes, para que estén completamente satisfechos con nuestros productos y servicios”.

#### *Profesionalismo:*

“Se pretende realizar todas las actividades con el mejor nivel de profesionalismo y seriedad que una empresa de estas características requiere”.

#### *Visión:*

“Nuestra máxima aspiración es ubicarnos entre el cliente y su necesidad, para que cuando éste piense en vestimenta y accesorios femeninos, asocie directamente el nombre ‘NaNi Boutique’”.

En una visita realizada a la empresa para la recolección de datos e información importante para la realización del presente trabajo, se conversó con la dueña, quien hacía hincapié en la utilización de la responsabilidad social en el desarrollo de los negocios cotidianos.

*¿A qué se refiere con Responsabilidad Social Empresaria?*

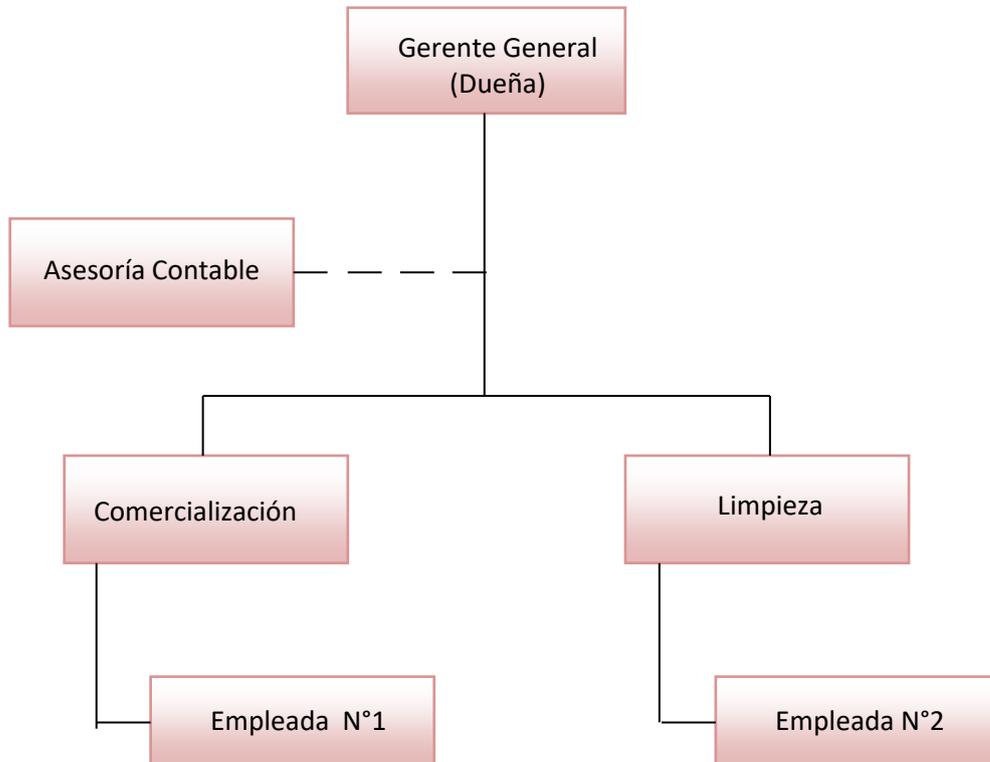
La manera en la que la empresa realiza su negocio define su mayor o menor responsabilidad empresarial. El concepto RSE está relacionado con la ética y la transparencia en la gestión de los negocios y debe reflejarse en las decisiones cotidianas que puedan causar impacto en la sociedad y en el medio ambiente, en el futuro del propio emprendimiento.

De un modo más simple, podemos decir que la ética en los negocios aparece cuando las decisiones de interés de determinada empresa respetan el derecho, los valores y los intereses de todos aquellos que de una o de otra forma están por ello afectados.

Por lo tanto “NaNi Boutique” está constantemente movilizada por una premisa:

**"Crear clientes para toda la vida"**

#### 1.1.4. Organigrama



A continuación se realizará una descripción de las áreas y funciones correspondientes al organigrama anterior:

<b>GERENTE</b>	
<b>Objetivo:</b>	Coordinar y controlar las operaciones generales de la empresa para que se cumplan los objetivos. Definir las políticas institucionales y realizar la planificación.
<b>Descripción de Funciones del Área</b>	
<p>➤ <b>GERENTE:</b> encargado de controlar la administración y la parte operativa de la empresa, es responsable de definir las políticas institucionales y de realizar la planificación estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizar, dirigir, supervisar y coordinar el desarrollo de las actividades operativas.</li> <li>● Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio.</li> <li>● Tomar decisiones pertinentes a través de lo informado.</li> <li>● Asegurar la rentabilidad, desarrollar nuevos negocios y tomar medidas disciplinarias.</li> <li>● Administrar políticas de salario y de personal.</li> <li>● Recabar informes de todas las áreas.</li> <li>● Evaluar el logro de objetivos.</li> </ul>	

<b>ASESORÍA CONTABLE</b>	
<b>Objetivo:</b>	Aconsejar en la administración de activos y pasivos de la empresa para llevar un registro de los estados contables.
<b>Descripción de Funciones del Área</b>	

- Registrar movimientos contables de la empresa en un determinado período.
- Gestionar y cumplir con requisitos legales a fin de llevar las cuentas y aspectos impositivos ante entidades públicas y reguladoras, de acuerdo a las leyes vigentes que debe cumplir la empresa.
- Realizar la contabilidad general, registración formal de lo que la empresa posee, de lo que debe y de los resultados para llevar un control de los mismos.
- Liquidar sueldos de empleados.

## COMERCIALIZACIÓN

<b>Objetivo:</b>	Promover, coordinar y supervisar todas las acciones tendientes a prestar una atención eficiente y cordial a los clientes.
------------------	---

### Descripción de Funciones del Área

- Llevar a cabo todas las actividades relacionadas a la búsqueda y concreción de una venta.
- Desarrollar estrategias de ventas, objetivos y planes.
- Revisar la información de ventas y marketing, tanto históricas como actuales.
- Realizar observaciones a los competidores, evaluar y desarrollar estrategias para competir.

## LIMPIEZA

<b>Objetivo:</b>	Mantener en condiciones adecuadas las instalaciones.
------------------	--

### Descripción de Funciones del Área

- Mantener la limpieza del local en general, incluyendo el salón de venta, el baño, la cocina, la vereda, las vidrieras etc.

### 1.2. *Procedimiento de las Actividades*

El procedimiento de las actividades que se desarrollan en la actualidad es el siguiente:

- Se adquiere la mercadería en los distintos centros mayoristas ubicados en localidades específicas, mediante un viaje en persona hasta el lugar o por la visita de los viajantes al local.
- Luego se procede a marcar la mercadería con su precio y acomodarla estratégicamente en el local, de acuerdo a su talle y modelo.
- Concretada una venta, se procede al envoltorio de la prenda adquirida con bolsas impresas con el logotipo del comercio, seguido de su facturación, cobranza y registración.
- Así, sucesivamente, se adquiere y se vende mercadería constantemente. Sin diferenciar la época del año, se sigue este procedimiento en todas las estaciones, y se busca el continuo mejoramiento de la calidad de las prendas, sin desviarse de los lineamientos que la vertiginosa moda exige para cada momento determinado.
- La forma de pago con la que se maneja el comercio es al contado únicamente.

### 1.3. *Análisis del Ambiente Externo*

Es lógico considerar que el desempeño organizacional está determinado por el ambiente industrial en el cual compite la compañía y el país donde está localizada. Ambos factores forman parte del ambiente externo de la organización. Algunas firmas prosperan, en parte, porque su ambiente externo es muy atractivo; otras, funcionan en forma deficiente porque su ambiente externo es hostil.

Para que una compañía tenga éxito, ésta debe ajustar su estrategia al ambiente industrial en el que opera o tener la capacidad de reformarlo para lograr su ventaja competitiva a través de la estrategia seleccionada.

Para la realización del análisis propuesto sobre el ambiente externo donde opera la empresa “NaNi Boutique” se desarrollan los siguientes modelos:

- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter
- Análisis de Grupos Estratégicos
- Ciclo de Vida Industrial
- Análisis Global

### 1.3.1. *Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter*

El marco teórico de Porter se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia de una industria:

- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria

Michael Porter (1979) argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza, puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede entenderse como una oportunidad, puesto que permite a la empresa obtener mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma como la evolución industrial.

A continuación, se presentará un análisis de las cinco fuerzas presentadas por Porter en el marco de “NaNi Boutique”:

- *Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores:*

Este punto trata sobre las compañías que, si bien por el momento no participan en la industria, tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden. Se puede decir que, debido a las escasas barreras de entrada del rubro y a la alta competencia de comercios relacionados en la ciudad, posiblemente, estas compañías pueden transformarse en competidores directos. El riesgo en este punto, entonces, es elevado. Por tal motivo, las organizaciones establecidas, como en el caso de “NaNi Boutique”, deben estar en constante dinamismo con las exigencias del mercado cambiante y a la vanguardia de la moda nacional e internacional para minimizar el efecto del riesgo por el ingreso de potenciales competidores.

El riesgo en este punto está relacionado con la existencia de diversos comercios que, si bien no son competidores directos en la actualidad, porque ofrecen “ropa de blanco”, ropa interior, uniformes, ropa para hombres y/o niños, pueden anexar la venta de ropa femenina, pasando así a ser competidores directos para “NaNi Boutique”.

- *Rivalidad entre compañías establecidas:*

Para este punto se puede observar que en la ciudad de Oncativo existen alrededor de diez comercios de venta de ropa femenina de competencia directa. Entre ellas, existe una relativa rivalidad debido a la estructura competitiva de la industria, en la cual existe una gran cantidad de tiendas (si se compara con otras localidades de similares dimensiones) y ninguna de ellas es la dominante, sino que comparten la clientela de la ciudad.

- *Poder de negociación de los compradores:*

En este punto se entiende que los compradores (clientes) tienen escaso poder de negociación, es decir, una vez que llegan al comercio, si encuentran la prenda que buscaban, aceptan abonar el precio establecido por ella, sin negociación mediante, excepto si optan por desistir completamente de la compra.

Visto de otro modo, la clientela tiene escaso poder para influir en las decisiones y directivas del comercio, ya sea de precios, formas de pago, etc.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

Este punto es importante para la empresa analizada, ya que en este ámbito los proveedores cuentan con un elevado poder de negociación. Ellos son los que deciden cuándo se debe comenzar con la liquidación de temporada, cuánto fabricar de cada modelo y talle y demás aspectos como las condiciones de pago y el cambio de los precios sin previo aviso, elevando su costo y disminuyendo la rentabilidad para el comercio.

Por otro lado los proveedores pueden cambiar los precios y/o condiciones de negociación constantemente. La organización en estudio no es un cliente de envergadura importante para los proveedores, por lo tanto estos no se ven perjudicados si la pierden como cliente.

- *La amenaza de productos sustitutos:*

No considero que este punto sea relevante para la empresa en análisis.

Como conclusión se puede establecer que “NaNi Boutique” afronta, en general, una fuerza competitiva moderada, situándose en el medio entre una fuerza competitiva sólida y una fuerza competitiva débil. Por lo tanto, podrá sacar provecho de algunas oportunidades que se vayan presentando, como así también deberá afrontar y sufrir ciertas amenazas.

### 1.3.2. *Análisis de Grupos Estratégicos*

Dentro de numerosos sectores, es posible observar grupos de firmas en la que cada miembro del grupo implementa la misma estrategia básica que las otras organizaciones pertenecientes al grupo, pero diferente de la que buscan otras compañías de otros conjuntos. Estos grupos de empresas, con estrategias básicas similares, se conocen como grupos estratégicos.

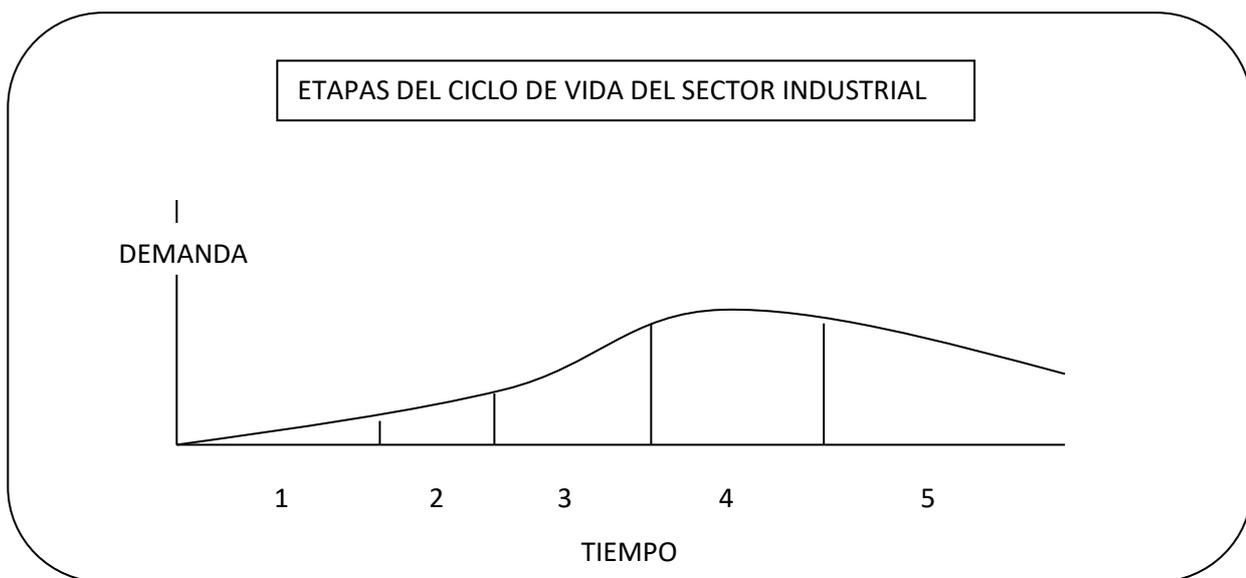
Si nos situamos en el sector comercial de la localidad de Oncativo, son diez las empresas que desarrollan esta actividad. Pero pueden diferenciarse dos grupos estratégicos diferentes.

Un grupo está compuesto por seis de las diez empresas que se dirigen a satisfacer una clientela femenina joven. Y por otro lado, se puede ver el resto de las empresas del sector, cuatro de las diez (entre las cuales se ubica “NaNi Boutique”), que se dirigen a satisfacer las necesidades de clientes femeninos de media edad y edad avanzada, incluyendo talleres especiales.

### 1.3.3. *Ciclo de Vida de la Industria*

Este modelo es una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución industrial sobre las fuerzas competitivas. Mediante este modelo podemos identificar cinco ambientes diferentes, cada uno vinculado a una etapa diferente en la evolución del sector industrial:

1. Ambiente de una industria en gestación
2. Ambiente de crecimiento
3. Ambiente de recesión o disminución del crecimiento
4. Ambiente de madurez
5. Ambiente de decadencia



Se puede establecer que la empresa en análisis se encuentra en la etapa número II, en la cual la demanda se encuentra en expansión y se comienza a obtener economías de escala. En esta etapa, la amenaza de potenciales competidores es alta pero estos son absorbidos sin que aumente la presión competitiva.

#### 1.3.4. *Análisis Global*

La actualidad se encuentra caracterizada por el fenómeno que ha dado a llamarse “globalización”, el cual ha sido favorecido por la disminución de las barreras en tanto a la circulación de bienes, servicios y capital entre los distintos países, y ha sido impulsado por los cambios en las tecnologías de la comunicación, información y transporte.

“NaNi Boutique” no es ajena a este fenómeno, tal es así que recibe una fuerte influencia de diversos factores y condiciones que crea este medio global. Por ejemplo, se logra obtener mercadería de marcas internacionales, productos totalmente fabricados en otros países, como por ejemplo México, Brasil, etc. Con esto se logra abrir ampliamente la cantidad de versiones, marcas y modelos disponibles para vender.

Por otro lado, el fenómeno de la globalización de los mercados también causa algunos efectos negativos o contradictorios. Muchas veces reponer artículos clave de una gama de productos que han sido adquiridos anteriormente puede resultar dificultoso, por ejemplo -y tal es el caso actualmente- cuando se deben enfrentar grandes restricciones a la importación. En estos casos, es especialmente difícil adquirir la mercadería a precios convenientes.

También es importante destacar como aspecto negativo de la globalización para este mercado la llegada de comercios de venta de ropa “masivos o a bajo costo”, como es el caso de las tiendas de otras nacionalidades (por ejemplo Bolivia, Corea, etc.), que abultan la competencia del sector y compiten con “guerra de precios”.

#### 1.4. *Análisis del Ambiente Interno*

Luego del análisis de los distintos modelos sobre el ambiente externo, se procede a desarrollar un análisis del ambiente interno. Para ello, se comenzará con algunos comentarios sobre la ventaja competitiva, para luego continuar con el desarrollo de diversas matrices y modelos.

Se puede definir la ventaja competitiva como la habilidad que posee una organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales. En este sentido, existen cuatro bloques o dimensiones principales de formación de ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación, capacidad de satisfacer al cliente.

Estos bloques de formación de ventaja competitiva son genéricos en tanto que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier empresa puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezcan.

En el caso de “NaNi Boutique”, se observa que se persiguen cada una de estas cualidades y se intenta alcanzar niveles cada vez mayores, siempre teniendo en cuenta el contexto de un comercio de dimensiones reducidas y administración familiar. Tal es así que en todo momento se busca trabajar con eficiencia, desarrollando con eficacia los procedimientos y comercializando productos (ropa) con elevado nivel de calidad, en cuanto a su textura, costura, colores, estampados, telas, etc.

Por otro lado, se intenta innovar permanentemente (ya sea en promociones, productos novedosos y lanzamientos), por supuesto en pro de la completa satisfacción del cliente, tratando de proporcionarle exactamente lo que desea, en el momento en que lo requiera, identificando necesidades y reduciendo los tiempos de respuestas. Esta metodología se considera esencial para el correcto desempeño de la empresa y su sustentabilidad en el mercado.

En el próximo apartado se desarrollarán determinadas matrices y modelos para continuar con el análisis interno de la organización en estudio.

