



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADOR PÚBLICO

Proyecto de Grado

**“Análisis de los Estados Financieros Actuales y Proyectados para Evaluar
la Creación de una Nueva Unidad de Negocio”**

Alumnos:

Andrés Padovani

Patricio Zuliani

Tutor:

Inés Manuela Carbonell

2016



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

INDICE

Indice	2
Dedicatoria y agradecimientos	3
Resumen	4
Objetivo y alcance	5
Introducción	7
Capítulo I - Marco Teórico	8
Capítulo II - Análisis de los Estados Contables Históricos	39
Capítulo III - Nueva Unidad de Negocios	54
Capítulo IV - Análisis de los Estados Contables Proyectados	70
Capítulo V - Conclusiones	70
Anexo I	82
Anexo II	94
Bibliografía	98



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Dedicatoria y Agradecimientos

El presente trabajo de grado está dedicado a nuestros padres, pilares fundamentales en nuestras vidas, quienes han velado por nuestro bienestar y educación, depositando su entera confianza en cada una de nuestras metas propuestas.

Queremos agradecer a cada uno de los docentes que han dedicado su tiempo para contribuir a nuestro objetivo, así como también, a compañeros y demás personas que confiaron en nosotros y brindaron su apoyo y ayuda en todo lo necesario.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Análisis de los Estados Financieros Actuales y Proyectados para Evaluar la Creación de una Nueva Unidad de Negocio

Integrantes: Padovani, Andrés – Zuliani, Patricio – Contador Público

Profesor Tutor del PG: CARBONELL, Inés Manuela

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: RICCI, María Beatriz

Vocal: ALLUB, María del Huerto

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Resumen

El presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos a saber:

- Marco teórico
- Análisis de los estados contables históricos
- Nueva unidad de negocios
- Análisis de los estados contables proyectados
- Conclusiones

El capítulo I se desarrolla la base conceptual de nuestro trabajo de campo. Dentro de éste se recurre a varios autores para formar nuestro enfoque sobre los temas tratados.

En capítulo II se expone y analiza la situación actual del negocio, para intentar obtener conclusiones sobre una probable expansión del mismo, a través de una serie de indicadores obtenidos de los estados contables.

Dentro del capítulo III, se encuentran los datos relevados para la incursión en un nuevo negocio. Con ellos se elaboró el flujo de fondos, bajo determinados supuestos para un período de dos años; a partir de éste último se elaboraron los estados contables proyectados.

En el capítulo IV está dedicado a realizar el análisis de los estados contables proyectados, expuestos en el capítulo anterior, a través del mismo procedimiento utilizado en el capítulo II.

Por último, en el quinto capítulo se vierte una opinión, fundada en el desarrollo de los capítulos precedentes, sobre las posibilidades de expansión del negocio.

Palabras Clave

Estados contables, rentabilidad, ratios, situación financiera y económica, análisis de contexto, inversión, gastronomía, proyección.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Objetivo y Alcance

El objetivo del presente trabajo se centra en realizar un análisis de los Estados Contables, y de la situación financiera actual, para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios mediante la realización y estudio de estados contables proyectado de ésta última.

Para el desarrollo de este trabajo se ha elegido a la Empresa PATRICIO ZULIANI, la cual está inserta en el sector de la comercialización en un shop en una estación de Servicio BLUE. Esta es una empresa familiar que con el paso del tiempo ha crecido vertiginosamente, desarrollando ineficiencias organizacionales propias de esta expansión, que se veían reflejadas en la economía general de la empresa.

La empresa actualmente está formada por el dueño quien toma todas las decisiones asesorado por su entorno familiar, que también colabora en el trabajo diario.

La empresa fue adquirida por el padre de quien es hoy el titular de la empresa en el año 2005. En dicho momento esta contaba con solo 2 empleados y un con un movimiento mucho menor al de hoy en día. Los procedimientos eran muy impropios, no existía un sistema de stock, la caja era manejada por más de una persona en cada uno de los turnos del día; y no existía una descripción de tareas de cada uno de los puestos de trabajo.

Hoy en el shop trabajan el dueño de la firma, con la colaboración de dos de sus familiares, y con un plantel laboral de siete empleados más que realizan todas las tareas durante las 24 horas que se encuentra en funcionamiento.

La empresa tiene 8 años en el mercado, y se dedica a la venta de productos de kiosco y del rubro cafetería. Entre sus principales proveedores se encuentra Arcor, Coca Cola y Arcafe y sus clientes son principalmente vecinos del barrio y trabajadores de la zona (principalmente vendedores de autos). Se ubica en barrio Villa Cabrera y cuenta con estacionamiento propio, una de las ventajas con respecto a los competidores de la



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

zona. La empresa últimamente tiene una ganancia regular por lo que resulta importante realizar el análisis de los estados contables pertinentes para de allí analizar la situación actual del ente y proponer una mejora de expansión de la empresa.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Introducción

Toda compañía debe cuantificar y valorar su desempeño a fin de detectar, lo antes posible, cualquier situación de desvío respecto al plan trazado. A partir de la premisa enunciada, debemos definir un concepto que sea de utilidad a dicho fin; una aproximación al concepto de información financiera sería: “La empresa está orientada a satisfacer a un mercado y generar riqueza por lo que la información financiera debe estar orientada al mercado y a generar riqueza debiendo informar sobre: la generación de riqueza, el retorno de inversión de socios o accionistas, y la generación de flujo de efectivo” (Moreno, 2003).

Según (Perez, 2005) *“el objetivo del análisis de estados contables consiste en establecer el diagnóstico y perspectivas sobre la situación financiera y económica de un ente, basado en información brindada por dichos estados contables”*. Determinar la capacidad de pago de la empresa y la aptitud para obtener resultados y rentabilidad sobre su inversión, resulta fundamental a fin de evaluar correctamente su situación actual y su viabilidad a futuro.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1 Instrumentos para el análisis

1.1. Comparación de datos absolutos

La comparación de datos absolutos no debe obviarse, ya que determinadas relaciones en términos relativos pueden aparecer en un principio como probables focos conflictivos, cuando en realidad carecen de materialidad.

Por ejemplo, si se comparan las cifras relativas en el rubro Caja y Bancos, observándose que el mismo aumentó en un 100% de un período a otro, se trata de un incremento significativo en valores relativos, pero en valores absolutos, el incremento podría ser de \$100 a \$200 y el total del activo puede contener millones de pesos.

Según Enrique Fowler Newton, en su libro “Análisis de Estados Contables” (tercera edición año 2002”) las comparaciones entre datos correspondientes a un ente determinado podrían hacerse:

- a) con otros datos de los mismos estados contables;
- b) con datos de estados contables anteriores;
- c) o el con datos surgidos de otras comparaciones

1.2. Análisis de variaciones

Las variaciones significativas de un período al otro, no solo deben ser mencionadas, es necesario determinar las causas que generaron dicha modificación.

Por ejemplo: si los costos de las compras aumentaron sensiblemente, pero no así las ventas, se deberá determinar la causa, la cual (entre otras situaciones) podría originarse en el aumento de precios de un insumo fundamental, restricciones de importaciones, o en modificaciones dentro del mercado de proveedores.

Hay dos tipos de variaciones.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- Absolutas: pueden dar ideas muy generales sobre tendencias pero son de difícil interpretación si no se conoce cuáles son sus correspondientes variaciones relativas. (Fowler Newton, 2002).
- Relativas: resulta de dividir la variación absoluta con uno de los 2 números comparados. Generalmente se expresan en porcentajes.

1.3. Ratios

Los ratios establecen una relación entre dos valores, devenida de su cociente. Por ejemplo, entre 500 y 100, el ratio es 5, lo que también puede presentarse como porcentaje: 500%. Los ratios constituyen indicios, pero no brindan información suficiente sobre una situación determinada. Para mejorar la información se pueden comparar los ratios dentro de la misma empresa para distintos periodos o entre empresas si resultan comparables.

A su vez resulta indistinta la utilización de los términos índice, ratio, razón, ya que según la real academia española:

- Índice: Expresión numérica de la relación entre dos cantidades.
- Ratio: razón (cociente de los números).
- Razón: Cociente de dos números o, en general, de dos cantidades comparables entre sí.

1.4. Análisis horizontal

Según (Perez, 2005) “*El análisis horizontal consiste en transformar a valores relativos una serie de números de distintos periodos, para evaluar la tendencia*”. Por ejemplo, suponiendo los siguientes importes de del rubro Caja y Bancos para cuatro diferentes periodos fuesen:

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4
Valor Absoluto	150	185	223	262
Análisis Horizontal	100%	123%	149%	175%

Fuente: Elaboración Propia



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

En esta ocasión se verifica que el saldo aumentó un 23 % en el segundo período estudiado, un 49 % en el tercer período, y un 75% en el cuarto, todos respecto al primero.