#### 1.4.1. *Matriz de Estrategias de Producto/Mercado (Matriz de Ansoff)*

Esta matriz, considerada una de las más clásicas, provee un esquema que le permite a la organización analizar los objetivos de mercado y relacionar dichos objetivos con el producto y el mercado. Posicionar un objetivo en la matriz no solo provee información acerca de la estrategia correcta a ser perseguida, sino que también ofrece algunas claves acerca de las fortalezas que deberán ser desarrolladas.

Gráfico:

	<b>PRODUCTOS EXISTENTES</b>	<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>
<b>MERCADO EXISTENTE</b>	I	II
<b>MERCADO NUEVO</b>	III	IV

Se puede determinar que “NaNi Boutique” se ubica actualmente en el Box I, por desenvolverse en un mercado existente con un producto existente. Por lo tanto, “NaNi Boutique” puede crecer en sus negocios por dos medios, mediante la mejora de su productividad y la penetración en el mercado, siempre que desarrolle estrategias relacionadas a productos y mercados existentes.

Este cuadrante es uno de los favoritos, es por eso que la empresa debe aprovechar al máximo todas las oportunidades que se le presenten, ya que no debe enfrentarse al enorme gasto gerencial que implicaría actuar sobre los otros tres cuadrantes.

#### 1.4.2. *Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Se trata de una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

#### **Fortalezas y Debilidades**

##### Tabla de puntuación:

- 1 GRAN DEBILIDAD
- 2 DEBILIDAD LEVE
- 3 EQUILIBRADO
- 4 FORTALEZA LEVE
- 5 GRAN FORTALEZA

ÁREA	VALORACIÓN				
	DEBILIDAD			FORTALEZA	
	1	2	3	4	5

### DIRECCIÓN GENERAL ESTRATÉGICA

Definición de estrategias a largo plazo			#		
Herramientas de planificación sistematizada		#			
Cultura empresarial fuerte y conocida por la organización					#
Capacidad de influir en los mercados	#				
Enfoque de la empresa hacia el mercado			#		
Conocimiento de la competencia					#
Conocimiento del mercado		#			
Estilo de dirección participativo				#	
Capacidad de anticipación a los cambios		#			

### COMERCIALIZACIÓN

Definición y análisis de los mercados		#			
Estrategia de precios			#		
Competitividad de precios			#		
Amplitud de línea de productos				#	
Imagen de la empresa					#
Estrategias de promoción y publicidad			#		
Productividad de la fuerza de ventas			#		

### RECURSOS HUMANOS

Métodos de selección del personal			#		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Política de desarrollo del personal

			#	
				#
		#		
		#		

Antigüedad del personal

Procesos de formación continua

Cualificación del personal

## FINANZAS

Capacidad de generación de fondos

		#		
		#		
		#		

Endeudamiento de la empresa

Gestión de Finanzas

## ORGANIZACIÓN

Dimensión de la estructura organizativa

		#		
			#	
		#		
#				

Asignación de funciones

Sistemas de información

Normalización de tareas

## CALIDAD

Concientización de la importancia de la calidad

			#	
			#	
			#	

Gestión de calidad

Recursos asignados al control de la calidad

## Oportunidades y Amenazas

### Tabla de puntuación:

- 1 GRAN AMENAZA
- 2 AMENAZA LEVE
- 3 EQUILIBRADO
- 4 OPORTUNIDAD LEVE
- 5 GRAN OPORTUNIDAD

ÁREA	VALORACIÓN				
	AMENAZA - OPORTUNIDAD				
	1	2	3	4	5

### ÁMBITO GUBERNAMENTAL

Política fiscal nacional

	#			
	#			

Política fiscal provincial

### ÁMBITO SOCIOCULTURAL

Acceso a la información

		#		
		#		
			#	

Avances tecnológicos

Globalización de los mercados

### ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL

Régimen legal

		#		
		#		

Tendencia de protección

### ÁMBITO FINANCIERO

Tasa de interés

	#			
--	---	--	--	--

Accesibilidad a los créditos  
 Diversidad de líneas de créditos  
 Tipo de cambio

		#		
		#		
#				

**ÁMBITO LEGAL**

Legislación laboral  
 Legislación comercial

		#		
		#		

A través del análisis FODA se puede observar que la empresa cuenta con posibilidades reales de lograr los objetivos preestablecidos y desarrollar una preparación eficiente para futuros desafíos.

Con el desarrollo de este análisis, se intenta lograr que la empresa adquiriera conciencia sobre los obstáculos que debe afrontar (debilidades y amenazas), como es el caso del ineficiente uso de los recursos financieros, la resistencia al cambio, el elevado nivel de competencia, la inestabilidad del mercado nacional, la inseguridad, entre los más importantes.

Por otro lado, la empresa debería ser consciente de que cuenta con oportunidades reales que le brinda el mercado, como la existencia de demanda sin satisfacer, la posibilidad de ampliación de la gama de servicios ofrecidos. Además, cuenta con fortalezas internas de la empresa, como una estructura cultural definida, contacto directo con clientes, buenas relaciones informales. Siempre se debe tener presente estos aspectos para poder aprovecharlos y potenciarlos.

De esta forma, la empresa podrá explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. Ello implicará realizar una serie de cambios y tareas destinadas a lograr los objetivos y establecer estrategias de mercado reales que impliquen el éxito para la empresa, como quitar los vicios internos de trabajo, establecer mejoras radicales y trabajar exhaustivamente con las personas que deseen acompañar el progreso de la empresa.

En otras palabras, la empresa debe tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

# **CAPÍTULO N° 2: *MARCO TEÓRICO***

A continuación se desarrollará el marco teórico conceptual en el cual se encuadra el presente trabajo.

### ***2.1. Introducción al sector textil***

#### **Evolución del sector textil:**

El sector textil, y dentro de él, el de los hilados y telas que se estudia en este informe, atravesó durante la mayor parte de la década de los noventa y comienzos del siglo XXI su mayor crisis en más de cincuenta años.

En cuanto a la política comercial en Argentina, es necesario recordar que, durante varias décadas, imperó en nuestro país el Régimen Textil, lo que significó hasta 1990 regulaciones para la producción algodonera y lanera. A partir de este régimen, hubo períodos en que dichas industrias estuvieron afectadas por precios máximos y retenciones, con un consecuente efecto negativo que pudo compensarse a través de un complejo de subsidios, financiamientos especiales, reintegros de exportación y otras medidas similares. Se benefició la radicación de industrias en el sector a través de políticas de promoción lo que, a posteriori, produjo una expansión del sector con una muy amplia sustitución de importaciones –la que estaba sujeta a licencias previas, que eran muy limitadas, además de un entretejido regulatorio virtualmente imposible de sortear.

Todo esto, en los hechos, generó un marco de protección y desarrollo de la industria textil nacional, con los beneficios que ello supuso para la economía en general y, claro está, particularmente para el sector que se vio desarrollado en un marco de promoción y protección a través de regulaciones protectoras e incentivos directos e indirectos.

Sin embargo, esto fue así hasta la década de los '90, en la cual, por causa de las medidas de desregulación económica y de la apertura de la economía, se eliminó dicho régimen textil sin tener en cuenta que, por las condiciones particulares del comercio mundial de textiles y el tratamiento normativo separado dispensado a los mismos en el G.A.T.T., era indispensable una política especial para el sector. La lógica consecuencia

en dicho contexto fue una gran dificultad para exportar los productos textiles elaborados en nuestro país por causa de las barreras que se oponen al comercio de textiles e indumentaria en los principales mercados mundiales, a lo que se sumó una virtual invasión de importaciones procedentes de países que carecen de un marco normativo laboral acorde con los tratados y convenios internacionales sobre la materia.

En ese contexto, y frente al caos económico que comenzó a experimentar el sector, el gobierno se apresuró en implementar medidas que ayudarían a paliar la situación. El gobierno comenzó a establecer derechos específicos: un régimen de licencias automáticas, se exigieron certificados de origen y se adoptó un régimen de etiquetados para todo textil que proviniese del exterior. De todos modos, y desafortunadamente, los derechos específicos no fueron consolidados en la Ronda Uruguay del G.A.T.T., con lo cual, la Argentina perdió la facultad de mantenerlos en los niveles en que habían sido dispuestos.

A los productos elaborados provenientes de países asiáticos con consumo productivo basado en elevados niveles de explotación de la mano de obra, se sumaba la competencia ofrecida por países con salarios superiores y procesos de industrialización más avanzados que exhibieron ventajas competitivas en diversos sectores. A esto se suma la conformación de bloques regionales, lo que agrava la situación cuando los componen países desarrollados, por cuanto otorgan mayores ventajas competitivas a los socios geográficamente más cercanos y económicamente menos desarrollados, como NAFTA (*North American Free Trade Agreement*). Todo ello ha generado un traslado del eje en torno al cual giran la producción y el comercio mundial de productos textiles, para lo que ha tenido una significativa influencia la apertura de China al comercio internacional, profundizando aún más la globalización de la oferta y de la competencia en este terreno, alcanzando límites inesperados.

Frente a esa situación, y en vista de que las importaciones de productos textiles mantenían un incremento sostenido, el sector presentó una solicitud de medidas de salvaguardia: el gobierno aplicó las medidas rápidamente, aunque ello no perduró en el tiempo. Éstas debieron ser anuladas luego de que Brasil solicite la inaplicabilidad de las medidas para el comercio intrazona ante un tribunal arbitral que hizo lugar al reclamo,

lo que finalmente llevó a la eliminación de las mismas en razón de las condiciones de igualdad que establece el G.A.T.T. de 1994.

Fue así entonces que durante la década de los '90 y durante la crisis posterior a la salida del régimen de la convertibilidad, las estrategias de ajuste en el sector por las condiciones imperantes en el entorno macroeconómico y sectorial fueron principalmente la reducción y racionalización de la capacidad instalada, y el desplazamiento (dentro de las posibilidades efectivas de cada sub-sector o etapa) hacia gamas productivas menos transables o más altas, buscando con ello condiciones y precios más remunerativos.

Así mismo, el complejo textil argentino fue incorporando un creciente nivel de informalización laboral, previsional y fiscal como consecuencia negativa del proceso de disminución de costos y afianzamiento de la posición competitiva en el mercado interno, a lo que se sumó un régimen de competencia predatoria que acompañó el intento del sector textil de diversificar su oferta y mejorar el nivel de calidad de los productos, por causa del creciente nivel de importaciones textiles.

Cabe decir que, si bien durante este período las exportaciones contribuyeron positivamente a la evolución sectorial, tanto el proceso de sustitución de importaciones como la variación de la demanda interna jugaron un papel altamente negativo, y se convirtieron en factores esenciales de la declinación del complejo textil argentino hasta la salida de la convertibilidad ocurrida en el año 2002.

Sin embargo, afortunadamente para el sector, la salida de la convertibilidad posibilitó un fuerte cambio en los precios relativos a favor de los bienes comercializables internacionalmente, además de un importante abaratamiento del costo laboral y de las tarifas de los servicios públicos en términos internacionales.

El sector textil ha acompañado al proceso de recuperación económica iniciado desde la crisis del 2002. A partir de ese momento se pueden establecer cuatro etapas diferenciadas para describir la recuperación y el crecimiento de la cadena de valor de la industrial textil y de la indumentaria en argentina post-devaluación

a) 2002-2003

La modificación del tipo de cambio a partir de la devaluación del peso, que en menos de un mes pasó de una relación 1 a 1 a una relación 3 a 1, impulsa un proceso de acondicionamiento y reactivación de las instalaciones productivas que habían llegado a un nivel de utilización del 35% de la capacidad instalada antes de la crisis.

Las empresas invirtieron, con recursos propios fundamentalmente, en capital de trabajo. Consecuentemente, el nivel de actividad creció hasta llegar a un nivel de utilización del 74% en el año 2003, con la incorporación de 72 mil nuevos trabajadores en forma directa en tan sólo un año y medio.

b) 2004-2007

En una segunda etapa, entre 2004 y el primer semestre de 2007, las tasas de crecimiento y de rentabilidad comenzaron a ser más moderadas. En 2004 y 2005, el sector creció en torno al 8% y en los siguientes dos años, a una tasa del 6,5% anual en 2006 y del 5,5% en 2007. El efecto inflacionario sobre un tipo de cambio que se mantuvo estable comenzó a deteriorar los niveles de rentabilidad. En este período, las empresas se hicieron cada vez más dependientes de la generación de un mayor volumen de ventas para compensar el incremento de costos fijos de producción.

Por otra parte, se modificó la lógica del crecimiento. Ya no se avanzó sobre la capacidad instalada, sino a partir de la reinversión de utilidades generadas en el período anterior. Esta etapa está signada por un importante nivel de inversión y modernización de la estructura productiva. De esta forma, si bien el producto aumentó un 31% en este trienio, la utilización de la capacidad instalada se mantuvo estable en un promedio anualizado entre el 78 y el 80%.

Durante este período creció el nivel del empleo a un ritmo acelerado, generando 149 mil nuevos puestos de trabajos directos. No obstante, en este mismo período la importación comenzó a crecer aceleradamente por los mayores requerimientos de complementación de la producción nacional. Durante 2006, se

alcanzaron los máximos niveles de la década del noventa y, en 2007, se los superó.

c) 2007-2009

A partir del segundo semestre de 2007, arrancó una etapa aún más compleja para la producción textil. Con una moneda nacional mucho más apreciada en términos reales por la inflación acumulada y con niveles de importación récord, que se concentran principalmente en los últimos eslabones de la cadena de valor (las confecciones), el comportamiento de las diferentes ramas productivas comenzó a ser más irregular y los niveles de rentabilidad bajaron significativamente.

Si bien las cifras del INDEC señalan que el complejo textil creció a una tasa del 6,2% en los primeros siete meses de 2008 respecto a igual lapso de 2007, sondeos privados de los principales núcleos productivos estiman que el comportamiento de este período es mucho más volátil que en los anteriores.

A partir de aquí, la industria textil comienza una fase de desaceleración. Algunos eslabones de la cadena de valor, como hilanderías y tejedurías, demuestran una baja de entre el 30 y el 40%. Aun así, esta situación es bastante diferente de la crisis de fines de los noventa, ya que anteceden 5 años de crecimiento pleno, hay solvencia financiera, capital de trabajo, stocks y un proceso activo de reinversión de utilidades. De hecho, más allá del panorama de inestabilidad e incertidumbre, se mantuvo en vigor el proceso inversor de la cadena de valor. En efecto, la cadena de valor ha desembolsado, desde la devaluación y hasta 2008, sólo en concepto de bienes de capital y sin financiamiento externo, casi 4.000 millones de pesos a lo largo de los últimos seis años.

De acuerdo con el cálculo de la Fundación Pro Tejer, por cada millón de pesos invertido se generaron cerca de 80 puestos de trabajo. De ese modo, se reincorporaron a lo largo del período 233 mil trabajadores en toda la cadena de valor en forma directa. El producto, por su parte, creció en una magnitud aún

mayor por el efecto de la modernización de las instalaciones productivas que permitieron una mayor eficiencia y productividad.

El empleo industrial textil representó en 2007 el 10,4% de toda la industria nacional. Las exportaciones mantuvieron a lo largo de todo el período un ritmo ascendente y aumentaron un 56%, a pesar de la pérdida de competitividad derivada de la apreciación de la moneda y de contar con un mercado interno en crecimiento. Esas ventas corresponden a 1.850 empresas nacionales y se dirigieron a 127 países.

Una clara muestra de la fortaleza y el potencial del sector se observa analizando los precios de exportación de la indumentaria comparados con el resto de las áreas de la economía. Mientras el valor promedio por tonelada exportada de la Argentina fue de 529 dólares, el de los bienes finales de la cadena textil fue de 33.413 dólares, es decir, 63 veces más alto.

A su vez, en comparación con el valor promedio de los bienes industriales (2.470 dólares por tonelada), la indumentaria se vende a un precio casi 14 veces más alto.

El único aspecto amenazante del sector es el incremento récord de importaciones, que para fines de 2008 ha sido mayor a 1.700 millones de dólares, es decir, un 50% mayor que el pico más alto durante la convertibilidad. En tal sentido, cabe señalar, la tasa promedio anual de crecimiento de la producción nacional entre 2002 y 2007 fue del 17%, mientras que la de las importaciones fue del 36% en el mismo lapso de tiempo.

#### d) 2009-2010

A lo largo del año 2010, el sector textil y de indumentaria ha recuperado el ritmo de crecimiento de 2008, luego de la caída del 20% que se registró en el año 2009. La recuperación empezó en el cuarto trimestre de 2009 y, para el año 2010, se proyectó una suba del 20 al 25%, mucho más que el 10% estimado por la mayoría de los sectores industriales.

Después de las automotrices y la metalmecánica, éste es el sector que más dinamismo muestra. Las ventas mejoran en todos los segmentos de la cadena de valor textil. Al amparo de un consumo vigoroso en el mercado interno, se multiplican los planes de inversión y, en el último año, se generaron 40.000 nuevos empleos, lográndose recuperar todos los puestos laborales registrados que se perdieron durante la crisis de 2009.

Esto fue gracias a las medidas aplicadas por la Secretaría de Industria en diciembre de 2008 (licencias no automáticas, valores criterio, normas antidumping), que beneficiaron a todo el sector y que aún continúan vigentes.

Con una utilización de capacidad instalada superior al 80% en los primeros cinco meses del año 2010 -varios puntos más que la media de la industria en el país, según datos de la Fundación Pro Tejer- la inversión en bienes de capital, partes y accesorios para toda la cadena sumó US\$ 71,8 millones, un 86% más que el mismo período de 2009. Desde esta Fundación aseguran que de la mano de la política de sustitución de importaciones y de las barreras arancelarias y paraarancelarias que protegen al sector, la industria textil y de indumentaria cerrará el año 2010 con inversiones por US\$ 300 millones, igualando los niveles de 2008, aunque aún están por debajo del récord de 2007, cuando los desembolsos en nuevos proyectos superaron los US\$ 400 millones.

Cabe agregar que los \$200 millones en préstamos para pymes textiles a una tasa del 9,9% a 5 años, una línea que el Gobierno argentino lanzó en junio a través del Fondo de Financiamiento del Bicentenario.