1.5. Análisis vertical

Según (Perez, 2005) *“El análisis vertical consiste en transformar a valores relativos, pero no una serie de distintos periodos, sino importes correspondientes a una misma etapa, tomando uno de ellos como valor base”*. En la misma sintonía (Fowler Newton 2002) *“El análisis vertical resulta del cálculo de una serie de porcentajes respecto de una cifra base de un estado contable”*. Por ejemplo, si se quiere dilucidar el impacto relativo de los distintos rubros del estado de resultados en función al total de ventas, según los importes de la primera columna, se pueden consignar los siguientes valores porcentuales para la segunda:

	Importe	Porcentaje
Ventas	150	100%
Costos de Ventas	-80	-53%
Resultado Bruto	70	47%
Gastos de Com.	-20	-13%
Gastos de Admin.	-15	-10%
Resultado del Ej.	35	23%

Fuente: Elaboración Propia

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO

Introducción

El objetivo de analizar la situación financiera de corto plazo, consiste en determinar la capacidad de pago que posee la empresa, respecto a las obligaciones que deben cancelarse dentro del año.

Según (Perez, 2005) *“La importancia de conocer esta situación radica en que si no se tuvieran los fondos necesarios en el momento oportuno sobrevendrán diversos “trastornos” como:*



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- a) *Desaprovechamiento de oportunidades de negocios.*
- b) *Dificultades para hacer frente a las obligaciones.*
- c) *La cesación de pagos.*

Por otra parte, un exceso de recursos para hacer frente a las obligaciones en el corto plazo, genera un costo de oportunidad”.

Aunque el análisis de las situaciones de la empresa se separe, en financiera de corto plazo, financiera de largo plazo y económica, no significa que las mismas sean independientes ya que un manejo inadecuado en alguna en cierto momento afectará las otras situaciones.

1. Liquidez

1.1. Concepto

El índice de liquidez corriente es una aproximación de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus próximos compromisos. Se calcula como el coeficiente de la cifra del activo corriente con la del pasivo corriente, determinándose el siguiente ratio:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este cociente indica por cada peso que se adeuda en el corto plazo, cuántos pesos se cuentan para hacer frente a dichas obligaciones.

1.2. Interpretación del ratio de liquidez corriente

(Perez, 2005) no está de acuerdo con asignarle alguna importancia al resultado si no se lo complementa con otras herramientas, salvo que el numero sea tan bajo o tan elevado que estuviera indicando alguna en sí mismo.

(Biondi, 1989) Manifiesta: *"Este índice no debería ser inferior al 100 % o a 1, dado que de otra forma se podrían producir dificultades para atender pasivos perjudicando la calificación de la empresa".*



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Algunos autores han comprobado que ciertas empresas, con una relación inferior a 1 podrían no presentar problemas financieros y a su vez otras con un número superior a 1, si podrían tenerlos. Si una compañía muestra una relación, por ejemplo de 0,8, y por otro lado, el tiempo en que sus bienes de cambio ingresan a la empresa hasta que recibe el dinero por la venta, resultare un periodo de tiempo menor al que tarda en pagarle a los proveedores, podría ir cancelando sus obligaciones normalmente más allá que el ratio mencionado sea menor a 1. Es por esto que para lograr una interpretación acabada del ratio, se debe considerar su desempeño a través del tiempo en la empresa y tener en cuenta la velocidad en los flujos de ingresos y egresos de sus componentes.

Deberían efectuarse ajustes extracontables si:

- una porción importante del pasivo corriente hubiera sido refinanciada a largo plazo después de la fecha de los estados contables;
- fuere probable que la asamblea de accionistas resuelva la distribución de dividendos en efectivo (Fowler Newton, 2002).

1.3.Limitaciones del ratio de liquidez corriente

Siguiendo a Pérez se infieren las siguientes consideraciones respecto de las restricciones más importantes que operan en el indicador:

- a) No toma en cuenta la composición de los activos corrientes. Dos empresas pueden presentar la misma relación de liquidez, pero una podría tener sus activos corrientes compuestos en su totalidad por disponibilidades y la otra, por bienes de cambio de no fácil realización. Queda claro que ambas no están en la misma situación.
- b) No toma en cuenta los plazos de realización de cada uno de los activos corrientes. Suponiendo que en dos casos la relación es la misma y también la composición de sus activos corrientes, pero una convierte en efectivo los créditos en 20 días y los bienes de cambio en 30 días, y en el otro caso en 50 días los créditos y 60 días el stock. De allí surge que la situación es diferente, aun teniendo el mismo cociente y composición de activos.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

c) No toma en cuenta los plazos de exigibilidad de cada uno de los pasivos corrientes. Ante igualdad en el ratio, composición de activos corrientes y plazos de realización de los mismos, es natural que, aquella que pague más tarde sus obligaciones estará en ventaja respecto a la otra.

d) No toma en cuenta el margen de ganancia de los bienes de cambio, salvo en aquellos casos que los mismos se pueden valorar al importe neto de realización. Ante igualdad de situaciones la que tenga un mayor margen de contribución sobre sus bienes de cambio, generará un flujo de ingresos superior, favoreciendo la liquidez, a pesar que el indicador no muestre tal situación.

e) No toma en cuenta acontecimientos futuros. Por ejemplo, se puede tener celebrado un contrato, cuya ejecución producirá ingresos o generará egresos importantes, y la relación no considera este tipo de situaciones.

1.4. Liquidez Seca o Prueba del Acido

Resulta de restar los bienes de cambio al activo corriente. La misma se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Esta relación es más exigente, ya que toma solamente en cuenta los activos más líquidos pero, continúa con casi todas las limitaciones expuestas en el indicador anterior.

Según (Fowler Newton 2002) *“La prueba del ácido debe tomarse como un complemento del cálculo de la razón de liquidez (corriente) y su resultado supone una hipótesis de desastre: ¿qué pasaría si en los próximos doce meses el ente no lograse vender nada o vendiese algo pero no lo cobrase?”*

2. Perspectiva dinámica del análisis financiero

2.1. Introducción



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

La visión dinámica sirve como complemento de la estática, ya que toma en cuenta la velocidad con la que se relacionan los flujos de ingresos y egresos. Para los primeros se toma en cuenta la antigüedad de los bienes de cambio y créditos por ventas. En cuanto a los segundos la antigüedad de los compromisos asumidos con los proveedores. Determinadas las antigüedades se elabora el ratio de liquidez necesaria, que sirve de medida para el índice de liquidez corriente. Luego, a través de la rotación del capital corriente, se comprueba cómo varían las necesidades de capital circulante, de acuerdo a los cambios en el nivel de actividad.

2.2. Antigüedad de bienes de cambio

2.2.1. Concepto

La antigüedad de los bienes de cambio determina, en promedio, el tiempo que transcurre desde que los bienes de cambio ingresan a la empresa hasta que son vendidos.

La antigüedad es complementaria al concepto de rotación, ya que ésta última se refiere a la cantidad de veces que en un lapso determinado se repite un suceso. En este caso, en cuantas ocasiones dentro del ejercicio se vende el stock de mercaderías.

$$\text{Rotación de Mercaderías} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Saldo promedio de mercaderías}}$$

Por su parte la antigüedad surge de expresar el mismo concepto pero en función del tiempo, por ejemplo los meses o días que tarda la mercadería desde que ingresa hasta que se vende. Para obtenerla, se calcula el cociente entre el período sobre la rotación y el costo de ventas.

$$\text{Antigüedad de Mercaderías} = \frac{\text{Período} \times \text{Saldo promedio de mercaderías}}{\text{Costo de ventas}}$$



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

El concepto de rotación da la idea de velocidad. Mientras más alto es el importe del costo de ventas en relación al stock de mercaderías, mayor es su de rotación; mientras que a mayor rotación menor antigüedad y a menor rotación mayor antigüedad.

Por otra parte (Fowler Newton 2002) el plazo promedio de realización del rubro bienes de cambio puede medirse ponderando los plazos promedio de realización de sus componentes.

2.2.2. Interpretación de la antigüedad de bienes de cambio

Es importante conocer cómo una empresa maneja sus stocks de bienes de cambio; a medida que logre acelerar la rotación de las mismas, se mejorará el flujo de fondos (esta situación queda supeditada a que no se altere la condición de pago pactada con los proveedores). Por otra parte, los stocks tienen valor también para el análisis económico. El stock inmovilizado es generador de costos, los cuales se exteriorizan a través del aumento de los costos de almacenamiento, desperdicios y un costo financiero.

En general, las empresas deben propender a una disminución de su stock, a fin de reducirlo al mínimo

Otros aspectos que incide en la antigüedad son:

- a) La ubicación geográfica del proveedor.
- b) La existencia de oferentes monopólicos u oligopólicos.
- c) Procesos que dependen de materias primas o mercaderías críticas.