De esta forma, para fines de 2010, la cadena de valor habrá incorporado bienes para capital por 1.900 millones de dólares desde el año 2004. La Fundación Pro Tejer detalla que la producción de fibras sintéticas y artificiales, prácticamente, se duplica en términos interanuales, y el siguiente sector más dinámico de la cadena de valor es la indumentaria, que crece por encima del 35%. Los hilados y los tejidos mantienen una suba cercana al 24%.

De acuerdo con los datos presentados, el sector de indumentaria y textil ya dejó atrás los efectos de la crisis financiera internacional que había tenido un

impacto muy fuerte para la industria en todos los países, con una caída superior al 10% en las exportaciones globales del sector.

## ***2.2. Información contable proyectada***

Generalmente, existe consenso en que el objetivo de la contabilidad es brindar información útil para la toma de decisiones. Debido a lo mencionado anteriormente, nos encontramos con que existen diferentes tipos de informes contables.

Tal como lo establece **Mario Biondi** (2001)<sup>1</sup>, entre los distintos informes contables tenemos los estados contables, que nos muestran la composición del patrimonio del ente, la evolución de dicho patrimonio y los resultados que se produjeron a una determinada fecha.

Sabemos que la información que se suministra en los estados contables corresponde a un cierto período, esto posibilita el hecho de que dicha información se refiera solo al pasado del ente. Pero también es posible que los distintos usuarios de los diversos informes contables deseen conocer la situación del ente en el futuro y esto nos llevaría a elaborar información contable proyectada.

## ***2.3. Necesidad de la confección de estados contables proyectados***

Anticiparse a los acontecimientos es similar a diseñar la trayectoria de un ente en el tiempo por venir. Considerando que su formación y desarrollo son actos volitivos, aun cuando en determinadas circunstancias puedan ocurrir acontecimientos no programados ni deseados, se requiere definir DÓNDE, CUÁNDO y CÓMO se desea llegar.

En todo camino por recorrer pueden ocurrir paradas, retrocesos y, naturalmente, avances. Esa serie de acontecimientos configuran una expresión de deseos denominada, genéricamente, OBJETIVOS.

---

<sup>1</sup> **Biondi Mario**. Publicación “*Contabilidad y Auditoría*” –Año 7- número 14. Diciembre 2001.

El cambiante entorno en que se desenvuelve el ente requiere ser considerado, así como también los indicadores macroeconómicos, coyunturales y estructurales.

La adecuada ponderación de todos los factores enunciados, y de muchos otros, permitirá preparar estados contables proyectados con una razonable anticipación. De no poseerse esa información proyectada podrían ocurrir acontecimientos no deseados.

Una empresa, con su estado de situación patrimonial proyectado, está en condiciones de conocer por anticipado si la situación patrimonial, económica y financiera a la que hipotéticamente arribará la empresa es compatible con las metas previstas o decididas a alcanzar en el período –siempre que se cumplan las premisas o supuestos sobre los que se elaboraron los presupuestos.

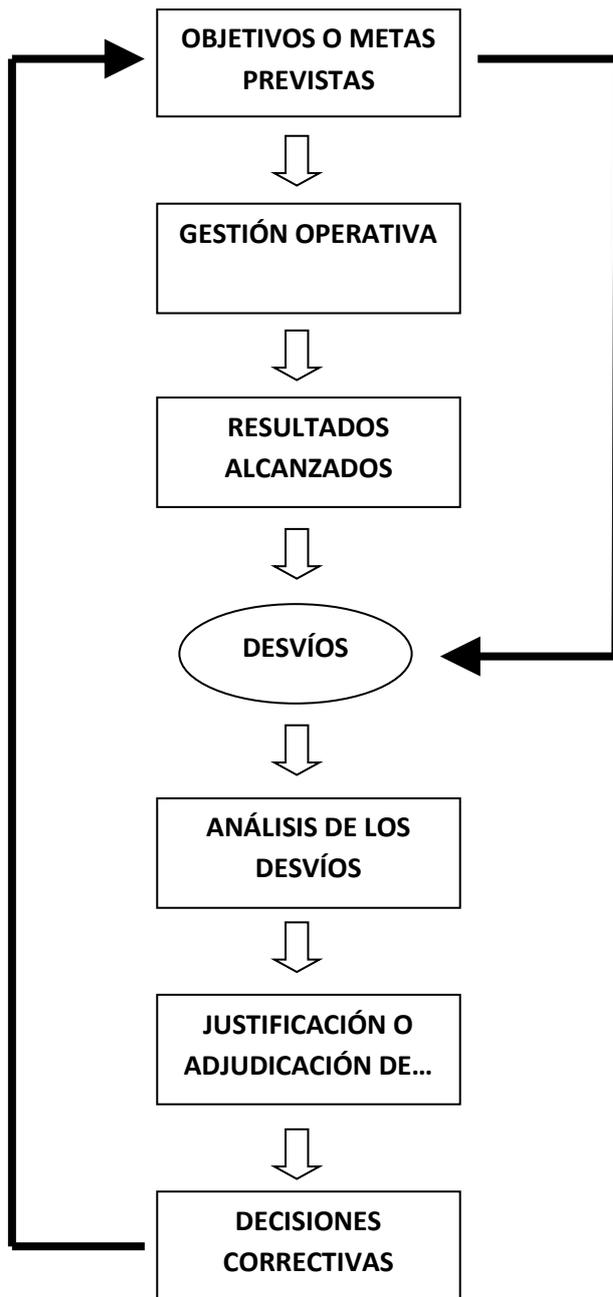
En caso afirmativo, solo queda la acción, es decir, la puesta en marcha y el control de su ejecución del que periódica y regularmente se emitirán informes con especificación de los desvíos para:

- Ajustar los presupuestos
- Corregirlos oportunamente
- Asignar responsabilidades

Así, entonces, se pone en marcha un verdadero proceso de retroalimentación al sistema de planeamiento y control que **Aldo Alonso** (1980)<sup>2</sup> lo representa en el siguiente gráfico:

---

<sup>2</sup> **ALONSO Aldo**, *Administración de las finanzas de la empresa* – Ediciones MACCHI, Bs. As 1980.



#### **2.4. *Pautas para la elaboración de información proyectada***

Es necesario tener en cuenta que, cuando se procede a elaborar información proyectada, las proyecciones que se desarrollan deben realizarse sobre bases sólidas; esto implica que los parámetros que se utilicen, permitan generar informes con un alto grado de objetividad. La información histórica del ente debería estar sujeta a un conjunto de ajustes que le permitan poder inferir más adecuadamente la probable evolución histórica.

El hecho de proyectar información nos obliga a definir una situación que puede estar basada en hechos ocurridos en el pasado y que al cierre del ejercicio no han concluido, o bien se pueden determinar hechos o sucesos que puedan ocurrir en el futuro dentro de un escenario posible.

Para ello, son importantes los diferentes indicadores y distintos conjuntos de señales que se producen en el desarrollo de la actividad del ente.

#### **2.5. *Objetivos de la información proyectada***

En diversas publicaciones se ha hecho la distinción entre objetivos generales y particulares de la información proyectada. Los objetivos generales brindan un punto de partida para la elaboración y posterior presentación de información proyectada entre los cuales se pueden destacar:

- Brindar información contable sobre el ente que se refiera al futuro y que sea confiable
- Analizar los posibles escenarios futuros en donde deberá desenvolverse la empresa y planificar la conducta de la empresa en cada uno de ellos

Los objetivos particulares se refieren a cuestiones específicas y sirven como ayuda para el cumplimiento de los objetivos generales. Se pueden destacar como objetivos particulares de la información contable proyectada los siguientes:

- Proyectar el desarrollo futuro del ente como una empresa en marcha
- Acotar los parámetros para la determinación del valor recuperable de los activos
- Brindar información confiable a directivos, síndicos y terceros que les permita conocer el manejo financiero previsto para la empresa y el nivel de las inmovilizaciones de capital
- Analizar los resultados y la evolución de la empresa con parámetros similares a los utilizados para planificar y evaluar el proyecto de inversión
- Mejorar los controles económicos y de legalidad previstos en las leyes de sociedades y de concursos (este último se refiere a empresas en crisis, que deben reorganizarse, para poder seguir funcionando).

#### ***2.6. Aspectos necesarios en la elaboración de información proyectada***

Cuando se elabora información proyectada es necesario que se observen los siguientes aspectos:

- que los componentes de cada informe presentado estén relacionados con los objetivos que se pretenden cubrir con el informe elaborado
- que exista un horizonte de planeamiento hasta el cual se extiende la información elaborada
- que la información presentada sea necesaria para el momento en que es elaborada
- que exista periodicidad en la preparación de los informes.

Entre los distintos informes proyectados que se pueden presentar destacamos la presentación de estados contables proyectados y el flujo de fondos futuro esperado. Asimismo, existe una serie de indicadores que pueden ser proyectados, entre los cuales podemos destacar el punto de equilibrio proyectado y el efecto “palanca” proyectado.

## 2.7. *Objetivos que persiguen los estados contables proyectados*

**Juan Carlos Viegas**<sup>3</sup> hace mención de los objetivos que persiguen los Estados Contables Proyectados, los cuales se describen a continuación:

1. Reducir la incertidumbre y planificar acciones anticipando conductas futuras
2. Proyectar el desarrollo del ente como Empresa en marcha
3. Acotar los parámetros para la determinación del valor recuperable
4. Brindar información contable referida al futuro
5. Analizar los resultados y evolución de la empresa con parámetros similares a los utilizados para planificar y evaluar el proyecto de inversión
6. Mejorar los controles económicos y de legalidad previstas en la ley de Sociedades y de Concursos y Quiebras.

### **¿Quiénes son los Usuarios de la información contable proyectada?**

Otra cuestión a analizar consiste en determinar quiénes son los usuarios de la información contable proyectada, a quienes podríamos clasificar en dos tipos: los internos (aquellos que requieren información contable proyectada y son parte de la empresa) y externos (quienes requieren información contable proyectada pero no pertenecen a la empresa).

Se establece la siguiente división de los usuarios:

- **Usuarios internos:** Áreas de gerencia departamentales, accionistas y directorio
- **Usuarios externos:** Inversionistas, instituciones financieras, proveedores y organismos reguladores, profesionales y públicos

Para **Viegas**, “es posible que los principales interesados sean muchos de los que estén vinculados a la empresa, pero imposibilitados para forzar la confección de

---

<sup>3</sup>**Viegas, Juan Carlos.** “*Contabilidad Presente y Futuro*”. Ediciones Macchi.

informes orientados a discernir sobre los alcances de sus actividades futuras y la relación con el resultado que puede obtenerse como consecuencia del cumplimiento de las metas propuestas”. Viegas también menciona que “la relación que ligue a los interesados en la información proyectada sobre las actividades de la empresa, se verá influenciada –notoriamente- por la posibilidad de contar con ella como elemento previo a cualquier decisión a tomar y además a la factibilidad de rodear a la misma de garantías técnicas y profesionales”.

## 2.8. *Entidades reguladoras*

Otra cuestión que no se puede dejar de lado es el hecho de que existen diferentes normas legales para la presentación de estados contables que deberían ser consideradas al elaborar los estados proyectados. Entre las entidades que dictan normas para la preparación de los estados contables podemos destacar a:

- Banco Central de la República Argentina (BCRA) para entidades financieras
- Comisión Nacional de Valores (CNV) para entidades que deseen realizar oferta pública de valores
- Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) para ente que desarrollan la actividad aseguradora
- La Inspección General de Justicia (IGJ) para asociaciones civiles, mutuales, fundaciones, y otras entidades.

No se pueden omitir las normas contables profesionales, entre las cuales se puede citar:

- Normas generales de exposición contable (Resolución Técnica N° 8)
- Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios (Resolución Técnica N° 9)
- Normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro (Resolución técnica N° 11)

Como conclusión del presente capítulo, creo relevante transcribir un extracto del sitio web [www.encyclopediafinanciera.com](http://www.encyclopediafinanciera.com), en el cual se describe de forma práctica y resumida la tarea de proyectar estados contables.

“La proyección de los estados financieros consiste en calcular cuáles son los estados contables que presentará la empresa en el futuro.

La técnica más habitual para proyectarlos, es el denominado porcentaje de ventas; y consiste en realizar los estados financieros proyectados en función de los efectos que tendrán una variación de las ventas en estos”.

Por ejemplo, se espera que una empresa, durante los próximos cuatro años, incremente sus ventas en un 10% anual. En consecuencia, se proyectarán los estados financieros en base a esta cifra. Además necesitará saber cómo crecerán los costos de explotación y gastos de administración ante incrementos en las ventas para saber en qué porcentaje incrementarlos (en función de la posición del costo marginal, podrían incrementarse a una tasa más alta que las ventas, sin embargo los gastos de administración suelen crecer menos que proporcionalmente gracias a las economías de escala). La empresa compondrá una cuenta de resultados proyectada con las ventas, costos, amortizaciones, lo que dará como resultado un beneficio y unos impuestos. Esta cuenta de resultados afectará al balance de situación en cuanto a que variará los fondos propios por el beneficio y reducirá el valor de los activos por la amortización. Además deberá tener en cuenta necesidades de nueva maquinaria si existiesen, etc.

Haciendo una proyección por los 3 años próximos, tendríamos un panorama de cuál sería la situación financiera de la empresa al final de ese período, lo que nos permitiría anticipar potenciales problemas que pudiesen surgir. Dicha proyección podría ser especialmente utilizada en el análisis de inversiones para calcular los flujos de caja futuros proyectados.

Esto resume de forma simple, pero teórica, el trabajo a realizar en los dos capítulos siguientes, para proyectar los estados contables de la empresa analizada “NaNi Boutique”.

# **CAPÍTULO N°3: *PROYECCIÓN DE ESTADOS CONTABLES***

### 3.1. *Introducción*

Con la información desarrollada en el capítulo anterior, se procederá en este tercer capítulo a realizar una proyección de los estados contables de la empresa, utilizando un horizonte de tiempo de tres años, ya que se considera que este plazo es el más apropiado en relación al rubro desarrollado y a las expectativas de la empresa según a la información brindada por este trabajo.

Me resulta interesante comentar que la información proyectada contribuye a que los usuarios de los estados básicos cuenten con una herramienta que les permita observar la perspectiva de los objetivos que la entidad se propone alcanzar. Por lo tanto, los informes proyectados constituyen un puente necesario que vincula el pasado con el futuro.

Sin embargo, el conocido autor **Enrique Fowler Newton**, en su obra *Cuestiones Contables Fundamentales*, expresa lo siguiente: "... la información proyectada responde a premisas que reflejan creencias sobre el comportamiento futuro de distintas variables, que en su mayoría están fuera del control del ente y cuyo comportamiento puede llegar a ser incierto". Luego, Fowler Newton señala que "la incertidumbre referida impide alcanzar el requisito de verificabilidad que debería satisfacer la información contable"; y continúa diciendo: "...y está claro que nadie puede comprobar si las premisas empleadas son adecuadas y cuál es la probabilidad de que se cumplan. En consecuencia, la información proyectada no satisface los requisitos de verificabilidad, confiabilidad y utilidad que debe cumplir la información contable". Finalmente, concluye: "...rechazamos la idea de que los estados contables incluyan información proyectada. Consideramos que es preferible que quien tenga interés en ella la solicite separadamente y no que se dé difusión amplia de datos de escasa confiabilidad".

Quiero aclarar que a partir de la posición de Fowler Newton, me apoyo en las siguientes opiniones personales: respecto al principio de verificabilidad, la información contable debe permitir su comprobación mediante demostraciones que la acrediten y la confirmen. Teniendo en cuenta que la información proyectada es sobre hechos futuros y no se refiere a hechos históricos, si se desea aplicar el principio mencionado, deberíamos esperar la ocurrencia de los hechos que se buscan proyectar, aunque

perderíamos de vista el objetivo de la información prospectiva que consiste en anticipar la ocurrencia de un hecho que afecte a la empresa.

Es discutible, también, lo planteado en cuanto a su utilidad, ya que si hay quienes lo requieren es porque, seguramente, le será útil y, con respecto a la confiabilidad, en la medida en que exista un marco que regule su presentación, ésta se verá potenciada en cuanto a su confiabilidad.

Es posible afirmar que, al proyectar información contable, se busca conocer de qué manera se ven reflejados los hechos o sucesos futuros en la situación patrimonial de la empresa, y son los estados contables proyectados los que nos permiten apreciar la situación mencionada anteriormente. Los estados contables proyectados son la síntesis del proceso de presupuestar de forma integral al ente, el cual expondrá aquello que se espera lograr en un determinado horizonte de planeamiento, partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales, con ejecución a los pronósticos, premisas e hipótesis del planeamiento. Con su utilización, se pretende complementar la información brindada por los estados contables tradicionales y satisfacer mayores exigencias en el conocimiento de la gestión empresarial.

Los estados que se proyectarán en el presente trabajo son:

- Estado de Situación Patrimonial
- Estado de Resultados

En el capítulo anterior se explicó que, cuando se procede a elaborar información proyectada, las proyecciones que se desarrollan deben realizarse sobre bases sólidas, esto implica que los parámetros que se utilicen permitan generar informes con un alto grado de objetividad.

Proyectar información nos obliga a definir una situación que puede estar basada en hechos ocurridos en el pasado y que al cierre del ejercicio no han concluido, o bien se pueden determinar hechos o sucesos que puedan ocurrir en el futuro dentro de un escenario posible. Para ello, son importantes los diferentes indicadores y distintos conjuntos de señales que se producen en el desarrollo de la actividad del ente.

Propongo dividir estas señales e indicadores en dos grupos:

- **Pautas específicas**
- **Pautas especiales**

#### Pautas Específicas:

Las denominadas pautas específicas son aquellas que nos permiten explicar las causas generadoras de incidencias positivas o negativas en el desenvolvimiento de la empresa. Se las clasifica en tres grupos que son los que se describen a continuación:

Pautas de ajuste: aquellas que influyeron en la operatoria de la empresa en el pasado y se espera que no incidan en el futuro, debido a que se las considera extraordinarias o no repetitivas. Pueden comprender hechos específicos o tendencias.