2.3. Antigüedad de créditos por ventas

2.3.1. Concepto

Según (Perez, 2005) la antigüedad de los créditos por venta pretende determinar el plazo promedio que tienen las cuentas por cobrar, como una aproximación al tiempo que tarda desde que se efectúan las ventas a crédito hasta que son cancelados los compromisos por los clientes.

Como en el caso de la antigüedad de los bienes de cambio, primero se debe calcular la rotación de deudores, que expresa la cantidad de veces que las ventas contienen el saldo promedio de deudores.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

$$\text{Rotación de deudores} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Saldo promedio de deudores}}$$

La cifra de deudores contiene el impuesto al valor agregado y la de ventas no. Para que sea homogénea, se deberá considerar el mencionado impuesto en ambos casos.

$$\text{Rotación deudores} = \frac{\text{Ventas a crédito} + \text{IVA vtas. a crédito}}{\text{Saldo promedio créditos p/ventas}}$$

Para establecer la antigüedad, solo resta dividir el periodo considerado por la rotación.

$$\text{Antigüedad créditos p/ventas} = \frac{\text{Periodo} \times \text{Saldo promedio créditos p/ventas}}{\text{Ventas a crédito} + \text{IVA vtas. a crédito}}$$

En el caso de la empresa bajo análisis, la cual no realiza ventas a crédito, no sería de utilidad el presente indicador.

2.3.2. Interpretación de la antigüedad de créditos por ventas

Este indicador permite conocer en general si existen diferencias entre los plazos de pago otorgados por la empresa a sus clientes y el período de tiempo real que transcurre desde la venta hasta el cobro de los créditos. También configura un indicador válido para medir la gestión y la política de cobranzas de la compañía.

La importancia de los atrasos en los plazos de cobranzas radica en la disminución de la velocidad del flujo de ingresos y como consecuencia la mayor necesidad de capital de trabajo que genera.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

2.4.Plazo de cobranza de las ventas

Este ratio permite conocer en cuanto tiempo se cobran las ventas totales

$$\text{Plazo de cobranza ventas} = \frac{\text{Periodo x Saldo promedio créditos p/ventas}}{\text{Ventas totales + IVA ventas}}$$

(contado y a crédito)

“Hay autores que no hacen referencia al impuesto al valor agregado pero es obvio que deben considerarlo porque integra los saldos por cobrar a clientes. La tasa a aplicar debe ser la aplicable a las partidas pendientes de cobro. Si el emisor de los Estados Contables hubiera hecho ventas exentas o gravadas a tasas diferenciales, sería necesaria alguna estimación de la porción del saldo de deudores por ventas alcanzado por cada uno de ellas.” (Fowler Newton, 2002)

Con el mismo criterio que el utilizado en el punto anterior, tampoco cobra relevancia el presente indicador, debido a que todas las ventas son al contado.

2.5.Ciclo operativo bruto

$\text{Ciclo operativo bruto} = \text{Plazo de cobranza} + \text{Antig. bienes de cambio}$
--

El ciclo operativo bruto muestra los días que transcurren desde que la mercadería entra al depósito de la empresa, hasta que se vende - antigüedad de bienes de cambio - y luego, hasta que se cobra. Permite conocer el tiempo en que la totalidad de los bienes de cambio se convierten en efectivo.

Si la totalidad de las ventas son a crédito, el plazo de cobranza de las ventas será el mismo que la antigüedad de créditos por ventas. Por otro lado, si la empresa cobra



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

todas sus ventas en efectivo, el plazo de cobranzas será igual a cero y, con ello, el ciclo operativo será igual al período entre el ingreso de la mercadería y la venta.

Según (Fowler Newton 2002) “*la duración de un ciclo operativo podría ser estimada:*

a) por un preparador de estados contables, para clasificar a los activos como corrientes o no corrientes, en el caso de que deba aplicar una norma contable (inadecuada) que se basen en tal duración;

b) por un analista, para tener una idea de la rapidez con que rotan los recursos del ente.”

2.6. Antigüedad de proveedores

2.6.1. Concepto

Según (Perez, 2005) la antigüedad de proveedores permite determinar el plazo promedio que tienen las deudas comerciales, como una aproximación al tiempo que transcurre desde que son efectuadas las compras, hasta que se cancelan los compromisos con los proveedores.

Aplicando un procedimiento análogo al cálculo de la rotación y antigüedad para los créditos, se puede obtener la antigüedad de proveedores.

$$\text{Antigüedad proveedores} = \frac{\text{Periodo} \times \text{Saldo promedio proveedores}}{\text{Compras a crédito} + \text{IVA compras a crédito}}$$

2.6.2. Interpretación de la antigüedad de proveedores

Si se mantiene constante la composición de activos y pasivos corrientes, los plazos de realización del activo corriente y de exigibilidad de los demás pasivos corrientes, en la medida que este indicador baje o suba, será necesario disminuir o aumentar el capital de trabajo

Si el plazo que muestra el ratio es superior al otorgado por los proveedores al concretar la operación, se estaría tomando un tiempo mayor al acordado. La tendencia actual es que el proveedor cumpla un rol de *partnership* (asociado) dentro de la empresa



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

y así como debe exigírsele que entregue insumos según la calidad y los tiempos establecidos, se debería cumplir con los plazos de pagos pactados, hecho que adquiere trascendencia cuando son pocos los proveedores que pueden abastecer la empresa o cuando la capacidad de negociación es reducida.

2.7.Plazo de pago de las compras

Este ratio permite conocer en cuánto tiempo se pagan las compras, tanto a crédito como de contado.

$$\text{Plazo pago compras} = \frac{\text{Periodo x Saldo promedio proveedores}}{\text{Compras totales + IVA compras}}$$

2.8.Ciclo operativo neto

Se obtiene el ciclo operativo neto, restándole el plazo de pago de las compras al ciclo operativo bruto.

$\text{Ciclo operativo neto} = \text{Ciclo operativo bruto} - \text{Plazo pago compras}$
--

La importancia de conocer el ciclo operativo neto, radica en que el valor que dé como resultado es lo que debe ser cubierto con capital corriente, para que la empresa pueda funcionar financieramente de forma correcta.

Según (Perez, 2005) *“El análisis de los ciclos operativos es una cuestión muy importante para el manejo financiero de la empresa. Cuando se toma una decisión política como por ejemplo, aumentar los plazos a los clientes, esto producirá una disminución en el flujo de fondos. Por lo tanto, si no se cuenta con excedente de capital corriente, habrá que explorar las posibilidades de aumentar la rotación del stock y/o negociar mayores plazos con los proveedores, para no caer en una situación de iliquidez o estrechez financiera”*.

Las personas que dirigen y administran la empresa deberán prestar atención en sincronizar correctamente el ciclo operativo, a fin de propender al normal funcionamiento de las actividades.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

2.9. Plazo de realización de los activos corrientes

La liquidez necesaria, como indicador que permite determinar la suficiencia del índice de liquidez corriente, se obtiene mediante el cociente entre el plazo promedio de realización del activo corriente y el plazo promedio de exigibilidad del pasivo corriente. En el primer caso, se expone El plazo promedio en que cada uno de los rubros del activo corriente se convertirá en efectivo.

En el caso de caja y bancos como el de las inversiones transitorias, el plazo de realización de los mismos es cero días (debido a que los mismos ya son activos líquidos o bien, en el caso de las inversiones, la liquidación no es superior a un día).

Suponiendo una antigüedad de créditos por ventas de 30 días, que el volumen de ventas se mantiene constante, y que cada día se cobraría el importe equivalente al saldo de deudores dividido 30, podría expresarse que el saldo de créditos que se tiene al cierre, se va a cobrar en promedio a los 15,5 días.

$$\frac{1+30}{2} = 15,5 \text{ días}$$

Respecto de los bienes de cambio, y suponiendo si la antigüedad de los mismos es de 20 días, donde todas las ventas se efectuaron a crédito y las existencias van saliendo de acuerdo a como fueron ingresando al stock, los bienes de cambio se venderían dentro de 20 días - de acuerdo a la antigüedad promedio del rubro - y se cobrarían a los 30 días posteriores - según la antigüedad promedio de los créditos por ventas -, esto implica que el stock se transformará en efectivo a los 50 días.

Por lo tanto, a la antigüedad de los bienes de cambio hay que sumarle la antigüedad de los créditos por ventas



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

$$\frac{1+30+50}{2} = 40,5 \text{ días}$$

El resultado que arroja, puede leerse de la siguiente manera: los bienes de cambio que están en existencia a la fecha de presentación de la información financiera, se convertirán en efectivo, en promedio a los 40,5 días.