Pautas de cambio: cambios producidos en inversiones, en algunos métodos, en algunas tecnologías, en el mercado, en los servicios, etc. que posiblemente obliguen a la empresa a realizar un cambio en su operatoria normal.

Pautas de crecimiento: tendencias generales de los mercados en los que se desenvuelve la empresa.

#### Pautas Especiales:

El futuro comportamiento de la empresa no solo depende de las posibilidades y actitudes que tome el ente. Esto se debe a que el contexto en el cual desarrolle sus actividades es un factor muy importante y que debe ser tenido en cuenta.

Esto implica que, al proyectar el desenvolvimiento de la empresa en el futuro, debe tenerse en cuenta el marco en el que opera el ente y las variables macroeconómicas.

Entre las variables macroeconómicas podemos mencionar:

- tasas de inflación que se esperan
- tipos de cambio de monedas extranjeras con las que opere la empresa con mayor frecuencia
- tasas de interés para operaciones pasivas y para operaciones activas
- tarifas de combustibles, energía eléctrica y demás servicios públicos
- evolución de niveles de remuneración al personal según convenios.

A continuación, se procede a mencionar algunos principios aplicables a la información contable proyectada para tener en cuenta:

#### Utilidad

El mencionado principio consiste en que la información que se ha proyectado sea considerada útil por los usuarios externos para clarificar ideas y mejorar su capacidad en la toma de decisiones con respecto a la empresa que emite la información.

La aplicación de este principio es de fundamental importancia ya que nos permitirá definir qué tipo de información es útil para los usuarios. Además, trata sobre el marco hacia el cual deben apuntar los demás principios.

#### Comparabilidad:

Al realizar la presentación de estados contables proyectados, la forma de exposición debe permitir la comparación con la información presentada en los estados contables anuales y con los estados contables emitidos por entidades que actúan en el mismo contexto que el ente emisor. El objetivo que se persigue es evitarle al usuario la realización de tareas adicionales para comparar la información que le es suministrada.

#### Uniformidad:

Los criterios de valuación y medición que se utilizan al realizar las diferentes proyecciones deben ser similares a los utilizados en el ejercicio que ha concluido. Debe revelarse, en caso de que exista, el cambio de un criterio y además deben mostrarse los efectos que este produce.

#### Totalidad:

Los informes proyectados deben tener el mismo origen que los demás informes contables. Esto implica que el sistema de información contable funcione de manera integrada, como una base de datos única y que sea capaz de producir diversos tipos de informes.

Empresa en marcha:

La información proyectada presentada está basada en la idea de que la empresa en cuestión se encuentra funcionando y que tiene la capacidad necesaria para poder seguir operando en el futuro, con las mismas condiciones que se daban al cierre del ejercicio.

Prudencia:

Ser prudentes implica seleccionar los indicadores que tengan mayor probabilidad de ocurrencia y no tener en cuenta a aquellos indicadores que se relacionen con situaciones que probablemente no vuelvan a repetirse.

Oportunidad:

Este principio nos dice que la información que se entrega a los usuarios deberá suministrarse en el tiempo y el lugar conveniente para que pueda influir en la toma de decisiones.

Claridad:

Se debe tener en cuenta que la información debe prepararse utilizando un lenguaje preciso, se debe evitar ambigüedades y además debe ser inteligible y fácil de comprender por los usuarios que no tengan conocimientos sobre temas de contabilidad o relacionados a ella.

Costo – Beneficio:

Preparar la información proyectada implica incurrir en un costo para su obtención. Si el costo que afronta el ente para producir la información proyectada excede el beneficio que puede presentar la emisión de dicha información no se justificaría su realización.

### Confidencialidad:

La idea de este principio consiste básicamente en que en la información proyectada que presentan las entidades no debilite la competitividad de las empresas.

A continuación se seguirá con el desarrollo de las siguientes etapas:

1. *Definir el período que abarca la proyección*
2. *Establecer el contexto en el que la empresa va a desarrollar su actividad*
3. *Preparar la información a utilizar para la proyección de estados contables*
4. *Elaborar el estado de situación patrimonial y de resultado actual*
5. *Elaborar el estado de situación patrimonial y de resultado proyectado*

Definidas las diferentes etapas se procede a su elaboración y análisis en particular.

#### **3.2. *Período que abarcará la proyección.***

Para comenzar a trabajar en la proyección, es necesario definir el tiempo que será abarcado por ésta. En los casos en que existan normas que regulen la presentación de estados contables proyectados serán éstas las encargadas de definir el periodo que deben abarcar.

La duración de las proyecciones financieras depende del tipo de negocio y de los mercados en el que se desarrolle la actividad. En mercados maduros y estables los períodos de proyección son más extensos, puesto que tienen que abarcar un período tan amplio que dé una imagen completa del negocio y su actividad. Por ejemplo, una empresa energética, considera períodos de proyección de entre 8 a 10 años. Por su parte, los mercados más flexibles, o cíclicos, deben considerar períodos de proyecciones más cortos, entre tres, cinco y siete años. En la práctica, estos son los períodos de proyección que más se utilizan.

Para la proyección de los estados contables de “Nani Boutique” se tomará como lapso de tiempo un horizonte de tres años, período considerado suficiente para satisfacer las necesidades y requerimientos del presente trabajo.

Se comienza con el análisis de todos los datos económicos-financieros de la empresa, recabado durante el año 2014, para luego realizar la proyección hacia los años 2015-2016-2017.

### ***3.3. Contexto en el que la empresa va a desarrollar su actividad***

Sabemos que la empresa se desenvuelve dentro de un sistema económico del cual es una parte integrante. Por lo tanto, lo que afecte a dicho sistema también afectará al desenvolvimiento de la empresa.

Este hecho obliga a imaginar el escenario en el cual la entidad ha de desenvolverse, y esto hace que se deba tener en cuenta que, cuanto mayor es el grado de incertidumbre sobre la economía, mayor será la tarea para establecer el mencionado marco.

La situación descrita en el párrafo anterior obliga a realizar pronósticos sobre los rubros que componen el presupuesto de la empresa. Para ello, es necesario que se analicen y cuantifiquen las relaciones existentes entre el ente y la economía en la que esta se desenvuelve.

Estas relaciones pueden verse afectadas por las siguientes variables:

#### **1. Variables Macroeconómicas**

Se refieren a las pautas que brinda la economía en general, las cuales, a su vez, pueden subdividirse en:

- inflación
- tipos de cambio
- tasas de interés
- tarifas
- niveles de remuneración
- políticas en materia tributaria

#### **Inflación:**

La inflación es un componente a tener en cuenta ya que puede distorsionar la información que se pretende suministrar de manera significativa. Los índices que se

suelen tomar como referencia para realizar la proyección son el índice de precios mayoristas y el índice de precios al consumidor

Para solucionar el problema que presenta la información se utilizan como alternativas:

- estimar la pérdida del valor de la moneda en el período que abarca la proyección
- utilizar una moneda menos cambiante (moneda dura)
- realizar las proyecciones en moneda constante (opción elegida para el presente trabajo)

#### Tipos de Cambio:

Consiste en estimar cuál será el tipo de cambio que existirá para la moneda extranjera en el tiempo que abarca la proyección. Es importante tenerlo en cuenta debido a que las operaciones que puede realizar la empresa con moneda extranjera, entre las cuales podríamos enumerar inversiones, compras de materia prima necesaria para la producción, deudas o créditos en moneda extranjera, etc.

Cabe destacar que, para el caso del comercio analizado, esta variable no es tan importante, ya que no se realizan operaciones con moneda extranjera.

#### Tasas de interés:

Se deben estimar las tasas de interés activas y pasivas. La razón que justifica tal estimación consiste en que las tasas activas nos permitirán conocer cuál es el costo de tomar fondos en el mercado financiero y las tasas pasivas nos dicen cuál es la recompensa de colocar fondos propios en el sistema financiero.

#### Tarifas:

Radica en estimar los posibles precios de combustibles, energías y servicios públicos que utiliza la empresa, para su normal desenvolvimiento.

#### Niveles de remuneración:

Se trata de determinar la posible evolución de los niveles de remuneración de acuerdo con posibles disposiciones gubernamentales y convenios colectivos de trabajo.

### Las políticas tributarias:

En este punto se incluyen las decisiones en materia tributaria que pueden ser gubernamentales, provinciales o municipales que afectan a la empresa.

Se debería tener en cuenta la creación o eliminación de impuestos, posibles exenciones, regímenes de promoción que influyen sobre la economía en el período que se está proyectando.

### 2. Variables Microeconómicas

Se trata de pautas específicas que afectan a la empresa, como por ejemplo:

- posible evolución de los precios de la mercadería y sus condiciones de compra. Para el caso de la empresa analizada, no se detectan grandes cambios.
- Posibilidad de cambios en las condiciones de compra de mercadería a proveedores, para lo cual se deben tener en cuenta plazos e intereses de las operaciones.
- política que aplica la empresa en el tema de remuneraciones e incentivos al personal, el plan de inversiones de la empresa y la traslación a los precios de ventas de las variaciones producidas en los costos.

## **INFORMACIÓN IMPORTANTE A TENER EN CUENTA**

### ***Cómo se forman los precios de la ropa argentina***

El economista Mariano Kestelboim describe las particularidades del modelo productivo local: "Desde los 90 y hasta ahora, la producción se desverticalizó; las marcas de indumentaria producen en talleres con una capacidad limitada". Esta dinámica, agrega, "provocó la extensión y el desmadre de los talleres clandestinos". Mientras el consumo funcionó como uno de los pilares del modelo, la capacidad productiva creció.

Las empresas declaran que con la salida de los talleres los costos se sumaron a las prendas, "sobre todo, los vinculados a la comercialización", dice Kestelboim. Y la acumulación llegó a las vidrieras al final de la cadena.

Por otra parte, manifiestan desde el sector que las trabas a la importación complicaron el abastecimiento de insumos, alargaron los tiempos y agregaron nuevos costos al ingreso de mercaderías que nadie asume en voz alta. Además, reconocen los vendedores por lo bajo, los precios tienen un plus que sirve como margen para hacer

promociones y usarlas como estímulo para la demanda. Es que el 80% de las ventas en los locales de ropa se hace en los días de descuento con bancos, tarjetas u otras promociones, y eso generó una fuerte distorsión en los precios.

Según datos de la Fundación Pro Tejer, la fabricación propiamente dicha de una prenda, por ejemplo un jean de marca *premium*, explica sólo 14,4% del precio. Según el detalle del informe, la materia prima representa apenas 4,6%, corte y costura, otro 4,2%, y una porción similar corresponde al lavado, bordado y otros pormenores de la confección. En este paquete, la ganancia del confeccionista pesa menos del 1% y otro tanto corresponde a gastos operativos.

Fuera de la fabricación, lo que se paga por el jean del ejemplo también incluye un porcentaje de diseño, marketing, publicidad y otros gastos administrativos, que agregan un 19,4% más al número final.

Por último, concluye el estudio de Pro Tejer, se contemplan los costos comerciales y de ocupación (31%), y los financieros (8%), que incluyen el impacto de las promociones. En este ítem merece una mención el monto adicional de "llave" que pagan quienes se establecen en un shopping, las altas expensas y los gastos comunes.

La cuenta cierra con un 27% adicional de impuestos, entre los que se ponderan el IVA, Ingresos Brutos, Impuesto al Cheque, Ganancias, Aportes y ABL. Andrés Mir, del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (Iaraf), apunta que, en base a márgenes estándar y estructuras promedio, el costo impositivo en el precio de venta al público de la indumentaria está en torno del 37%.

Con todo esto, las marcas hacen un *mark up*, es decir, establecen un porcentaje que permita cubrir los costos y tener un margen de ganancia. En el ejemplo del jean, el cliente paga al llegar a la caja un 592% más de lo que cuesta a la salida del taller.

No sería igual si los procesos fueran por fuera de la senda formal. Además de las diferencias de calidad, el comercio ilegal en ferias como La Salada o la Avenida Avellaneda, en el barrio porteño de Flores, tiene una cadena más corta. Los faltantes, dice Damián Di Pace, asesor de la CAME, son los impuestos, los costos de marca, la propiedad intelectual y publicidad, entre muchos otros. Eso, dice el especialista en comercio minorista, explica los precios bajos con los que es imposible competir.

Otra forma de ver los precios surge al comparar al país con el mundo, en función de la mano de obra. Aquí, una costurera promedio tiene un costo empresario de US\$1000, 2500 euros en Europa, o en el otro extremo, US\$ 60 en Bangladesh y US\$ 300 en China. "Pero cuando compran regalado en el exterior nadie piensa en eso", se queja un empresario local.

## De la fábrica al cliente

*La formación del precio de un jean a \$1200, desde el taller hasta el consumidor. LA NACION estimó a valores de mercado, la incidencia de los factores según Pro-Tejer*



### **Materia prima**

Las telas y los avíos representan menos del 5% del precio final



### **Confección**

Corte, costura, lavado, bordado y otros suman otra parte



### **Ganancia taller y gastos operativos**

Completan el costo de fabricación



### **Desarrollo de marca**

En este ítem se agrega el diseño, la moldería, el marketing y otros



### **Desarrollo comercial y financiero**

Personal, alquiler y expensas, entre otros



### **Impuestos**

IVA, Ganancias y más. Se estimó 27%, pero puede llegar a 37%

### ***La evolución de la industria textil y la compra online***

Según la Cámara Argentina de Diseño “*Se han observado cambios cualitativos en el comportamiento de los consumidores, fruto de los cambios estructurales de las poblaciones, expectativas y el aparente sistema de la elección del consumidor*”<sup>4</sup>.

En parte, este cambio se atribuye a la revolución digital que permite a los consumidores relacionarse con los productos desde nuevas perspectivas. Los portales de compras, así como las webs especializadas con recomendaciones en tendencias, permiten que los consumidores se relacionen con la categoría desde nuevos ángulos.

La moda sigue lineamientos a nivel mundial, aunque sufre adaptaciones según las regiones y países. Para el Ministerio de Industria, el sector textil tiene grandes oportunidades de crecimiento, motivo por el cual, desde el Plan Estratégico 2020 se han planteado los objetivos de apuesta a la industria textil “*de alcanzar una producción de más de US\$ 9.200 millones y ventas en el mercado interno por US\$ 7.500 millones, consolidar un crecimiento de la producción sectorial del 10% anual y 250.000 nuevos empleos*”.

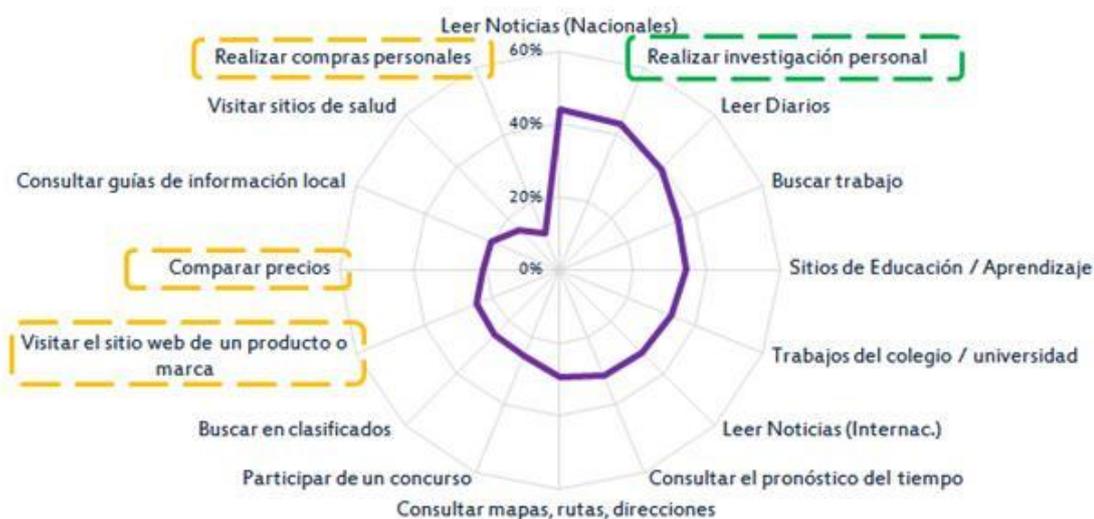
Estas perspectivas de crecimiento se ven reforzadas por los datos aportados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, organización según la cual en 2012 “*las ventas de Indumentaria a través de la web incrementaron en un 52% con respecto al año anterior. La Indumentaria de vestir y deportiva fueron dos de los rubros más vendidos a través de Internet, ocupando el quinto lugar en nivel de consumo online de los argentinos con 320 millones de pesos vendidos en 2011*”.

A pesar del crecimiento señalado en las ventas online, los locales físicos continúan siendo el canal predilecto al momento de realizar la compra efectiva. A partir de una encuesta realizada por PwC entre más de 11.000 consumidores, se desprende que “*A pesar de la creciente participación de compradores online en las redes sociales, las tiendas físicas continúan siendo el principal lugar para las compras, mientras que las redes sociales son utilizadas para consultar productos y ofertas*”.

Si bien el crecimiento del canal online es evidente, el rol principal que juega en la actualidad está más enfocado a la búsqueda de tendencias, consejos y precios. Según un estudio realizado por *Ericsson Lab* en Estados Unidos, “la posibilidad de tocar, ver y probar el producto marca en muchas ocasiones la decisión final de compra”.

En esta industria, el “boca en boca” es un canal muy importante entre mujeres. Casi todas las mujeres hablan sobre los productos que compran, principalmente con amigos y familiares. Las mujeres consideran que la información transmitida es “normal”, sin embargo, al menos 5 de cada 10 considera que la posibilidad de convencer sobre el producto es Muy probable.

Estas cifras cobran importancia al saber que el 50% de las mujeres en Argentina utilizan Internet. Entre los segmentos de 15 hasta 24 años son las que mayor uso le dan a internet, seguidas por el grupo de 25 a 34 años, y en tercer lugar por el grupo de 35 años hasta 54. Entre las actividades realizadas, la búsqueda de información en internet es una de las más relevantes. Relacionado a las compras, la comparación de precios y la visita a sitios web de marcas son menos relevantes, pero ocupan un lugar dentro de las actividades Online. Las compras personales, aún no ocupan mucho tiempo entre las mujeres en Argentina.



Fuente: Cámara Argentina de la Indumentaria (<http://www.caiindumentaria.com.ar/los-nuevos-habitos-de-consumo-en-moda/>)

Entonces, podemos decir que el sector textil tiene enormes oportunidades de crecimiento. Las ventas de Indumentaria a través de la web se incrementaron en un 52% entre 2011 y 2012. Sin embargo, a pesar del crecimiento en las ventas online señalado, los locales físicos continúan siendo el canal predilecto al momento de realizar la compra efectiva. El rol principal de Internet en la actualidad, es el de la búsqueda de tendencias, consejos y precios, siendo el local físico el lugar que permite tocar, ver y probar el producto para concretar la decisión de compra. Otra función de Internet actualmente en la compra-venta de indumentaria es el de ser un medio de comunicación entre allegados, y un lugar para establecer conexión con “especialistas” que pueden llegar a marcar tendencias a la hora de elegir qué comprar

#### **3.4. *Datos para la proyección de estados contables***

En este apartado se tratan diferentes puntos de interés para comprender el funcionamiento del negocio, la operatoria diaria y características de las actividades desarrolladas, ya con la introducción de información numérica y de valores necesaria. Se comienza por desarrollar el circuito que corresponde a las operaciones de compra y venta de mercadería:

Los productos comercializados por “NaNi Boutique”, los cuales en su mayoría corresponden a ropa femenina de mujeres adultas de talla especial y en su minoría corresponden a bijouterie, y accesorios (carteras, cintos, pañuelos, ropa interior, etc.), se obtienen de la compra directa a los negocios de venta mayorista ubicados en la ciudad de Buenos Aires. Se obtienen precios favorables, ya que se evitan intermediarios, viajantes, y demás agentes que acrecientan el costo de un producto. Siendo la forma de pago, de contado únicamente.

Una vez comprada y transportada la mercadería al local de “NaNi Boutique”, se procede a etiquetar las prendas con el precio para luego acomodarla estratégicamente en los percheros y estantes del comercio.

De la venta minorista que realiza “NaNi Boutique” se obtienen los ingresos, los cuales son en su totalidad en efectivo. Con el transcurso de los días, se vende

mercadería y se recauda el dinero para un próximo viaje para reponer la mercadería, y así sucesivamente.

Entre los gastos más importantes que debe afrontar la empresa se pueden mencionar los siguientes (cifras mensuales):

- **Impuestos municipales y provinciales: \$1600 (aproximadamente)**

El comercio se encuentra contenido dentro del régimen “monotributista”, dentro de la categoría “H” (Ingresos Brutos hasta \$288.000). El Monotributo consiste en un tributo único de monto fijo, que contiene los siguientes aportes:

- un **impuesto integrado** que sustituye mediante un pago mensual las obligaciones impositivas de impuesto al valor agregado y el impuesto a las ganancias, calculado sobre la base de: los ingresos brutos obtenidos según facturación, la superficie afectada a la actividad, la energía eléctrica consumida, y el monto de los alquileres devengados.
- los **aportes previsionales**: jubilación y obra social.

Los importes que “NaNi Boutique” abona mensualmente en concepto de Monotributo son:

Impuesto integrado: \$ 505

Aportes al SIPA: \$ 157

Aportes Obra Social: \$ 233

TOTAL: \$ 895.-

Además el comercio debe abonar impuestos provinciales y tasas municipales, que se detallan a continuación:

- **Ingresos Brutos**: impuesto provincial que grava el ejercicio habitual y a título oneroso del comercio, industria, negocio, etc., en jurisdicción de la provincia de Córdoba. La base imponible estará constituida por el monto total de los ingresos Brutos devengados en el período fiscal de las actividades gravadas.

La alícuota general es del 4%, a excepción de lo mencionado en el art. 19 de la Ley Impositiva Anual, que menciona el caso de contribuyentes cuya sumatoria de bases imponibles, declaradas o determinadas por la Dirección de Rentas para el ejercicio fiscal del año anterior, atribuibles a la totalidad de actividades desarrolladas, no supere la suma de pesos cuatro millones seiscientos ochenta mil (\$ **4.680.000**), resultará de aplicación la alícuota reducida del dos coma ochenta por ciento (**2,80%**). En este sentido, “NaNi Boutique” debe abonar:

- Ventas del mes por alícuota:  $\$ 22000 \times 2,8\% = \$ 616.-$

Esta contribución incide sobre la actividad comercial, industrial y de servicios: es una tasa municipal que está constituida por los ingresos brutos provenientes del monto total de ventas mensuales devengadas en el período fiscal correspondiente. La alícuota que grava a la actividad comercial desarrollada por “NaNi Boutique” es del 0,6%. El cálculo estimativo, en base al promedio de ventas tomado para el impuesto mencionado anteriormente, sería:

- $\$ 22000 \times 0,6\% = \$132.-$

- **Alquiler:** Salón de ventas, ubicado en la calle Intendente Matta y La Tablada, una esquina estratégica, ya que es una arteria principal del pueblo. Cuenta con gran tránsito de peatones durante un margen de horario importante.

- Alquiler mensual: **\$1500.-**

- **Sueldos al personal:** la empresa consta de una empleada de media jornada, con antigüedad de cinco (5) años, encargada de ventas y la limpieza del local. Según la Escala Comercio CCT 130/75, corresponde abonar:

- Vendedor Media Jornada: \$ 3398.-

- **Gastos varios (publicidad, envoltorios de productos, telefonía e internet): \$800**

Publicidad: la empresa mantiene una acción de publicidad constante en una radio muy popular de la zona, costo fijo \$200 mensuales.

Para los envoltorios de los productos, la empresa cuenta con bolsas de diversas formas y calidades, para que se amolde a cada compra y cliente. De esta forma, si se trata de la compra de un “regalo”, la empresa cuenta con bolsas de papel impresas de alta calidad, con moños y perfume. En cambio, si es una compra tradicional, existen otro tipo de bolsas con el nombre de la empresa. A partir del flujo de venta, se estima un gasto de \$300 mensuales en productos de envoltorio y presentación de los productos.

Por otro lado, para la permanente comunicación con clientes y proveedores, el local cuenta con telefonía fija e internet otorgados por la cooperativa del pueblo, con un costo mensual de \$300.

En cuanto a la energía eléctrica, el local cuenta con habilitación municipal, por lo tanto corresponde abonar este servicio con una tarifa comercial, adquiriendo un costo mensual de \$ 500.

**DETALLE DE INGRESOS VENTAS MENSUALES**

Por otro lado, luego de realizar una recolección de información, se logró formar las cifras mensuales de ingresos por ventas de productos para el año 2014, los cuales se tomarán como base para la proyección de los años siguientes.

<i>MESES</i>	<i>VENTAS</i>	<i>COSTOS</i>	<i>GANANCIA BRUTA</i>
<b>Enero</b>	\$22000	\$4300	\$17700
<b>Febrero</b>	\$19000	\$4100	\$14900
<b>Marzo</b>	\$24000	\$4350	\$19650
<b>Abril</b>	\$23000	\$4400	\$18600
<b>Mayo</b>	\$21500	\$4250	\$17250
<b>Junio</b>	\$21000	\$4200	\$16800
<b>Julio</b>	\$22500	\$4350	\$18150
<b>Agosto</b>	\$22000	\$4300	\$17700
<b>Septiembre</b>	\$20000	\$4150	\$15850
<b>Octubre</b>	\$21000	\$4200	\$16800
<b>Noviembre</b>	\$23000	\$4400	\$18600
<b>Diciembre</b>	\$25000	\$4500	\$20500
<b>TOTALES:</b>	<b>\$264000</b>	<b>\$51500</b>	<b>\$212500</b>

Por otro lado, se debe aclarar, que para el desarrollo de los estados proyectados para la empresa “NaNi Boutique” se estimará un **crecimiento del volumen de ventas de un 8% anual.**

Esta predicción se determina por un promedio de crecimiento de los últimos 4 años.

Crecimiento del volumen de ventas:

2014.....9%

2013.....7%

2012.....10%

2011.....8%

Además se fortalece la predicción con lo publicado por el diario digital “El Cronista”, el 06-01-2014, que en otras palabras menciona lo siguiente:

*“Para Marco Meloni, presidente de la Fundación ProTejer , el año pasado habría cerrado con una facturación en torno a los u\$s 4.100 millones, similares a 2012. Sin embargo, el ejecutivo destaca, que el nivel de inversiones será el segundo o tercero más alto de la historia. En los primeros nueve meses, la industria desembolsó u\$s 149 millones, un 9% más que a igual período del año anterior y, desde ProTejer, pronostican que alcanzará los u\$s 250 millones, destinados, principalmente, a la modernización tecnológica e incorporación de maquinaria, de la cadena de valor. Este marco hace suponer que en los próximos años, la producción y las ventas recuperarán la senda del crecimiento y se ubicarán en torno a un crecimiento aproximado del 8 al 12% anual, se esperanza Meloni.”*

### **3.5. Confección del Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados ACTUAL**

En esta etapa del trabajo se procede a elaborar un estado de situación patrimonial y un estado de resultados presente (año 2014), para conocer las cifras monetarias (anuales) en las que se desenvuelve la empresa y tomarlo como base para la proyección hacia un horizonte de tres años.

<b>Denominación de la entidad: "NaNi Boutique"</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 / 12 / 2014 -</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja y bancos	\$55000	Deudas:	
Bienes de cambio	\$95000	Remuneraciones y cargas sociales	\$40770
		Cargas fiscales	\$19200
<b>Total del activo corriente</b>	<b>\$150000</b>	<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>\$59970</b>
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$0</b>	<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$0</b>
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital	\$32306
		Resultado	\$57724
		<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$90030</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$150000</b>	<b>TOTAL PASIVO y PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$150000</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS 31/12/2014</b>	
Ventas	\$ 264000
Costo de Ventas	\$ 51500
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 212500</b>
Gastos de comercialización	\$ 71076
Gatos de administración	\$ 64500
Impuestos	\$ 19200
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 57724</b>

### **COMPOSICIÓN DE LOS RUBROS:**

Los importes de los rubros Caja y Bancos y Bienes de cambio son otorgados por la empresa, los cuales surgen de los respectivos inventarios que realiza.

<b>Rubro Caja y Bancos</b>	
Fondo Fijo	\$4.000
Fondo para cambio	\$1.000
Banco "Santander Rio"- Caja de Ahorro	\$50.000

<b>Rubro Bienes de Cambio</b>	
Ropa	\$60.000
Carteras	\$20.000
Accesorios	\$15.000

Las Remuneraciones y cargas sociales son obtenidas según la Escala de Comercio CCT 130/75. La cuál indica que corresponde abonar: -Vendedor Media Jornada: \$ 3398.- (valor mensual)

Por otro lado se detalla los siguientes rubros:

#### **GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN:**

• Comisiones bancarias	\$1500
• Sueldos y cargas sociales	\$40776
• Energía Eléctrica	\$6000
• Alquileres	\$18000
• Publicidad	\$2400
• Bolsas y Envoltorios	\$2400
• <b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>\$71076</u></b>

### **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:**

• Impresión de Comprobantes	\$900
• Teléfono e internet	\$3600
• Retiros dueña del negocio	\$60000
• <u>TOTAL</u>	<u>\$64500</u>

### **IMPUESTOS:**

• Monotributo	\$10740
• Ingresos Brutos	\$7160
• Tasa Municipal	\$1300
• <u>TOTAL</u>	<u>\$19200</u>

A continuación, se desarrollará un análisis de la estructura patrimonial presentada, desde el punto de vista de la solvencia. No se analizará, sin embargo, la inversión en activos no corrientes, ya que la empresa carece de ellos.

### **Solvencia:**

Es la capacidad para generar ingresos en un futuro, y en consecuencia, para pagar compromisos a largo plazo. El término “solvencia” (estabilidad financiera) refiere al exceso de activos sobre pasivos y, por lo tanto, a la suficiencia del capital contable de las entidades. Sirve al usuario para examinar la estructura del capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y de la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión.

Se entiende por solvencia, entonces, la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para enfrentar tales obligaciones, o sea, una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Para que una empresa cuente con solvencia, esta debe estar capacitada para liquidar los pasivos contraídos, al vencimiento de los mismos y demostrar, también, mediante el estudio correspondiente que podrá seguir una trayectoria normal que le permita conservar dicha situación en el futuro. Se debe diferenciar el concepto de solvencia con el de “liquidez”, debido a que esta última refiere a tener el efectivo necesario en el momento oportuno que permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. Solvencia es contar con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos que se tengan contraídos, aun cuando estos bienes sean diferentes al efectivo.

Es decir, liquidez significa cumplir con los compromisos, mientras que solvencia significa tener con qué pagar esos compromisos. Para tener liquidez se necesita tener solvencia previamente.

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{Total del patrimonio}}{\text{Total del pasivo}} = \frac{90030}{59970} = 1,50$$

- La empresa posee 1,50 pesos por cada peso del pasivo

### **Endeudamiento:**

La Razón de Endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total del pasivo}}{\text{Total del patrimonio}} = \frac{59970}{90030} = 0,66$$

- La empresa posee \$0,66 de deuda por cada peso del patrimonio.

**Liquidez:**

“Liquidez” refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento. Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad. Sirve al usuario para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo.

En general, la liquidez de un activo se contrapone a la rentabilidad que ofrece el mismo, de manera que es probable que un activo muy líquido ofrezca una rentabilidad pequeña.

Un activo líquido tiene algunas o varias de las siguientes características. Puede ser vendido (1) rápidamente, (2) con una mínima pérdida de valor, (3) en cualquier momento. La característica esencial de un mercado líquido es que en todo momento hay dispuestos compradores y vendedores.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{150000}{59970} = 2,50$$

- La empresa posee \$2,50 de activo corriente por cada peso del pasivo corriente

**Liquidez Ácida:**

La prueba de liquidez ácida es uno de los indicadores de liquidez frecuentemente utilizados como indicador de la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente, con los saldos de efectivo, sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, sin tocar los inventarios.

$$\text{Razón de liquidez ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{150000 - 95000}{59970} = 0,92$$

En forma inmediata la empresa dispone de \$0,92 de fondos por cada peso de pasivo corriente.

### **Margen de Maniobra:**

Este concepto corresponde a la parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente. Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Margen de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 150000 - 59970 = \mathbf{90030} \end{aligned}$$

- La empresa posee \$90030 de capital de trabajo, posee buena capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

### **COMENTARIOS SOBRE LOS ÍNDICES OBTENIDOS:**

Cabe aclarar que el término solvencia significa que una persona física o jurídica puede disponer de capacidad para cancelar una deuda previo vencimiento o que no tiene deudas. Al observar la razón de solvencia, y teniendo en cuenta que mientras más alto es el número obtenido más solvente se presume el emisor de los estados contables, obtenemos un indicador aceptable (1,5 puntos). Dado lo anterior, se puede leer que la empresa posee 1,5 pesos por cada peso del pasivo, una admirable relación.

Si lo vemos desde el punto de vista de la razón de endeudamiento, cuanto más alto es, menos solvente se presume el emisor de los estados contable. Como es de esperar, se obtuvo un número bajo (0,66 puntos), ya que responde al resultado inverso obtenido en la razón de liquidez. Se puede afirmar que la empresa posee \$0.66 pesos de deuda por cada peso del patrimonio.

Continuando con los indicadores analizados, se presenta la razón de liquidez. La cual muestra la capacidad del ente de pagar los pasivos a corto plazo. Cuanto más alto es el número obtenido, más solvente es el emisor de los estados contables, por lo que supone mayor desenvolvimiento económico y financiero. Para la empresa analizada el número obtenido es 2,5. Esto significa que la empresa posee \$2,5 de activo corriente por cada peso del pasivo corriente. Por otro lado, en forma inmediata (razón de liquidez ácida), la empresa dispone de \$0,92 de fondos por cada peso de pasivo corriente.

Con respecto al margen de maniobra, se obtuvo una cifra de \$90030, con lo cual la empresa será capaz de atender sus compromisos de pago en el corto plazo. Asimismo, cuenta con un buen margen de seguridad, ya que es una cifra amplia teniendo en cuenta la envergadura del comercio.

En conclusión, respetar y prever aspectos sobre el fondo de maniobra garantizará la liquidez y solvencia a corto plazo de la empresa, que es uno de los tres pilares de las finanzas, junto con el riesgo y la rentabilidad.

En definitiva, se obtuvieron cifras excelentes que ubican a la empresa en una posición muy buena, deseada y muy poco comprometedora.

### ***3.6. Confección del Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados PROYECTADO***

Así como efectuamos el análisis de información perteneciente a situaciones del pasado que nos permiten determinar la situación financiera de una empresa, es posible también evaluar la solvencia y rentabilidad que le espera en el futuro, a partir de los estados contables proyectados.

La creciente inestabilidad del entorno plantea la exigencia de mejorar los elementos para la toma de decisiones, volviéndose insuficiente, en algunos casos, la información provista por los estados contables tradicionales. Ahora bien, es verdad que la información proyectada supera el problema de la insuficiencia de información, pero no es menos cierto que se enfrenta con otro problema no menor. Al tratar con elementos del futuro económico y financiero de la organización y el medio en el cual se desenvuelve, muchos de los datos serán inciertos, para cuyo tratamiento necesitaremos valernos de herramientas que contemplen la incertidumbre y permitan efectuar un adecuado tratamiento de la información.

El estado de situación patrimonial proyectado expone el efecto que provocarán sobre el activo y el pasivo del ente las proyecciones y estimaciones establecidas. El estado de resultados proyectado permitirá determinar y exponer cual será el desarrollo y cuantía del resultado que, en términos económicos, obtendrá el ente como consecuencia de la combinación de las premisas planteadas por la dirección. Es importante remarcar

que los estados contables proyectados deben ser elaborados con las mismas normas contables que se utilizan para la preparación de los estados contables de cierre. Esto es necesario para que se verifiquen las cualidades de comparabilidad, que busca eliminarle al usuario la realización de tareas adicionales para las proyecciones, y de uniformidad que consisten en utilizar los mismos criterios de valuación y medición con los que se elabora la información al cierre del ejercicio.