Si parte de los bienes de cambio se venden al contado, entonces el plazo promedio de realización de este rubro se obtendrá partiendo del plazo promedio de cobranza de las ventas.

Respecto de otros créditos, para estos plazos no deben considerarse relaciones promedios, ya que no suele existir un flujo regular que haga suponer que el ingreso en efectivo se producirá todos los días (por ejemplo los créditos fiscales no se van a transformar en efectivo a diario).

2.10. Plazo de exigibilidad de los pasivos corrientes

Para determinar la fecha promedio de pago a proveedores se efectúa un cálculo análogo al utilizado en las cuentas por cobrar. Por ejemplo, si la antigüedad promedio comprende 40 días, el plazo de pago promedio de los saldos a fecha de cierre será:

$$\frac{1+40}{2} = 20,5 \text{ días}$$

Existe un ratio que surge de la razón entre el plazo medio de realización del activo corriente y el de cancelación del pasivo corriente. Cuanto más bajo es, mayor es la solvencia en el corto plazo.

Este índice (según Fowler Newton, 2002)

- Complementa la información general que da la razón de liquidez.
- Su cálculo poco aporta cuando hay diferencias importantes entre las cifras del activo corriente y del pasivo corriente.
- El analista externo raramente cuenta con todos los datos necesarios para su cálculo.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

2.11. Liquidez necesaria

A través de este ratio se intenta alcanzar un indicador que sirva para determinar la suficiencia del índice de liquidez corriente.

Suponiendo que la composición de activos y pasivos corrientes es la siguiente:

<u>Activo corriente</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Caja y bancos	10.750	Cuentas p/pagar	88.203
Créditos p/vtas.	136.951	Prestamos	60.851
Otros créditos	40.567	Rem. y cs. Sociales	17.038
Bienes de cambio	<u>126.773</u>	Cargas fiscales	<u>24.948</u>
Total activo cte.	<u>315.041</u>	Total pasivo cte.	<u>191.040</u>

Fuente: elaboración propia

El indicador de liquidez corriente arrojaría el siguiente cálculo:

$$\frac{315.041}{191.040} = 1,6491$$

Paso siguiente, se pondera la composición con el plazo promedio de realización y exigibilidad respectivamente. Para el ejemplo planteado supondremos los créditos por ventas se cobrarán a los 12,5 días, los otros créditos se cobrarán a los 18 días de la fecha de cierre y los bienes de cambio se realizarán en 45,5 días. En tanto, y respecto al pasivo corriente, las cuentas por pagar vencen a los 25,5 días, los préstamos a los 60,5 días, las remuneraciones y cargas sociales se pagarán a los 5 días y, las cargas fiscales a los 15 días.

Se pondera la composición con el plazo promedio de realización y exigibilidad de los activos y pasivos respectivamente.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Activo corriente

Rubro	Saldos	Días Promedio	Importe Ponderado
Caja y bancos	10.750	0	-
Créditos p/vtas.	136.951	12,5	1.711.888
Otros créditos	40.567	18	730.206
Bienes de cambio	<u>126.773</u>	45,5	<u>5.768.172</u>
Total ponderado	315.041		8.210.265
Días promedio			26,061

Fuente: elaboración propia

El coeficiente obtenido de 26,061, implica que el activo corriente se convertirá en efectivo.

Pasivo Corriente

Rubro	Saldos	Días Promedio	Importe Ponderado
Cuentas p/pagar	88.203	25,50	2.249.177
Prestamos	60.851	60,50	3.681.486
Rem. y cs. Sociales	17.038	5	85.190
Cargas fiscales	<u>24.948</u>	15	<u>374.220</u>
Total ponderado	191.040		6.390.072
Días promedio			33,45

Fuente: elaboración propia

El resultado de 33,45, indica el plazo promedio de cancelación del pasivo.

$$\text{Liquidez necesaria} = \frac{\text{Plazo promedio de realización activo cte.}}{\text{Plazo promedio de exigibilidad pasivo cte.}}$$

$$\frac{26,061}{33,45} = 0,7791$$

Como el ratio de liquidez necesaria (0,7791) es menor que la liquidez corriente (1,6491), es de esperar que en principio la compañía no tenga inconvenientes financieros.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO "Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios"

Fowler Newton aporta las siguientes críticas a este indicador:

- Complementa la información general que da la razón de liquidez.
- Su cálculo poco aporta cuando hay diferencias importantes entre las cifras del activo corriente y del pasivo corriente.
- El analista externo raramente cuenta con todos los datos necesarios para su cálculo.

2.12. Rotación del capital corriente

Los cambios en el nivel de actividad, generan distintas necesidades de capital corriente. La rotación del capital corriente es el ratio que permite demostrar esa afirmación.

$$\text{Rotación capital corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital corriente promedio}}$$

La utilidad de este indicador yace en la comparación que se realiza a través de distintos períodos, ya que si el mismo se incrementa, estará indicando que se cuenta con menos capital corriente en relación a las ventas.

En relación a este indicador, (Perez, 2005):

Cuando se incrementa el nivel de actividad - las ventas -, sin que se haya operado un cambio en el ciclo operativo neto, la composición de activos y pasivos corrientes o el margen de ganancia sobre los bienes de cambio, la necesidad de capital de trabajo es mayor. Ante esta situación, si no se cuenta con excedente de capital corriente para enfrentar la mayor necesidad de fondos, podría llevar a la empresa a una situación de estrechez financiera, o como le llama (Walsh, 1994), de *overtrading*. Este autor afirma que *"el término overtrading se utiliza para describir una situación en la que el balance no dispone de suficientes recursos para llevar adelante el nivel de negocio existente"*.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Según (Perez, 2005) un aumento del ratio de rotación del capital corriente producto de un incremento en las operaciones, debe aparejar algunas de las siguientes medidas:

- a) Mayor respaldo de capital corriente.
- b) Aumento del margen de ganancia.
- c) Disminución del ciclo operativo bruto.
- d) Aumento del plazo de pago de las compras.

2.13. Análisis del estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo brinda explicaciones adicionales a los otros estados, no solo sobre el movimiento financiero pasado, sino también sobre evolución futura, en función a cómo la empresa se está financiando o invirtiendo los fondos.

Contar con un flujo de fondos positivo, no es síntoma de buen manejo financiero. El mismo dependerá de identificar las fuentes que lo generaron, ya que podría deberse a la obtención de nuevos préstamos o a la realización de activos. De la misma forma un flujo negativo tampoco implica necesariamente una situación complicada. Puede, por ejemplo, que se cuente con excedentes financieros al comienzo del periodo, los cuales son volcados en actividades de inversión, las que probablemente mejoren el ingreso de fondos futuro, o bien se hubieren cancelado préstamos.

2.14. Ratios del estado de flujo de efectivo

Flujo de efectivo generado por activ. Operativas

Flujo de efectivo total (positivo)

Este ratio mide la participación que tienen las actividades operativas en la provisión del flujo de efectivo. (Fowler Newton 2002) aporta que *“su cálculo sólo tiene sentido cuando los componentes del denominador aumentan el efectivo.”*



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Flujo de efectivo generado por activ. operativas

Ganancia operativa

Este cociente, muestra en qué proporción las actividades operativas generan fondos en relación a sus resultados. En este caso se eliminan del resultado (por ello se suma) las amortizaciones de bienes de uso y de activos intangibles. De esta manera, se comparan los conceptos que generaron flujo de fondos, con aquellos (en el denominador) que son susceptibles de generar flujo de efectivo.

Según (Fowler Newton 2002) *“Su cálculo sólo tiene sentido cuando el numerador y el denominador tiene el mismo signo. No es un indicador financiero propiamente dicho, pero puede resultar útil para ayudar a predecir el efecto financiero en futuras operaciones ordinarias”*

(Perez, 2005) analiza el resultado de este ratio de la siguiente forma:

Si el cociente resulta superior a la unidad, reflejará un acortamiento de los plazos de cobranzas, una prolongación en los plazos de pago o la disminución del stock.

Lógicamente, que lo anterior no es sostenible en el tiempo, en el largo plazo el número reflejado tiene que ser aproximadamente 1.

Un ratio inferior a la unidad, puede significar en general, la prolongación en los plazos de cobranzas, acortamiento en los pagos o aumento del stock. Dicha situación, puede deberse tanto por debilidad de la empresa frente a sus clientes o proveedores, o bien a una política expansiva, para ganar mercado.

Cobranzas

Ventas + IVA ventas



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Este ratio muestra el desempeño de la función cobranzas. En el denominador corresponderá agregarle el I.V.A., siempre que las cobranzas que están en el numerador incluyan este impuesto.