En un trabajo presentado en Córdoba en el 12<sup>a</sup> Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Gustavo Bianco y Luis Brito entienden que son Estados Contables Proyectados “aquellos estados contables que se espera lograr en un futuro predeterminado partiendo de la realidad histórica contenida en los estados tradicionales e incorporando toda la información predictiva que el ente posee y/o estime que ocurrirá en ese tiempo, para concluir en cuál será la situación patrimonial y los resultados a obtener en ese período de tiempo”.

Desde otro punto de vista, Juan Alberto Cocco, en su trabajo presentado en el año 1996 en Tucumán, entiende que “se define estado contable proyectado como el estado confeccionado por una empresa o Ente Económico, por el cual se comunica a terceros interesados información referente a la óptima estimación de su patrimonio, medido a una determinada fecha futura, con una expresión exteriorizada de sus variaciones durante un período futuro, que representa y está orientado a un plan de actividades proyectadas de una empresa o conjunto económico”.

Es de importancia recordar los objetivos que persiguen los Estados Contables Proyectados según Juan Carlos Viegas, los culés se enumeran a continuación:

1. reducir la incertidumbre y planificar acciones anticipando conductas futuras
2. proyectar el desarrollo del ente como Empresa en marcha
3. acotar los parámetros para la determinación del valor recuperable
4. brindar información contable referida al futuro
5. analizar los resultados y evolución de la empresa con parámetros similares a los utilizados para planificar y evaluar el proyecto de inversión
6. mejorar los controles económicos y de legalidad previstas en la ley de Sociedades y de Concursos y Quiebras.

### **Normas vigentes que tratan la presentación de información proyectada**

A continuación, se presentarán de forma resumida las normas relacionadas con la información contable proyectada:

#### **Comisión Nacional de Valores:**

Según la ley 17.811, la Comisión Nacional de Valores (CNV) es la encargada de dictar las normas a las cuales deben ajustarse las personas físicas o jurídicas que, en cualquier carácter, intervengan en la oferta pública de títulos valores. La CNV es una entidad autárquica con jurisdicción en toda la República Argentina y sus relaciones con el Poder Ejecutivo se mantienen a través del Ministerio de Economía.

El artículo 21 de la ley establece que pueden realizar oferta pública de títulos valores las personas físicas y sociedades que figuren inscriptas en el registro de personas físicas y jurídicas para efectuar oferta pública de títulos y valores que lleva la CNV. Como consecuencia del convenio celebrado entre la CNV y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA), las solicitudes de autorización para poder efectuar oferta pública de valores se presentan en la Bolsa.

La resolución 290/97 de la CNV de valores establece en su libro I capítulo VII (punto 2.7) la presentación de un prospecto para las entidades que soliciten:

- Autorización de ingreso al régimen de oferta pública de título valores
- Autorización de oferta pública para la suscripción de títulos valores.

En la misma resolución encontramos definido el contenido de dicho prospecto, no es propósito del presente apartado analizar todo lo referente a este tema, aunque sí será desarrollado lo relacionado con la información contable proyectada.

En el prospecto que ha de presentarse, se debe desarrollar una descripción de la compañía que debe contener un apartado con las perspectivas que tiene la empresa. Lo que exige la norma en cuestión es una descripción de las perspectivas de la empresa en relación a:

- Investigación y desarrollo
- Estructura y organización de la compañía o grupo económico
- Mercado en el que desarrolla sus actividades, indicando participación en el mercado nacional, principales competidores y exportaciones
- Plantas fabriles y unidades de negocio

- Información sintética sobre cada área de negocio comparativa de los 3 últimos ejercicios.
- **En este caso, estados contables proyectados preparados de acuerdo con las pautas que luego se indican en la resolución.**

Es de interés desarrollar el último punto, ya que es el que concierne al tema del presente trabajo. En el punto 2.7.6 de la resolución 290/97, figuran las normas relativas a la forma de preparación y presentación de los estados contables proyectados. Las pautas de elaboración que en él se establecen podrían resumirse de la siguiente manera:

- La base de los supuestos y proyecciones deben ser los factores significativos de la actividad
- La información que se utilice debe estar relacionada con los planes de la sociedad
- El proceso utilizado para la preparación de los estados proyectados debe:
  - Proveer los medios para determinar el efecto relativo de las variaciones en la mayoría de los principales supuestos
  - Proveer documentación de los estados proyectados y del proceso utilizado para emitirlos
  - Ser revisado y aprobado por los órganos de administración y fiscalización de la entidad
  - Salvo excepciones, que deben ser debidamente justificadas, los criterios contables son los mismos que se utilizan para la elaboración de estados contables históricos
  - Deben ser preparados con la mejor información que sea posible de obtener a la fecha de preparación.
- El texto en cuestión contiene las pautas que rigen para la presentación de Estados Contables Proyectados y estas son las detalladas a continuación:
  - El órgano de administración es responsable de que se cumplan las pautas de elaboración que establece la resolución
  - Los estados se confeccionan con el mismo formato que los estados históricos
  - La proyección debe abarcar como mínimo tres años.
  - Se utiliza la moneda de curso legal
  - Se establece que la información se presentará en forma comparativa con los estados históricos de la siguiente manera:

PROYECTADO	HISTÓRICO
19X5 19X4 19X3	19X2 19X1

La información complementaria debe contener:

- Aclaraciones sobre la naturaleza y limitaciones de la información proyectada
- Los criterios contables utilizados. Si existen diferencias con los criterios aplicados para la elaboración de los estados históricos, estas deben mencionarse y justificarse.
- Los principales supuestos considerados, identificando los que tienen una razonable probabilidad de ocurrencia de una variación que pueda afectar a las proyecciones, así como aquellos que son hipotéticos, indicando además si son improbables.

*Banco Central de la República Argentina*

El 9 de Junio de 1994, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) diò a conocer la Comunicación 2216, en la que se establecen las normas para la clasificación de deudores en su anexo I. La mencionada norma establece como criterio básico para la clasificación de los clientes la capacidad de pago de la deuda en el futuro o de los compromisos objeto de la garantía de la entidad financiera. Indica que para evaluar la capacidad de repago de los clientes debe ponerse énfasis en el análisis del flujo de fondos.

La comunicación enumera una serie de casos en los que, de corresponder, deberían ser tratados como ingresos que no describiremos por no ser objeto de análisis del presente trabajo. Allí se describe, sin embargo, de qué forma debe analizarse el estado de situación patrimonial proyectado de un ente y la importancia del resultado de los indicios obtenidos sobre esa posición futura a la que posiblemente llegará la empresa, para así clasificar a cada deudor en particular. En nuestro caso, nos sirve para comprender aún más la forma de proyectar los EECC de forma correcta.

### Resolución técnica número 11

Se trata de una norma contable profesional de exposición para los entes sin fines de lucro. Consideramos oportuno incluirla debido a que menciona la información proyectada cuando esta se refiere al contenido de la información complementaria, mencionando en uno de sus puntos la información presupuestada.

En el capítulo VII de dicha resolución se estipula que es recomendable exponer, si existiere el presupuesto económico y/o financiero del próximo ejercicio. El hecho de presentar un presupuesto económico implicaría estar presentando un Estado de Recursos y Gastos proyectado.

Se procede, entonces, a proyectar el estado de situación patrimonial y el estado de resultado de la empresa “NaNi Boutique”, para los años 2015-2016-2017, tomando como base los valores del año 2014 y las siguientes predicciones ya explicadas con anterioridad:

- Crecimiento del volumen de ventas de un 8% anual
- Aumento del costos de comercialización en un 4% anual
- Los costos de administración se mantengan fijos al igual que los impuestos
- No se toma la inflación en dicha proyección

**PROYECCIONES AÑO 2015**  
**ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO**

<b>Denominación de la entidad: “NaNi Boutique”</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 / 12 / 2015 -</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja y bancos	\$69179	Deudas:	
Bienes de cambio	\$95000	Remuneraciones y cargas sociales	\$40770
		Cargas fiscales	\$20433
<b>Total del activo corriente</b>	<b>\$164179</b>	<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>\$61203</b>
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$0</b>	<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$0</b>
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital	\$32306
		Resultado	\$70670
		<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$102976</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$164179</b>	<b>TOTAL PASIVO -PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$164179</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

<b>ESTADO DE RESULTADOS 31/12/2015</b>	
Ventas	\$ 285120
Costo de Ventas	\$ 55598
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$229522</b>
Gastos de comercialización	\$ 73919
Gastos de administración	\$ 64500
Impuestos	\$ 20433
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 70670</b>

A continuación, para seguir con el lineamiento del trabajo se analizarán los estados contables proyectados obtenidos y se detallarán algunos ratios importantes:

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{Total del patrimonio}}{\text{Total del pasivo}} = \frac{102976}{61203} = \mathbf{1,68}$$

- La empresa posee 1,68 pesos por cada peso del pasivo

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total del pasivo}}{\text{Total del patrimonio}} = \frac{61203}{102976} = \mathbf{0,59}$$

- La empresa posee \$0,59 de deuda por cada peso del patrimonio.

$$\text{Razon de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{164179}{61203} = \mathbf{2,68}$$

- La empresa posee \$2,68 de activo corriente por cada peso del pasivo corriente

$$\text{Razón de liquidez ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{164179 - 95000}{61203} = \mathbf{1,13}$$

- En forma inmediata la empresa dispone de \$1,13 de fondos por cada peso de pasivo corriente.

$$\begin{aligned} \text{Margen de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 164179 - 61203 = \mathbf{102976} \end{aligned}$$

La empresa posee \$102976 de capital de trabajo, posee buena capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

**PROYECCIONES AÑO 2016**

**ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO**

Denominación de la entidad: "NaNi Boutique"			
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 / 12 / 2016 -			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja y bancos	\$84584	Deudas:	
Bienes de cambio	\$95000	Remuneraciones y cargas sociales	\$40770
		Cargas fiscales	\$21742
<b>Total del activo corriente</b>	<b>\$179584</b>	<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>\$62512</b>
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$0</b>	<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$0</b>
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital	\$32306
		Resultado	\$84766
		<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$117072</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$179584</b>	<b>TOTAL PASIVO -PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$179584</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

ESTADO DE RESULTADOS 31/12/2016	
Ventas	\$ 307930
Costo de Ventas	\$ 60046
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 247884</b>
Gastos de comercialización	\$ 76876
Gatos de administración	\$ 64500
Impuestos	\$ 21742
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 84766</b>

Ratios obtenidos de la precedente proyección:

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{Total del patrimonio}}{\text{Total del pasivo}} = \frac{117072}{62512} = \mathbf{1,87}$$

La empresa posee \$1,87 por cada peso del pasivo

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total del pasivo}}{\text{Total del patrimonio}} = \frac{62512}{117072} = \mathbf{0,53}$$

- La empresa posee \$0,53 de deuda por cada peso del patrimonio.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{179584}{62512} = \mathbf{2,87}$$

La empresa posee \$2,87 de activo corriente por cada peso del pasivo corriente

$$\text{Razón de liquidez ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{179584 - 95000}{62512} = \mathbf{1,35}$$

- En forma inmediata la empresa dispone de \$1,35 de fondos por cada peso de pasivo corriente.

$$\text{Margen de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ = 179584 - 62512 = \mathbf{117072}$$

- La empresa posee \$117072 de capital de trabajo, posee buena capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

**PROYECCIONES AÑO 2017**

**ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADOS**

<b>Denominación de la entidad: "NaNi Boutique"</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 / 12 / 2017 -</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja y bancos	\$101339	Deudas:	
Bienes de cambio	\$95000	Remuneraciones y cargas sociales	\$40770
		Cargas fiscales	23141
<b>Total del activo corriente</b>	<b>\$196339</b>	<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>\$63911</b>
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$0</b>	<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$0</b>
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital	\$32306
		Resultado	\$100122
		<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$132428</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$196339</b>	<b>TOTAL PASIVO -PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$196339</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

<b>ESTADO DE RESULTADOS 31/12/2017</b>	
Ventas	\$ 332564
Costo de Ventas	\$ 64850
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 267714</b>
Gastos de comercialización	\$ 79951
Gatos de administración	\$ 64500
Impuestos	\$ 23141
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 100122</b>

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{Total del patrimonio}}{\text{Total del pasivo}} = \frac{132428}{63911} = 2,07$$

La empresa posee \$2,07 por cada peso del pasivo

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total del pasivo}}{\text{Total del patrimonio}} = \frac{63911}{132428} = 0,48$$

- La empresa posee \$0,48 de deuda por cada peso del patrimonio.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{196339}{63911} = 3,07$$

La empresa posee \$3,07 de activo corriente por cada peso del pasivo corriente

$$\text{Razón de liquidez ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{196339 - 95000}{63911} = 1,58$$

- En forma inmediata la empresa dispone de \$1,58 de fondos por cada peso de pasivo corriente.

$$\text{Margen de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ = 196339 - 63911 = 132428$$

- La empresa posee \$132428 de capital de trabajo, posee buena capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

A continuación, incluiremos algunos gráficos que explican los resultados obtenidos agrupando todos los años:

Gráfico de los índices de **solventia** actual y proyectados: (años 2014/2017)

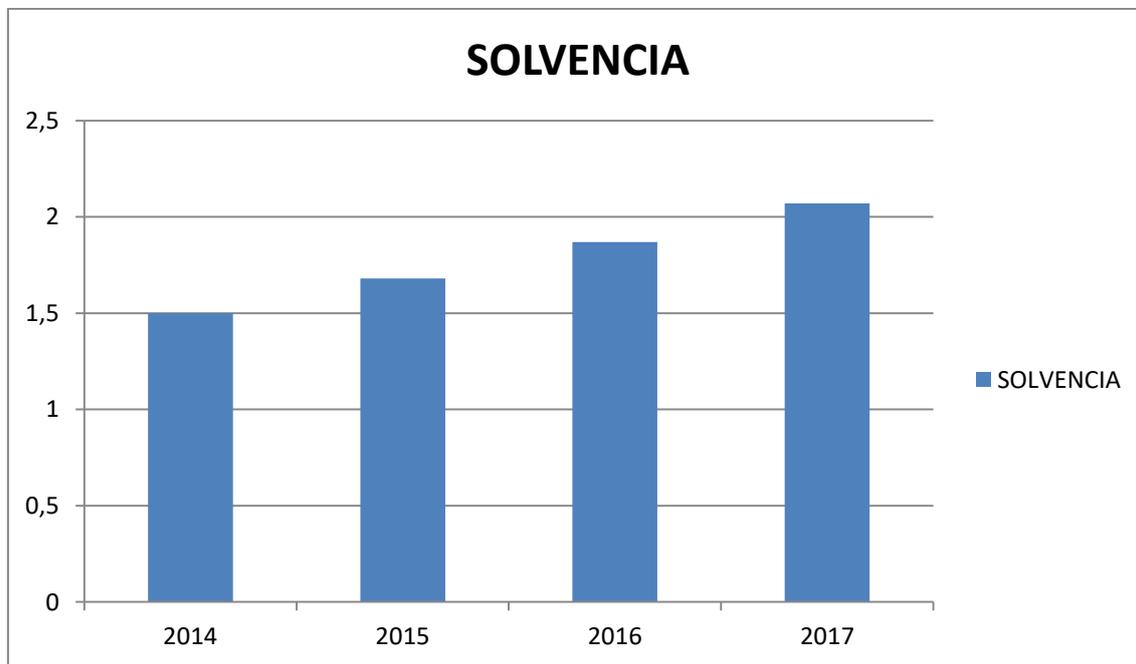


Gráfico de los índices de endeudamiento actual y proyectado: (años 2014/2017)

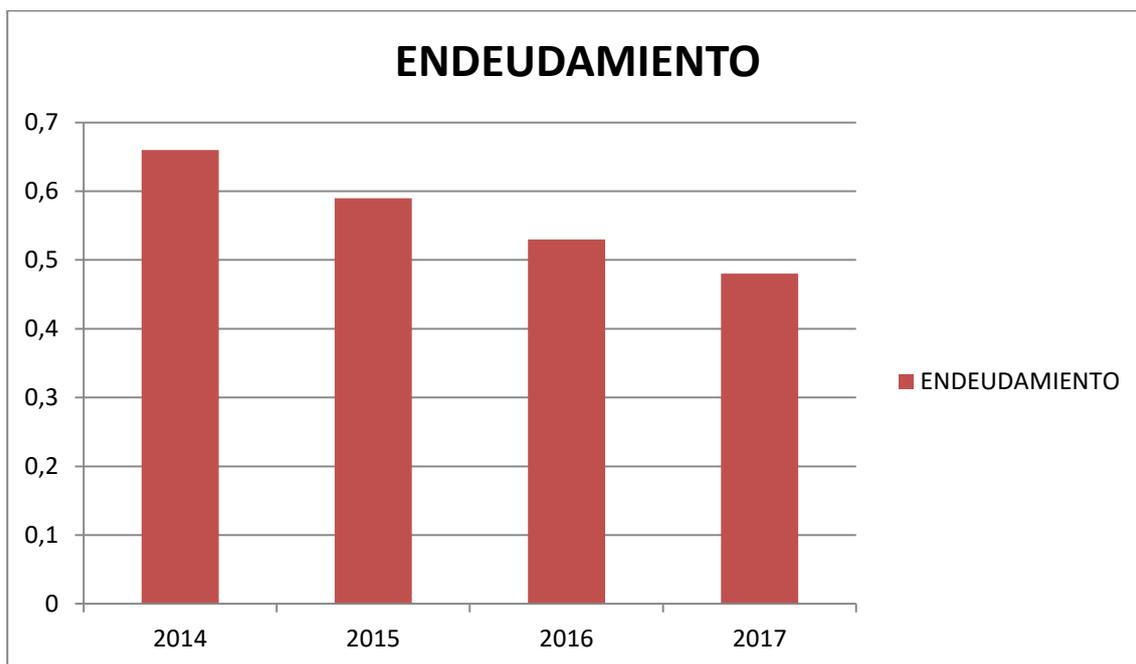


Gráfico de los índices de liquidez y liquidez ácida actual y proyectados: (años 2014/2017)

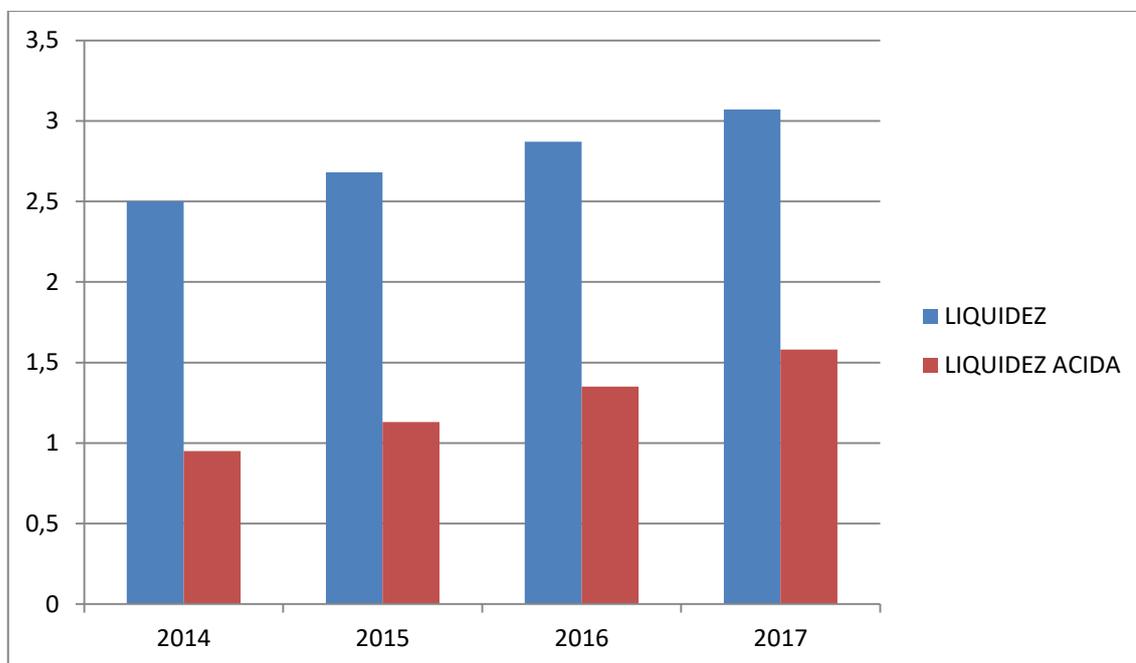
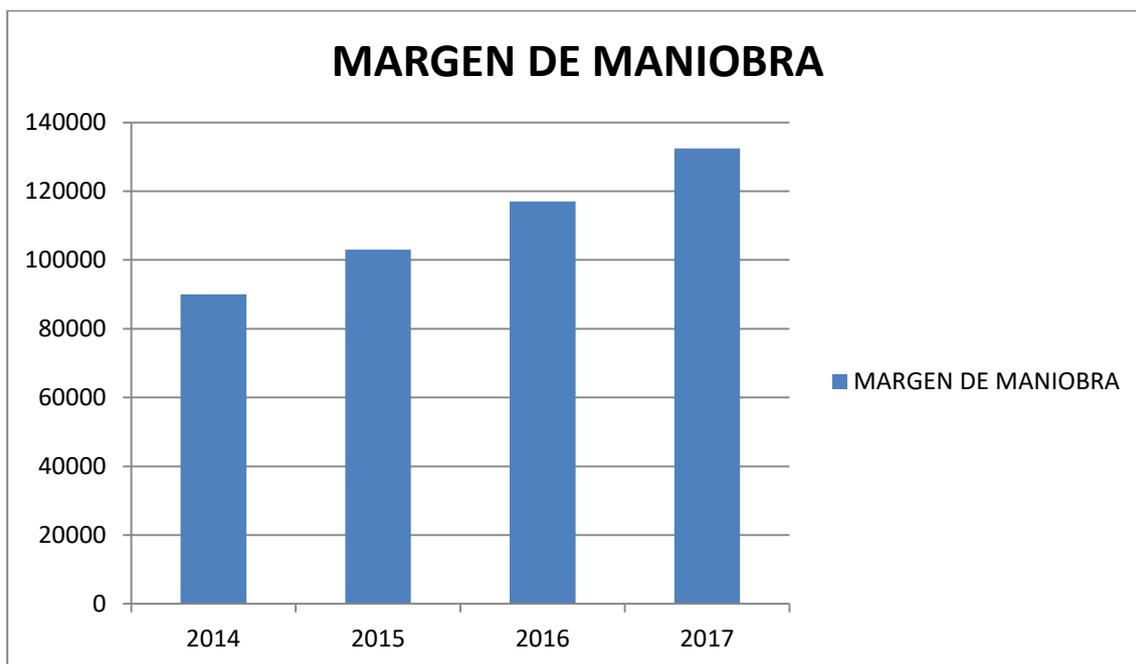


Gráfico del *margen de maniobra* actual y proyectado: (años 2014/2017)



# **CAPÍTULO N° 4: *ANÁLISIS DE LAS PROYECCIONES***

#### 4.1. *La incertidumbre inherente en la proyección:*

El problema central que dificulta la tarea de proyectar estados contables es la incertidumbre que rodea al comportamiento futuro de las variables relevantes, situación que se traduce luego en el establecimiento de las premisas. Por esta razón, se tiende a afirmar que, al encontrarnos inmersos en un contexto cargado de incertidumbre, no es posible realizar pronósticos ni proyecciones, ya que carecemos de información sobre el futuro.

Ante esta situación, han surgido alternativas de solución que utilizan herramientas estadísticas, que asocian distintos grados de probabilidad con los posibles comportamientos esperados de las variables críticas, tal como se puede observar en el desarrollo del capítulo anterior.

A continuación se desarrollará un análisis de las proyecciones obtenidas en el presente trabajo. Con esto se logrará satisfacer diferentes necesidades de información:

- De carácter interno: para orientar el proceso de toma de decisiones anticipada (planeación).
- De carácter externo: para cumplimentar requerimientos de terceros. Pueden ser instituciones crediticias, posibles socios estratégicos o eventuales inversores.

Como se pudo observar, para una mejor comprensión, se trabajó sin el efecto de la inflación. Si ésta se tuviera en cuenta, sólo cambiarían los números en cuanto a su valor numérico y no a su valor real. Esto quiero decir que la inflación hace elevar los costos pero así también hace elevar el precio de venta, por lo que los números se distorsionan debido a la pérdida de poder adquisitivo de la moneda. Con este análisis, sin tener en cuenta la inflación, se pueden comparar las cifras en relación al poder adquisitivo de la moneda actual y los costos y las ventas de este momento para poder comprender mejor las variaciones.

Tal como lo establecen las predicciones de *Marco Meloni*, Presidente de la Fundación Proteger (texto transcrito en el capítulo anterior), se toma como base un aumento del 8% anual en las ventas, lo que corresponde a un 0,66% mensual, aproximadamente.

Esto se ve reflejado en el volumen vendido por “NaNi Boutique”, que parte de una base de \$264000 en ventas anuales para el 2014, y se potencia al finalizar la predicción para el 2017 en \$332564.

#### 4.2. Conclusiones generales de los índices:

A continuación, se presentan dos cuadros comparativos con los datos obtenidos en el capítulo anterior, a fin de poder facilitar su comprensión.

CUADRO N° 1

<i>CUENTAS/AÑOS</i>	<i>PROYECTADOS</i>			<i>ACTUAL</i>
	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
<i>ACTIVO</i>	\$ 196339	\$ 179584	\$164179	\$150000
<i>PASIVO</i>	\$ 63914	\$ 62512	\$ 61203	\$ 59970
<i>PN</i>	\$132428	\$117069	\$102976	\$90030
<i>RESULTADO EJ.</i>	\$ 100122	\$ 84763	\$ 70670	\$ 57724

Este cuadro refleja de forma comparativa las cuentas principales del Estado de Situación Patrimonial (ACTIVO-PASIVO-PN) y el Resultado del Ejercicio. Como se puede observar, se parte de datos iniciales comprendidos en el año 2014, con un activo de \$150000 y un pasivo considerablemente menor de \$59970. Como patrimonio neto se observa que la cifra es de \$90030 y el resultado para ese ejercicio es de \$57724. Tomando como base estas cifras, se puede observar a simple vista que la situación de la empresa presenta una mejoría continua, considerando los años proyectados 2015-2016-2017.

Tal es así que para el año 2015 el ACTIVO proyectado es de \$164179 eso significa \$14179 de aumento, una cifra muy aceptable. Siguiendo este camino, se

observa que para el año 2016 el activo aumenta un 19,7% respecto del año 2014, y para el año 2017, se proyecta un aumento aproximado del 30,9%, lo cual se considera una excelente cifra.

Con respecto al PASIVO, se parte de un importe de \$59970 en el año 2014 y para el año 2015 la proyección calculada arroja una cifra de \$61203. Siguiendo con los años proyectados, se observa que para el año 2016 el pasivo aumenta a \$62512, para llegar al 2017 a \$63914, un 6,6% más respecto del año 2014. Siendo estas cifras muy aceptables.

Situados en la cuenta del PATRIMONIO NETO, se observa un crecimiento ascendente, comenzando con el importe inicial del año 2014 de \$90030 para llegar un Patrimonio Neto Proyectado para el año 2017 de \$132428, correspondiendo a un incremento total del 47%.

Por último, para el caso del RESULTADO DEL EJERCICIO, es esperable que se obtengan cifras positivas, ya que se correlacionan con el análisis precedente. Se parte de un resultado en el 2014 de \$57724, se proyecta un incremento del 22,4% para llegar a los \$70670 en 2015, se pasa a obtener \$84793 en 2016, para culminar en 2017 con la excelente cifra de \$100122, obteniendo así un incremento total respecto del 2014 del 73,44%.

CUADRO N°2

<b>RATIOS /AÑOS</b>	<b>PROYECTADOS</b>			<b>ACTUAL</b>
	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>SOLVENCIA</b>	2,07	1,87	1,68	1,5
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	0,48	0,53	0,59	0,66
<b>LIQUIDEZ</b>	3,07	2,87	2,68	2,5
<b>LIQUIDEZ ACIDA</b>	1,58	1,35	1,13	0,92
<b>MARGEN DE MANIOBRA</b>	132428	117072	102976	90030

En este cuadro se puede observar un agrupamiento de índices y ratios obtenidos del análisis realizado en el capítulo anterior.

En el índice de **solventia** arroja un valor de 1,5 para el año 2014, y desde allí comienza una carrera ascendente para los subsiguientes años proyectados, pasando por 2015 con un valor de 1,68, para 2016 un valor de 1,87 y llegando a un máximo proyectado de 2,07 en el año 2017. Esto significa que la empresa en el año base (2014), poseía \$1,5 pesos por cada peso del pasivo. Esta relación fue mejorando aún más con el paso de los años, por lo que se obtuvo una mejora en el índice del 38% obteniendo en el año 2017 una cifra de 2,07 pesos por cada peso del pasivo. Muy buena posición en cuanto a la solventia.

Para el caso del **endeudamiento**, se inicia con una cifra aceptable de \$0,66 de deuda por cada peso del patrimonio. Esta cifra va mejorando a medida que se proyectan los años, con un resultado para el 2017 de un índice de endeudamiento de \$0,48 de deuda por cada peso del patrimonio, una cifra que se ve aceptable.

En cuanto a la **liquidez**, se observa un aumento promedio anual del 14,9%, esto es: 7,2% para el año 2015, 14,8% para el año 2016 y 22,8% para el año 2017, siempre partiendo de un índice inicial del 2,5 para el año 2014. Esto quiere decir que la empresa

mejora indudablemente su liquidez con el paso de los años, ya que para el comienzo de la proyección (2015), se posee \$2,68 de activo corriente por cada peso del pasivo corriente y culminada la proyección (2017), la empresa cuenta con \$3,07 de activo corriente por cada peso del pasivo corriente. Nuevamente, volvemos a obtener cifras muy buenas.

Para el caso de la **liquidez ácida**, como es de esperar, sigue la misma tendencia, se obtiene un 22,82% de mejoría para el 2015 respecto del 2014, y aproximadamente un 72% de mejoría para este índice en el año proyectado 2017 respecto del año base 2014.

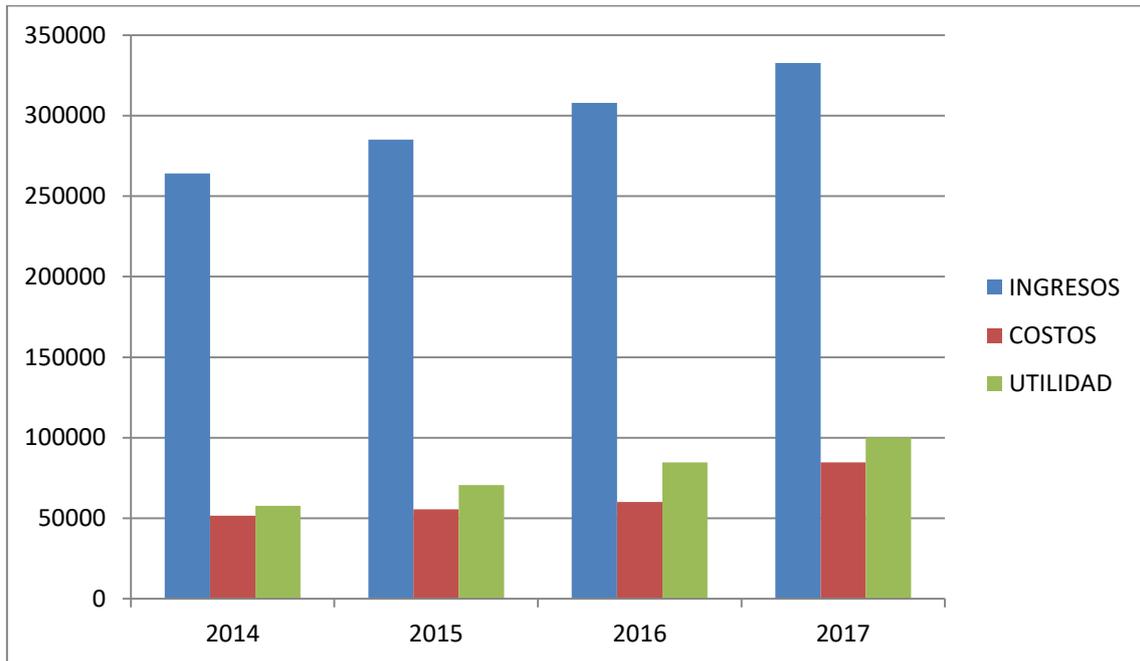
Por último, se puede observar en el cuadro que en 2014 la empresa se encontraba funcionando con un **margen de maniobra** de \$90030 de capital de trabajo, obtenía así una buena capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Asimismo, esta cifra mejora con el paso de los años según las proyecciones obtenidas, ya que para el año 2017 la empresa posee \$132428 de capital de trabajo, lo que resulta en una muy buena capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

En definitiva, más allá del cambio numérico en los índices, todos siguen la misma trayectoria, es decir, aumentan el estado de bienestar y solvencia de la empresa con el paso de los años. De darse estas condiciones en la realidad, difícilmente tenga que preocuparse la empresa por cuestiones de liquidez, endeudamiento y margen de maniobra, ya que los índices proyectados son admirables, alejándola por mucho de una situación comprometedora.

De acertar con las predicciones y porcentajes, se espera un muy buen período para los años venideros en la empresa “NaNi Boutique”, la cual deberá pensar en la necesidad de ampliar el personal, ampliar el local y, por qué no, abrir otra sucursal.

Para concluir con este capítulo, se presentará a continuación un gráfico de barras, considerando todos los datos obtenidos. En el eje vertical se encuentran los ingresos en miles de pesos, en el eje horizontal los años bajo análisis (2014 datos históricos / 2015, 2016, 2017 datos proyectado). Las tres barras representadas corresponden a los ingresos, los costos y la utilidad para cada año, ordenadas respectivamente.

GRÁFICO:



## CONCLUSIÓN

Si se logra, en parte o en totalidad, el crecimiento proyectado, será muy acertado por parte de los directivos del comercio comenzar un proceso de toma de decisiones y planeamiento respecto a distintos puntos relevantes con el fin de hacer frente a dicho crecimiento y que este no los tome de imprevisto. Por ejemplo, estudiar la necesidad de sumar personal de atención al público, o remodelar el salón de ventas, logrando así un *lay-out* más eficiente con el fin de ganar espacio para la nueva mercadería, o trasladarse a un local con dimensiones mayores, si así lo requiera la situación.

Por otro lado, será de mucha efectividad que los directivos de la empresa “NaNi Boutique” analicen y estudien la evolución de la industria textil y la compra online, ya que en la actualidad el local físico no es el único lugar donde se realiza la compra de indumentaria. Indiscutiblemente, la empresa deberá expandir su oferta mediante la *Web*, ya sea en redes sociales, páginas *web*, *shopping on-line*, etc. Tal como lo afirma la Cámara Argentina de Diseño “*Se han observado cambios cualitativos en el comportamiento de los consumidores, fruto de los cambios estructurales de las poblaciones, expectativas y el aparente sistema de la elección del consumidor*”.

En parte, este cambio se atribuye a la revolución digital que permite a los consumidores relacionarse con los productos desde nuevas perspectivas. Los portales de compras, así como las *webs* especializadas con recomendaciones de tendencias, permiten que los consumidores se relacionen con la categoría desde nuevos ángulos. Esto se ve reforzado por los datos aportados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, organización según la cual en 2014 “*las ventas de indumentaria a través de la web incrementaron en un 52% con respecto al año anterior*”.