(Perez, 2005) analiza el resultado de este ratio de la siguiente forma:

Un resultado superior a 1, si las ventas son estables respecto al periodo anterior, significará que el plazo de cobranzas se acortó. En cambio, si las ventas cayeron, este hecho justificará el resultado obtenido, sin que se hubiera acortado el plazo

Un resultado inferior a la unidad ante ventas estables, mostrará una prolongación del plazo. Si las ventas aumentaron, podrá obtenerse un resultado de este tipo, sin que ello implique un aumento en el tiempo concedido a los clientes

(Fowler Newton 2002) agrega *“Si el estado de flujo de efectivo se presentase por el método indirecto, la cifra de ventas cobradas no estaría disponible y debería ser estimada”*

Siendo que la carga financiera se nutre del aporte de las actividades operativas, este ratio mide la participación relativa que la misma tiene sobre los intereses.

$$\frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Flujo de efectivo generado por activ. operativas}}$$

(Perez, 2005) analiza el resultado de este ratio de la siguiente forma:

Si este ratio arroja un valor inferior a la unidad, expresará la contribución que realizaron las actividades operativas a las actividades de financiación (cancelación de préstamos y/o distribución de resultados).

Si el cociente es mayor a 1 significa que para atender las erogaciones de las actividades de financiación, fue necesario recurrir a las actividades de inversión (por lo cual, tal vez, hubo que desprenderse de ciertos activos).



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Debido a que la compañía no tomó prestados capitales de terceros que generen un interés, no se calcula el presente ratio.

2.15. Análisis de contexto

Finalizado el análisis a nivel estático y dinámico resta introducir el contexto micro y macroeconómico. Respecto a las cuestiones microeconómicas (o de mercado), se deberá tener en cuenta cuál es el poder de negociación real con los clientes, la fuerza de los competidores existentes, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores o de sustitutos, para estimar si es posible acortar los plazos de cobranzas ante una eventual escasez de capital de trabajo y el poder de negociación con los proveedores, para considerar una eventual ampliación en los plazos de pago.

En el aspecto macroeconómico deviene, mayormente, por la situación del mercado financiero, lo que condicionará la posibilidad de renovación de los préstamos o de obtención de nuevas financiaciones, así también como el comportamiento de las tasas de interés. Si el contexto es inflacionario, se deberán minimizar la tenencia de partidas que carezcan de cobertura, aumentando las existencias en stock e incrementando los pasivos monetarios (si la tasa de interés es inferior a la tasa de inflación) a fin de resguardarse de la deterioro provocado por la depreciación de la moneda.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LARGO PLAZO

3.1 Introducción

En el análisis de la situación financiera a largo plazo se busca determinar la capacidad que la empresa tiene, con sus recursos, para responder a compromisos no exigibles a corto plazo.

Según (Perez, 2005), hay dos cuestiones fundamentales a tener en cuenta para este análisis, que son:

- a) La estructura patrimonial.
- b) La generación de resultados.

Al observar el estado de situación patrimonial se debe analizar el tipo de recursos con que se cuenta, para conocer si la composición del activo resulta adecuada para el funcionamiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades.

La fuente de financiación resulta de interés a los efectos de evaluar quiénes son los que asumen los riesgos - los acreedores o los propietarios - y si la combinación adoptada es beneficiosa.

Respecto a la generación de resultados, señala (Bernstein, 1993): “*A largo plazo, los beneficios y la rentabilidad (que implica una capacidad recurrente para generar tesorería procedente de las operaciones en el futuro) son algunos de los indicadores más importantes y fiables del potencial financiero disponible.*”

Sobre el mismo tema (Urías Valiente, 1995) afirma: “*así como en el análisis a corto plazo lo fundamental era la liquidez, en el análisis a largo plazo hay que introducir la variable resultados como una de las claves de este análisis.*”

3.2 Endeudamiento

3.2.1 Concepto

Por endeudamiento, se entiende la participación que tienen los capitales de terceros en el total de los recursos de la empresa. El mismo debe analizarse como una cuestión



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

relativa, ya que dos empresas que tengan el mismo monto de pasivo podrían tener endeudamientos diferentes. Esto se da ya que una empresa puede tener una proporción de deuda mayor que la otra de acuerdo a sus patrimonios netos respectivos.

3.2.2 Determinación e interpretación del ratio de endeudamiento

El ratio de endeudamiento indica por cada peso de recursos propios aportados a la empresa, cuántos de capital de terceros se emplearon.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

En la medida que este indicador se incrementa, los acreedores estarán asumiendo más riesgo, aunque siempre relacionado con los resultados que genere la empresa.

Una crítica realizada a este indicador por (Fowler Newton 2002) es que *“El cálculo del índice no tendría sentido si el patrimonio fuera negativo, en cuyo caso el ente sería claramente insolvente”* y agrega *“no consideran las participaciones de los accionistas no controlantes en los patrimonios de las empresas controladas”*

En relación al valor que debería alcanzar este índice para indicar algún problema, (Senderovich & Telias, 1983) afirman: *“Conforme a sanas políticas financieras, la participación de los acreedores en la financiación de la inversión total no debe superar a la de los propietarios, o sea que se estima como nivel máximo de endeudamiento a un índice igual a 1.”* (Pérez, 2005) no está de acuerdo con establecer de antemano un número insuperable, ya que depende de las siguientes razones:

- a) El tipo de empresa que se trate. No es lo mismo el análisis que se puede realizar para un Banco que para otro tipo de empresa, ya que en este caso su actividad consiste en la intermediación financiera, por lo que el pasivo tiene proporciones importantes y el mismo es "calzado" en activos, cuyos



vencimientos serán similares a los depósitos. Por otra parte, hay ciertas empresas que no necesitan recursos demasiado importantes. Esto se da en algunas actividades, como servicios de limpieza, profesionales, etc. y en las que cualquier aumento de su deuda reflejaría un indicador de endeudamiento elevado, sin que necesariamente la situación se presente como desfavorable.

- a) El costo del pasivo y su exigibilidad. La mayor o menor preocupación, si el ratio presenta guarismos elevados, va a gravitar en torno a lo que cobren quienes proveen los fondos y a la exigibilidad de la deuda - si el compromiso es o no renovable a su vencimiento -.
- b) La posibilidad de generar resultados. Soportar los gastos que genere el pasivo y la eventual disminución de este último, va a estar asociado con la importancia de los resultados de la empresa

3.3. Análisis de tendencias

Analizar el comportamiento del ratio a través del tiempo, dará una mejor perspectiva para evaluarlo.

Si hay un incremento del pasivo se deberá verificar a donde se canalizo el mismo y si fue conveniente haberlo aumentado.

Si hay una disminución del patrimonio neto, deberá considerarse en primer lugar, si ella es consecuencia de una distribución de resultados superior a la ganancia del ejercicio o a la existencia de pérdidas. Ante esta última situación se deberá analizar si las mismas surgieron por la incidencia de los costos del pasivo, o si independientemente de lo último, el resto de gastos supera a los ingresos.

3.4 Meses de venta del pasivo

El ratio de los meses de pasivo que se adeudan da una magnitud respecto al nivel que alcanza la deuda medida en meses de venta. Puede establecerse de la siguiente manera:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO "Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios"

$$\text{Meses de venta del pasivo} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Venta promedio mensual}}$$

Si en una empresa el pasivo permanece inalterado pero se produce bruscamente una caída en el nivel de ventas, la deuda ha crecido en términos relativos frente al nivel de operaciones. Esto seguramente hará más difícil absorber los costos financieros y las eventuales amortizaciones de capital, a pesar que el ratio de pasivo/patrimonio neto, por el momento no esté indicando ningún inconveniente.

Por lo tanto, el índice de meses de venta del pasivo tiene un efecto dinámico y anticipatorio de problemas que podrían llegar a comprobarse mucho tiempo después.

3.5. Plazo de cancelación del pasivo

El ratio que muestra la relación entre el pasivo y la ganancia del ejercicio suele denominarse plazo de cancelación del pasivo. Para interpretarlo correctamente hay que tener en cuenta que:

- a) El pasivo no tiene por qué necesariamente ser cancelado. En forma individual, las deudas deben ser pagadas, pero mientras se deja sin efecto el compromiso con un proveedor, se contrae con otro; lo mismo con los préstamos.
- b) Las deudas no siempre se hacen frente con ganancias. Lo que debe ser absorbido con los resultados es el costo financiero derivado del pasivo.