Asimismo, más allá de estos excelentes datos, no hay que descuidar los negocios físicos propiamente dicho, ya que, a pesar del crecimiento señalado en las ventas online,

los locales físicos continúan siendo el canal predilecto al momento de realizar la compra efectiva

De esta forma, con el análisis de las proyecciones, le damos una base de conocimiento a los directivos para que puedan realizar el puntapié inicial para comenzar un correcto y beneficioso plan de actividades futuras y decisiones directivas importantes a tomar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

La bibliografía utilizada para la realización del presente trabajo es la siguiente:

### **MATERIAL BIBLIOGRÁFICO:**

- Liliana, Veteri: Sistemas Contables II. Guía de estudios I.U.A
- Hector, Traballini, Hugo Priotto: “Sistemas Contables I - II- III”. Guía de estudio I.U.A.
- Hector, Traballini, “Administración Financiera”. Guía de estudio I.U.A.
- Biondi, Mario: “Introducción y análisis de los estados contables”. Ediciones Macchi.
- Ley de Sociedades Comerciales 19.550.
- Fowler Newton, Enrique: “Cuestiones contables fundamentales”. Ediciones Macchi.

### **ENTES:**

- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- Fundación Pro-Tejer
- Secretaría de Industria y Comercio

### **PÁGINAS WEB:**

- [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)
- [www.ciaindumentaria.com.ar](http://www.ciaindumentaria.com.ar)
- [www.alpargatas.com.ar](http://www.alpargatas.com.ar)
- [www.cei.mrecic.gov.ar](http://www.cei.mrecic.gov.ar)
- [www.argentinatradenet.gov.ar](http://www.argentinatradenet.gov.ar)
- [www.fundacionprotejer.org](http://www.fundacionprotejer.org)
- [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

### **INFORMES:**

- “Evaluación de un escenario posible y deseable de reestructuración y fortalecimiento del Complejo Textil argentino”, CEPAL, Buenos Aires.
- Boletín Estadístico Fundación Proteger.

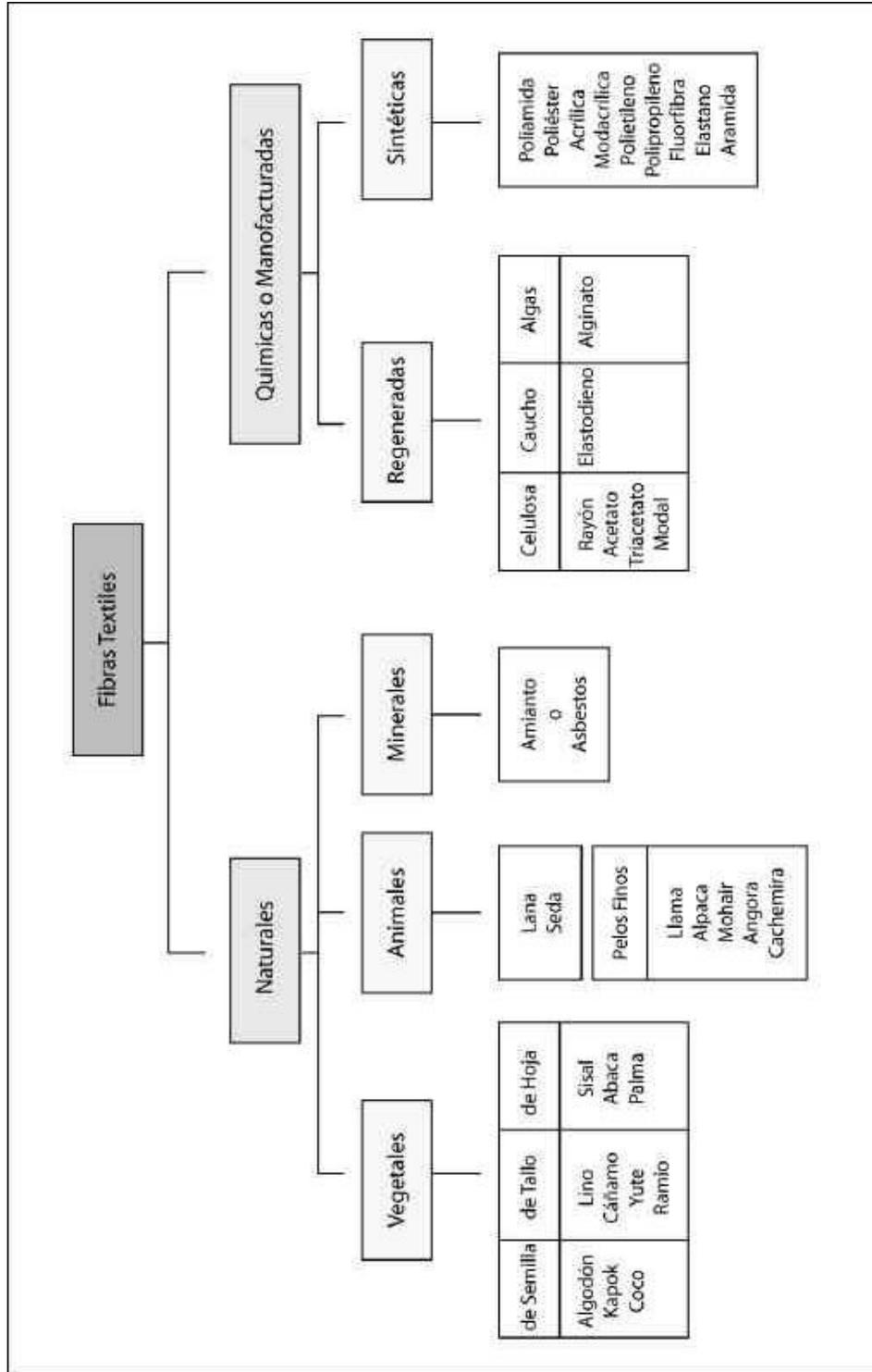
- “Las pymes en la industria textil y la logística de distribución”.

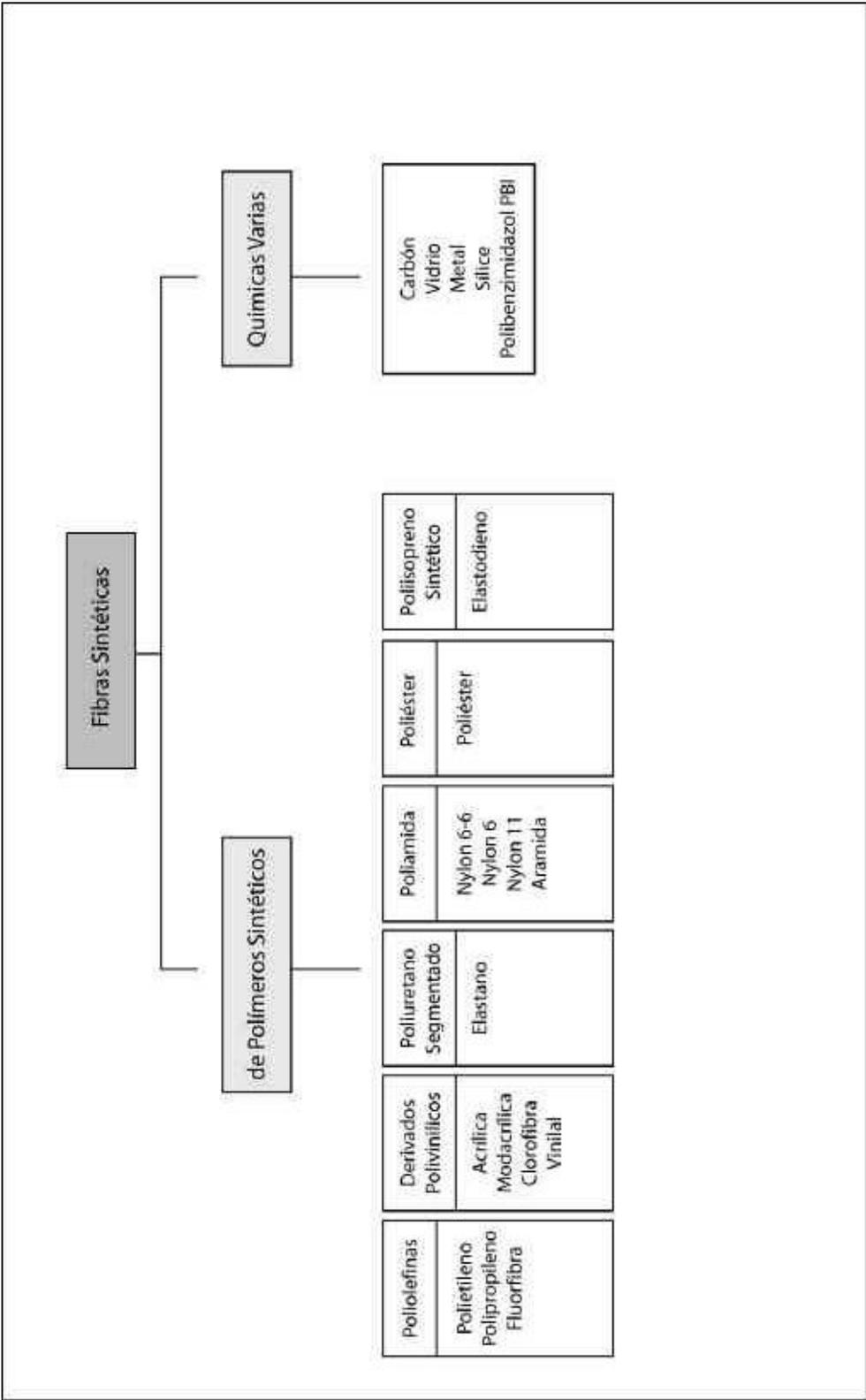
**DIARIOS:**

- La Nación, Clarín, Infobae

## ANEXOS

### ESQUEMA SOBRE LOS PRODUCTOS TEXTILES Y LOS DISTINTO TIPOS DE FIBRAS





## **LOS ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN**

En relación con el pasaje desde la producción en los campos a las hilanderías, el mismo está caracterizado por diversas etapas, según el perfil del productor en cada caso en particular.

Para el caso de los pequeños productores, la comercialización comienza en la figura del acopiador, es decir, un número no determinado de empresas –poco formalizadas– que mantienen con el productor una relación de intercambio definida por la provisión de equipamiento e insumos e, inclusive, de alimentos, y que se dedican a la compra de pequeñas producciones, establecen una especie de clasificación de calidades y de precios de referencia en base a las mismas; luego, la producción es derivada a las desmotadoras.

Un esquema similar de funcionamiento es el constituido por el sistema desarrollado por las cooperativas, algunas de las cuales integran sus actividades con las desmotadoras, aunque en este caso se centran específicamente en la producción de algodón.

En cuanto a los medianos y grandes productores de la materia prima del sector, los mismos se relacionan en operaciones puntuales directamente con las desmotadoras o las hilanderías, que en numerosos casos están integradas; no es habitual la existencia de vinculaciones contractuales de largo plazo, ni consideraciones de precios y calidades más allá de la clasificación estándar de la fibra: el producto es calificado en base a una serie de atributos y no en función de la calidad del hilado final.

Además, y en particular en lo que hace al caso de los grandes productores, éstos en algunos casos suelen encontrarse integrados a las hilanderías a las que dirigen su producción, y en otros, se relacionan –por medio de contratos– con las hilanderías o se vuelcan hacia las exportaciones.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR**

El sector de productos textiles incluye la fabricación de fibras, hilados y tejidos. Este segmento de la industria textil es, generalmente, de capital intensivo y altamente

automatizado, particularmente en los países desarrollados. Las tres funciones básicas que son: girar, tejer y terminar, se emprenden a menudo en plantas integradas, con maquinaria sofisticada. A su vez, provee las materias primas principales de la industria de la confección, dando la posibilidad de generar acoplamientos verticales entre ambos estadios.

Por otra parte, este sector es menos flexible que el de la confección de indumentaria en términos del ajuste al gusto del consumidor y representa el límite para la flexibilidad de la cadena productiva. Éste es un segmento más intensivo en investigación y desarrollo.

Finalmente, este sector requiere mano de obra con mayor grado de capacitación que el de la indumentaria.

## **FACTORES NOCIVOS PARA LOS TEXTILES**

Las principales características de un tejido son la tenacidad y la flexibilidad. Es por ello que el grado de deterioro de las fibras textiles se mide precisamente por el grado de resistencia a la tracción y a la flexión. Generalmente, este tipo de material es de naturaleza orgánica.

Las causas comunes del deterioro de los tejidos son la luz, las temperaturas extremas, el oxígeno, la humedad, la contaminación atmosférica, los insectos y los microorganismos. Las condiciones atmosféricas de calor y humedad fomentan el desarrollo de seres vivos dañinos como las larvas de polillas y escarabajos, y de ciertos microorganismos como los mohos. Todos ellos proliferan en la oscuridad, el calor y la quietud, creando manchas y perforaciones que afean el aspecto de las prendas. La humedad también es capaz de intensificar la acción destructora de la luz, que de por sí resulta ser un fuerte agente degradante de los tejidos, al provocar su debilitamiento y decoloración. Bajo su influencia se pueden producir una serie de reacciones que reblandecen y debilitan las fibras, debido a la rotura de las largas cadenas de moléculas que son, en última instancia, las responsables de la resistencia. También es frecuente que acuse la decoloración de los tintes.

La aparición de manchas por lo general está asociada a la producción de ácidos, enzimas y pigmentos de los hongos y bacterias durante sus procesos de metabolismo. Una prueba fehaciente del efecto negativo de la luz y la humedad sobre los materiales textiles, lo constituye la sorprendente mala apariencia que presentan algunas prendas que han permanecido guardadas durante largo tiempo en la oscuridad y humedad en un cajón durante una temporada.

## **LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y LA COMPRA ONLINE**

Con la proximidad de la primavera las vidrieras de los comercios comienzan a mostrar las nuevas colecciones para esta nueva temporada, pero la compra en locales físicos no es el único lugar donde se realiza la compra de indumentaria. En este informe se analiza la industria **indumentaria** en relación con su **comercialización tanto on line como off line**.

Según la Cámara Argentina de Diseño “*Se han observado cambios cualitativos en el comportamiento de los consumidores, fruto de los cambios estructurales de las poblaciones, expectativas y el aparente sistema de la elección del consumidor*”. En parte, este cambio se atribuye a la **revolución digital que permite a los consumidores relacionarse con los productos desde nuevas perspectivas**. Los portales de compras, así como las webs especializadas con recomendaciones en tendencias, permiten que los consumidores se relacionen con la categoría desde nuevos ángulos.

La moda sigue lineamiento a nivel mundial, aunque sufre adaptaciones según las regiones y países. Según la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria: “*La moda para esta primavera-verano 2013/1014 que se mostró en las pasarelas mundiales, estuvo inundada tanto de lo nuevo, como de un revisionismo del pasado. Los estampados tomaron por asalto las colecciones, poniendo a las rayas como protagonista indiscutida*”. Los colores de la temporada son el blanco y el negro, pero también se destacan los tonos rosa, naranja y azul. Para mujeres que gustan de un estilo refinado, las siluetas femeninas se destacan con vestidos de verano elegantes, de telas fluidas, cortes delicados y colores que complementan con esta estética.

Por su parte, para el Ministerio de Industria, el sector textil tiene grandes oportunidades de crecimiento. Motivo por el cual, desde el Plan Estratégico 2020 se han planteado los objetivos de apuesta a la industria textil *“de alcanzar una producción de más de USS 9.200 millones y ventas en el mercado interno por USS 7.500 millones, consolidar un crecimiento de la producción sectorial del 10% anual y 250.000 nuevos empleos”*.

Estas perspectivas de crecimiento se ven reforzadas por los datos aportados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, organización según la cual en 2012 *“las ventas de Indumentaria a través de la web incrementaron en un 52% con respecto al año anterior. La Indumentaria de vestir y deportiva fueron dos de los rubros más vendidos a través de Internet, ocupando el quinto lugar en nivel de consumo online de los argentinos con 320 millones de pesos vendidos en 2011”*.

Los principales portales elegidos para la realización de compras online van desde Mercado Libre, Dafiti, *Facebook*, portales específicos de marcas, entre otros. Además de los portales de venta, los canales de comunicación enfocados en las tendencias son diversos. Las tendencias se encuentran a través del canal online: desde consumidores privados que recomiendan productos hasta portales como *Pinterest*; las novedades están al alcance de la mano, a un clic de distancia.

**A pesar del crecimiento señalado en las ventas online, los locales físicos continúan siendo el canal predilecto al momento de realizar la compra efectiva.** A partir de una encuesta realizada por PwC entre más de 11.000 consumidores, se desprende que *“A pesar de la creciente participación de compradores online en las redes sociales, las tiendas físicas continúan siendo el principal lugar para las compras, mientras que las redes sociales son utilizadas para consultar productos y ofertas.”*

Si bien el crecimiento del canal online es evidente, el rol principal que juega en la actualidad está más enfocado en la búsqueda de tendencias, consejos y precios. Según un estudio realizado por *Ericsson Lab* en Estados Unidos *“la posibilidad de tocar, ver y probar el producto marca en muchas ocasiones la decisión final de compra”*.

En esta industria, el boca en boca es un canal muy importante entre mujeres. Casi todas las mujeres hablan sobre los productos que compran, principalmente con

amigos y familiares. Las mujeres consideran que la información transmitida es “normal”, sin embargo, al menos 5 de cada 10 considera que la posibilidad de convencer sobre el producto es muy probable.

Estas cifras cobran importancia al saber que el 50% de las mujeres en Argentina utilizan Internet. Entre los segmentos de 15 hasta 24 años son las que mayor uso le dan a Internet, seguidas por el grupo de 25 a 34 años, y en tercer lugar por el grupo de 35 años hasta 54. Entre las actividades realizadas, la búsqueda de información en internet es una de las más relevantes. Relacionado a las compras, la comparación de precios y la visita a sitios web de marcas son menos relevantes, pero ocupan un lugar dentro de las actividades Online. Las compras personales, aún no ocupan mucho tiempo entre las mujeres en Argentina.

El sector textil, tiene enormes oportunidades de crecimiento. A su vez, las ventas de Indumentaria a través de la web incrementaron en un 52% entre 2013 y 2014. Sin embargo, a pesar del crecimiento en las ventas online señalado, los locales físicos continúan siendo el canal predilecto al momento de realizar la compra efectiva. El rol principal de Internet en la actualidad, es el de la búsqueda de tendencias, consejos y precios, siendo el local físico el lugar que permite tocar, ver y probar el producto para concretar la decisión de compra.