3.6. Efecto palanca

Determinado nivel de endeudamiento es soportable en la medida que se cuente con los recursos en el momento de hacer frente a las obligaciones y los fondos tomados tengan un costo inferior al rendimiento ofrecido por la empresa. Esta última cuestión se analiza a través del "efecto palanca", "apalancamiento financiero" o leverage.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

$$\text{Efecto Palanca} = \frac{\frac{\text{Ganancia del ejercicio}}{\text{Patrimonio neto promedio}}}{\frac{\text{Ganancia ejercicio} + \text{Resultados del pasivo}}{\text{Activo}}}$$

(Perez, 2005) Analiza el resultado de este ratio de la siguiente forma:

En la medida que el índice resulte superior a la unidad, implica que la utilización de capitales de terceros ha contribuido a mejorar la rentabilidad del patrimonio neto, pues el costo del pasivo resultó inferior a la rentabilidad del activo.

Si en cambio el cociente es inferior a uno, significa que la utilización de fondos de terceros ha sido perjudicial, provocando una caída de la rentabilidad del patrimonio neto, y originada como consecuencia de que la deuda tuvo un costo superior a la rentabilidad del activo.

De resultar igual a uno, estaría indicando un efecto neutro respecto a la utilización de pasivos para financiarse, ya que podrían estar dándose algunas de las siguientes alternativas:

- a) No se utilizó capital ajeno.
- b) El costo de los fondos de terceros empleados resultó igual a la rentabilidad del activo.

(Fowler Newton 2002) también plantea una interpretación de los signos tanto del numerador, como del denominador: en el caso que ambos sean positivos o negativos, el apalancamiento será positivo; si el numerador es positivo y el denominador es negativo el efecto es positivo, en cambio, si los signos son inversos a lo enunciado anteriormente, el efecto es el contrario.

4. Inmovilización

La inmovilización pretende medir el grado de inflexibilidad de los recursos de la empresa. Esto es importante desde el punto de vista financiero, porque en la medida que



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

la proporción de activos no corrientes sobre el total de activos resulte mayor, ello le otorga menores posibilidades para disponer de sus bienes en cualquier momento.

4.1.Determinación e interpretación del ratio de inmovilización

$$\text{Inmovilización} = \frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo}}$$

A partir de la obtención del ratio se deberá verificar la tendencia a través de distintos periodos, su comparación con otras empresas de la misma actividad y el análisis de la composición de los activos no corrientes. Comparar esta relación con empresas del mismo ramo resulta relevante cuando la inmovilización está referida fundamentalmente a los bienes de uso y al grado en que los mismos se destinan a la actividad.

Algunos comentarios (según Fowler Newton, 2002).

- La necesidad de inmovilizar activos es importante en algunas actividades (como el transporte o la distribución de gas o energía eléctrica) y menor en otras (como la prestación de servicios profesionales personales).
- Si el emisor tuviera controladas, la razón de inmovilización debería calcularse sobre los estados consolidados, pues los individuales no muestran todos los activos del grupo y presentan como no corrientes a la totalidad de las inversiones en controladas.
- En los estados patrimoniales que contienen porcentajes sobre el total del activo, la razón puede leerse directamente en los renglones que informan sobre el total del activo no corriente.
- Este índice puede desagregarse como componente del activo no corriente.

4.2.Financiación de la inmovilización

En general, se considera que la forma menos riesgosa de financiar los activos no corrientes es a través de recursos propios, o de lo contrario, con deuda a largo plazo.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Incorporar activos no corrientes a través de pasivos de corto plazo, puede generar problemas financieros, debido a que dichos activos normalmente no generan un retorno suficientemente rápido de los fondos.

En la realidad económica, el conjunto de los activos está financiado por el total de las deudas, el patrimonio y la participación de terceros en los patrimonios de sociedades controladas (Fowler Newton, 2002).

4.2.1. Determinación e interpretación del ratio de financiación de la inmovilización

$$\text{Financiación de la inmovilización I} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo No Corriente}}$$

Se denomina financiación de la inmovilización I, porque si el cociente resulta inferior a la unidad, se deberá que elaborar la II.

Si es superior a 1 significa que los recursos propios financian a la totalidad del activo no corriente y a parte del activo corriente.

De resultar inferior a 1, parte de los activos no corrientes están siendo financiados con pasivos.

De presentarse la última situación, se elabora la segunda razón de inmovilización:

$$\text{Financiación de la Inmovilización II} = \frac{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo no corriente}}$$

Si el resultado es superior a 1, significa que el activo no corriente está financiado en su totalidad con recursos propios y capital de terceros a largo plazo (capital permanente).

De resultar inferior a 1, parte de los activos no corrientes están siendo financiados con pasivos corrientes.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA

5.1 Introducción

Cuando se analiza la situación económica de una empresa, lo que se pretende determinar es su capacidad para generar resultados.

Ahora bien, sobre los resultados se puede tener dos visiones:

- a) Como valor absoluto ganancia, pérdida.
- b) En términos relativos -rentabilidad-.

Manifestar que se ganó o perdió, en un periodo de tiempo, una cifra determinada, sin relacionarla con los recursos que fueron puestos a producir y que la generaron, no tiene demasiada significación.

Cualesquiera sean los objetivos planteados en la empresa, a largo plazo se debe tender a la rentabilidad. Si ésta no se puede lograr, difícilmente pueda sostenerse el resto. Rentabilidad puede definirse como:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ganancia}}{\text{Capital}}$$

Este ratio indica cuanto se gana por cada peso colocado a producir, o cuanto se pierde en caso de resultados negativos.

5.2. Rentabilidad del patrimonio neto

Este cociente indica por cada peso invertido en la empresa, cuánto ganan o pierden los propietarios. Esta relación también suele denominarse tasa de rentabilidad financiera, porque la misma toma en cuenta los gastos que origino el pasivo en la determinación de la ganancia final. Otra forma de llamarla es ROE (return on equity).

5.3. Rentabilidad del activo



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Con la tasa de rentabilidad del activo, se busca establecer cuál ha sido la eficiencia en la gestión de los recursos totales, independientemente de cómo se financian - capital propio o de terceros -.

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Ganancia del ejercicio} + \text{Resultados pasivo}}{\text{Activo}}$$

El ratio expresa cuanto se gana o pierde por cada peso de recursos totales invertidos en la empresa. También se lo llama ROI (return on investment) o ROA (return on asset).

Si existen resultados positivos del pasivo, corresponderá restarlos de la ganancia del ejercicio.

Si existen resultados negativos, corresponderá sumarlos, pero detrayendo el efecto del impuesto a las ganancias sobre dichos resultados. A tal fin se deberá restar de la ganancia los intereses multiplicados por la alícuota del impuesto.

Respecto del activo, si se cuenta con datos suficientes, se deberá ponderarlo en función a los meses de permanencia en el activo. Si no se dispone de toda la información para ese cálculo y no existen modificaciones muy significativas en el monto del activo, se deberá calcular un promedio simple de los importes inicial y final.

Es importante cotejar el resultado obtenido tanto con otras empresas del mismo ramo de actividad como con los objetivos de la firma a fin de comprobar comparativamente la eficiencia en la utilización de los recursos totales.

$$\text{Rentabilidad del activo} = \text{Margen sobre ventas} \times \text{Rotación del activo}$$

5.3.1 Rentabilidad del activo “Dupont”

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Ganancia ejercicio} + \text{Res. Pasivos}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

—



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

A través de la relación “Dupont” se busca profundizar el análisis de la tasa de rentabilidad del activo, a través de la desagregación de sus dos componentes, el margen sobre ventas y la rotación del activo.

El objetivo de desglosar la fórmula, es permitir conocer si la rentabilidad de la firma está basada en el margen o en la rotación.

Por su parte Fowler Newton (2002) realiza las siguientes críticas a esta relación: “la desagregación presentada no aporta nada de interés porque:

a) *La relación resultado sobre ventas no es significativa porque el numerador incluye conceptos ajenos a las ventas, como;*

1) *los resultados financieros;*

2) *los de tenencia de activos no financieros;*

3) *los de las actividades secundarias;*

4) *los extraordinarios, si no se los excluye; y*

5) *sus correspondientes efectos sobre el impuesto a las ganancias;*

b) *la razón de rotación ventas sobre patrimonio tampoco es útil! porque el denominador no es un indicador de recursos.”*

6.1. Análisis por actividad

Las herramientas analizadas deben ser utilizadas por cada área de actividad de la empresa, ya que si bien resulta útil establecer la rentabilidad de la empresa en su conjunto, también es de suma importancia analizar la misma y los resultados en forma sectorizada. Esto se debe principalmente a que los segmentos no tienen por lo general un comportamiento uniforme, a que la contribución a los costos fijos totales es variable según el segmento y a que puede existir sinergia entre los segmentos. Según (Perez, 2005) dos o más factores son sinérgicos, cuando al actuar conjuntamente producen un efecto mayor que el causado individualmente.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Existen situaciones, en las que a primera vista resultaría aconsejable eliminar una zona, línea de negocios o un producto del mercado, por su baja rentabilidad o porque sencillamente arroja pérdidas, pero se deberá tener en cuenta si no existe una combinación que produzca un efecto mayor que las partes independientemente.

6.2. Análisis de contexto

La rentabilidad y los resultados de una empresa son el producto del accionar de la misma y el contexto en el cual está inmersa. Es en razón de esto último que el estudio comportamiento del o los mercados en los cuales opera la firma reviste suma importancia. Según (Perez, 2005) *“La situación económica general y la medida en que los cambios posibles puedan afectar a la empresa, no deben escapar a ninguna tarea de diagnóstico económico de empresas”*.

En esta sección se procederán a desarrollar los conceptos básicos que se utilizaran en el presente trabajo. El concepto base de este trabajo es el de proyecto. Por definición un proyecto es el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un objetivo específico. Este objetivo debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido. Un proyecto de inversión específicamente es una propuesta de acción que a partir de los recursos disponibles considera posible obtener ganancias. Estos beneficios pueden ser conseguidos en el corto, mediano y largo plazo. La gestión de un proyecto se refiere a la aplicación de herramientas, conocimientos y técnicas en las actividades que lo conforman. Todo proyecto cumple con distintas etapas, tales como la idea inicial del proyecto, su posterior diseño, la ejecución del mismo y la evaluación del proyecto llevado a cabo. Un proyecto esencialmente surge de las necesidades individuales y colectivas encontradas en una sociedad. Se busca satisfacer necesidades no cumplidas de las personas. Esto se logra con la conjunción de recursos y una adecuada asignación de los mismos. Un proyecto de inversión conlleva por su naturaleza un riesgo asociado. Para poder disminuir este riesgo y tomar una decisión acertada es necesario realizar una adecuada evaluación del proyecto. Esta herramienta proporcionará información adicional para la toma de decisión final. Definición de evaluación de proyecto según Sapag Chain: “Es el



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

conjunto de antecedentes justificatorios, mediante los cuales se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado.”La evaluación de proyectos según la finalidad del estudio, se clasifica en:

- La rentabilidad del proyecto
 - La rentabilidad del inversionista
 - La capacidad de pago del proyecto
- Y en función del objeto de la inversión:
- La creación de un nuevo negocio
 - Un proyecto de modernización: externalización, internalización, remplazo, ampliación o abandono.

En este trabajo nos focalizaremos en la evaluación de la creación de un nuevo negocio. La formulación y evaluación de un proyecto comprende la preparación del mismo, donde se deben definir todas las características que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto; y la evaluación donde se busca determinar la rentabilidad de la inversión del proyecto.

Para evaluar un proyecto se deben realizar los siguientes estudios: la viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera o económica. Si alguno de estos estudios llega a una conclusión negativa determinará que el proyecto no se debe llevar a cabo. Por lo general el resultado que se toma en cuenta a la hora de decidir llevar adelante un proyecto es la viabilidad financiera o económica, el resto de los estudio son usados como referencia. El estudio de viabilidad comercial indicara si el mercado es o no sensible al bien producido o al bien ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso. El estudio de viabilidad técnica analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que se generará con el proyecto.

La viabilidad legal determina la existencia o no de restricciones de carácter legal que podrían impedir el funcionamiento del proyecto tal como se ha previsto. El estudio de viabilidad organizacional se enfoca en la capacidad administrativa para emprender el proyecto. El objetivo es definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de implementación, en lo estructural y en lo funcional. El estudio de viabilidad financiera mide la rentabilidad que retorna de la inversión medido



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

en base monetaria. Debido a la creciente concientización de la sociedad en los aspectos ecológicos. Es importante incorporar un análisis del impacto del proyecto sobre el ambiente. Se debe medir el efecto económico que producen dichas consideraciones. Esos efectos surgen de tener que cumplir con ciertas normas de regulación ambiental para prevenir futuros impactos negativos. La evaluación tiene tres etapas: la de la rentabilidad, el análisis de variables cualitativas y el análisis de sensibilidad. Para verificar las viabilidades anteriormente descriptas adicionalmente se necesita la realización de otros estudios complementarios, más uno de impacto ambiental.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO "Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios"

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES HISTORICOS

1. Estados Contables

Estado de Situación Patrimonial

ACTIVO	2014	2013	2012
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	84.992	73.262	42.700
Inversiones	90.000	98.300	120.000
Créditos por Venta	-	-	-
Otros Créditos	1.318	1.014	780
Bienes de Cambio	39.174	30.134	23.180
Total Activo Corriente	215.484	202.710	186.660
ACTIVO NO CORRIENTE			
Otros Créditos	3.570	45.859	88.792
Bienes de Cambio	-	-	-
Bienes de Uso	16.500	24.600	32.700
Total Activo No Corriente	20.070	70.459	121.492
TOTAL ACTIVO	235.554	273.169	308.152
PASIVO CORRIENTE			
Deudas:			
Comerciales	5.100	5.280	4.000
Préstamos	-	-	-
Remuneraciones y Cargas Sociales	109.408	87.526	70.021
Fiscales	39.964	56.279	53.407
Total Pasivo Corriente	154.472	149.085	127.428
PASIVO NO CORRIENTE			
Previsiones	15.000	12.500	10.000
Total Pasivo No Corriente	15.000	12.500	10.000
TOTAL DEL PASIVO	169.472	161.585	137.428



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

PATIMONIO NETO (según estado respectivo)	66.082	111.584	170.724
TOTAL DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO NETO	235.554	273.169	308.152

Estado de Resultados

	2014	2013	2012
Ventas	2.638.350	2.145.000	1.716.000
Costo de los Bienes Vendido	<u>(1.103.007)</u>	<u>(848.467)</u>	<u>(652.667)</u>
Ganancia Bruta	1.535.343	1.296.533	1.063.333
Gastos de Comercialización	(1.414.619)	(1.129.688)	(908.143)
Gastos de Administración	(43.602)	(33.540)	(25.800)
Resultados Financieros y por Tenencia	10.320	8.120	9.500
Otros Ingresos y Egresos	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Ganancia antes del Impuesto a la Ganancia	87.442	141.426	138.890
Impuesto a la Ganancia	<u>(39.964)</u>	<u>(56.279)</u>	<u>(53.407)</u>
Ganancia del Ejercicio	<u>47.478</u>	<u>85.147</u>	<u>85.484</u>



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO "Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios"

Estado de Evolución del Patrimonio Neto

Rubros	Aportes de los Propietarios			Resultados Acumulados		TOTAL
	Capital Social	Ajuste de Capital	Total	Resultados No Asignados	Total	
Saldos al 31/12/2010	30.000	-	30.000	291.872	291.872	321.872
Retiros de Ganancias				(175.669)	(175.669)	(175.669)
Resultado del Ejercicio				87.256	87.256	87.256
Saldos al 31/12/2011	30.000	-	30.000	203.459	203.459	233.459
Retiros de Ganancias				(148.219)	(148.219)	(148.219)
Resultado del Ejercicio				85.484	85.484	85.484
Saldos al 31/12/2012	30.000	-	30.000	140.724	140.724	170.724
Retiros de Ganancias				(144.287)	(144.287)	(144.287)
Resultado del Ejercicio				85.147	85.147	85.147
Saldos al 31/12/2013	30.000	-	30.000	81.584	81.584	111.584
Retiros de Ganancias				(92.980)	(92.980)	(92.980)
Resultado del Ejercicio				47.478	47.478	47.478
Saldos al 31/12/2014	30.000	-	30.000	36.082	36.082	66.082



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Estado de Flujos de Efectivo

	2014	2013	2012
Efectivo al Inicio	73.262	42.700	14.200
Efectivo al Cierre	84.992	73.262	42.700
Variación	11.730	30.562	28.500
Resultado del Ejercicio	47.478	85.147	85.484
Amortización de Bienes de Uso	8.100	8.100	8.100
Previsiones	2.500	2.500	10.000
Provisión Impuesto a las Ganancias	39.964	56.279	53.407
Incremento Cuentas a Pagar	(180)	1.280	180
Incremento Obligaciones Laborales	21.882	17.505	14.004
Incremento Impuestos a Pagar	(16.314)	2.872	1.394
Disminución de Inventarios	(9.040)	(6.954)	(5.349)
Efectivo Generado por Actividades de Operación	94.390	166.729	167.219
Actividades de Inversión			
Intereses Plazo Fijo	10.320	8.120	9.500
Total Actividades de Inversión	10.320	8.120	9.500
Actividades de Financiación			
Retiro de Ganancias	(92.980)	(144.287)	(148.219)
Total Actividades de Financiación	(92.980)	(144.287)	(148.219)
Total Efectivo al Cierre	11.730	30.562	28.500



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

2.1 Análisis de los Estados Contables

Indicador		Año 2014	Año 2013	Año 2012
a)	Liquidez Corriente	1,39	1,36	1,46
b)	Liquidez Seca	1,141	1,158	1,283
c)	Rotación de Mercadería	32	32	32
d)	Antigüedad de la Mercadería	11,47	11,47	11,47
e)	Ciclo Operativo Bruto	11,47	11,47	11,47
f)	Antigüedad de los Proveedores	14,50	16,85	18,46
g)	Plazo de Pago de las Compras	1,41	1,64	1,79
h)	Ciclo Operativo Neto	10,06	9,83	9,68
i)	Plazo Promedio de Realización de los Activos Corrientes	2,88	2,49	1,96
j)	Plazo Promedio de Cancelación de los Pasivos Corrientes	8,76	10,54	11,19
k)	Liquidez Necesaria	0,33	0,24	0,18
l)	Rotación del Capital Corriente	43	40	29
m)	EFE generado por actividades Operativas / Flujo de efectivo total	8,05	5,46	5,87
n)	Flujo de Efectivo / Ganancia Operativa	1,08	1,18	1,20
o)	Endeudamiento	2,56	1,45	0,80
p)	Efecto Palanca	2,34	1,82	1,44
q)	Inmovilización	0,09	0,26	0,39
r)	Financiación de la Inmovilización	3,29	1,58	1,41
s)	Rentabilidad	1,58	2,84	2,84



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

t)	Rentabilidad del Patrimonio Neto	0,98	1,00	0,70
u)	Rentabilidad del Activo	0,20	0,31	0,28
v)	Meses de Venta del Pasivo	0,77	0,90	0,96
w)	Análisis Du Pont	0,20	0,31	0,28

- **Índice de liquidez corriente:**

El año 2012 indica que la empresa cuenta con 1,46 pesos disponibles por cada 1 peso que adeuda en el corto plazo. En los años siguientes el índice no varía significativamente (y siempre siendo superior a 1) lo que sugiere una buena situación en cuanto a la liquidez. Igualmente este índice debería ser complementado por otros ratios que brinden una visión más clara de la situación. Así mismo se puede indicar que tanto el activo corriente, como el pasivo corriente aumentaron durante el periodo bajo análisis. En el primer caso, los rubros que más aumentaron son “Caja y Bancos” y “Bienes de Cambio”. En el caso del pasivo el aumento se evidencia, fundamentalmente, en “Remuneraciones y Cargas Sociales”.

- **Índice de liquidez seca:**

Esta relación es similar a la liquidez corriente detrayendo los bienes de cambio del activo corriente, por lo cual se tienen en cuenta los activos más líquidos. Los tres años muestran índices superiores a 1 por lo cual sigue demostrando una buena situación de la empresa. Se debe tener en cuenta que este ratio cuenta con las mismas limitaciones que el anterior por no tener en cuenta varios factores importantes para el análisis.

- **Rotación de la mercadería:**

Indica que la mercadería rota 32 veces en un año. En los 3 años muestra el mismo índice, el cual es un buen número dentro del rubro en el cual se desenvuelve la empresa. Este indicador se complementa con el de Antigüedad de la mercadería. Otorga una noción de la velocidad. Brinda una aproximación respecto a la cantidad de veces en las que la compañía repuso el stock promedio y éste se vendió.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- **Antigüedad de la mercadería:**

Este ratio es el complemento de la rotación e indica que el periodo de realización de la mercadería es de 11,47 días. Este periodo se da desde que entra la mercadería a la empresa hasta que se vende. Este período relativamente bajo genera un aumento en el flujo de fondos de la empresa (mientras más rápido se vendan las mercaderías, más rápido ingresará el dinero por dichas ventas). Otro punto favorable que se desprende de este análisis es que al ser un período corto de tiempo, se logran reducir los costos por inventarios; en primer lugar, y al tratarse de mercadería con una determinada fecha de vencimiento se minimiza el riesgo de generar pérdidas por obsolescencias en el stock; y en segundo lugar podríamos mencionar que al tener alta rotación y poca antigüedad se evita incurrir en costos de oportunidad por tener dinero inmovilizado en el stock que podría invertir en otra actividad más rentable.

- **Ciclo operativo bruto:**

En nuestro caso particular es igual a la antigüedad de la mercadería debido a que no existen ventas a plazo. Esto significa que, en nuestro caso particular, las mercaderías desde el momento de la compra y hasta que ingresa el efectivo por la venta de las mismas transcurren en promedio 11,47 días. Es decir debemos tener liquidez suficiente para afrontar el mencionado período de tiempo.

- **Antigüedad de los proveedores:**

El plazo desde que se realizan las compras hasta que se cancela la deuda al proveedor es en promedio 18,46 días en 2012. En los años siguientes fue disminuyendo hasta llegar a 14,5 días en 2014. Es importante no atrasarse con los pagos para no dañar la relación comercial con los proveedores.

- **Plazo de pago de las compras:**

El promedio de pago del total de las compras, ya sea a plazo o de contado, es de 1,79 días en 2012, disminuyendo a 1,41 días en 2014. Este índice se ve distorsionado debido a que solo el 10% de las compras es a plazo, arrojando un número muy por debajo de lo que muestra el ratio anterior.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- **Ciclo operativo neto:**

Es el tiempo que pasa desde que se realiza la compra hasta que se vende y se cobra teniendo en cuenta el plazo de pago a los proveedores. En este caso particular, en 2012, se debe tener liquidez disponible para afrontar 9,68 días. De esta forma la empresa subsistirá sin inconvenientes. En los años siguientes este índice sufrió incrementos sin importancia.

- **Plazo promedio de realización de los activos corrientes:**

En 2012 los activos corrientes se convertían en efectivo en menos de 2 días. En los años siguientes este coeficiente fue aumentando hasta llegar a casi 3 días en 2014. No hubo variaciones significativas que hayan sido producidas por alguna causa puntual.

- **Plazo promedio de cancelación de los pasivos corrientes:**

En 2012 el promedio de cancelación de los pasivos corrientes era 11 días. Este plazo fue disminuyendo hasta llegar a 8 días en 2014. Esto se debe a las distintas crisis que sufre el país, en la cual los proveedores empiezan a disminuir este plazo para no ser perjudicado por la inflación y demás factores ajenos a la empresa.

- **Liquidez necesaria:**

Este ratio indica el piso que debe tener el índice de liquidez corriente para que la empresa no tenga problemas financieros. En este caso puntual, en los 3 años, el índice de liquidez corriente es ampliamente superior a la liquidez necesaria, por lo cual se espera que no haya problemas financieros.

Independientemente del efectivo disponible, lo indicado en este ratio puede verse justificado analizando que todas las ventas son al contado, y las compras de mercaderías son a crédito. Así mismo el resto del pasivo tiene diversos plazos de vencimientos a lo largo del mes.

- **Rotación del capital corriente:**

Este indicador muestra la cantidad de veces que rota el capital corriente con respecto a las ventas. En este caso aumenta del año 2012 al año 2014, lo cual indica que se han incrementado las ventas respecto al capital corriente. Si bien no se genera una situación de estrechez financiera en sí misma, este indicador enciende una luz de advertencia sobre la situación financiera de corto plazo, especialmente entre los años 2012 y 2013 (entre 2013 y



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

2014 la variación fue menos significativa). Una acción a implementarse podría ser un aumento del capital corriente.

- **Endeudamiento**

Se observa que desde el año 2012 el índice se está incrementado. Cabe destacar que el mismo se debe a un aumento del pasivo en valores absolutos, y a una disminución del patrimonio neto derivada del retiro de utilidades por parte del dueño de la empresa.

El aumento del pasivo no viene asociado al costo por el incremento del mismo. Es decir, si bien hay un incremento derivado del aumento de las cargas sociales no se han tomado préstamos de terceros (instituciones financieras bancarias y no bancarias), evitando de esta forma generar costos por intereses.

- **Efecto Palanca**

Este coeficiente superior a la unidad durante los tres años relevados. Esto implicaría que los capitales de terceros contribuyeron en la rentabilidad del patrimonio neto, debido a que el costo del pasivo fue significativamente menor a la rentabilidad del activo.

De todas maneras debemos considerar que el costo del pasivo fue igual a cero; es decir no se tomaron capitales de terceros para financiar el negocio. Otro punto a tener en cuenta, que influye en que el índice de apalancamiento sea mayor que 1, es que el patrimonio neto se fue reduciendo año a año, debido al retiro de utilidades.

- **Inmovilización**

A través del período bajo análisis se observa una disminución del índice. Esto implica una conversión de los recursos disponibles en capital de trabajo. Se considera adecuado el nivel actual de recursos inmovilizados, debido a la rama de actividad en la cual se desempeña la empresa.

No obstante lo indicado en el párrafo anterior, podemos mencionar dos causas que inciden en la disminución del activo no corriente, y con ello, la del ratio de inmovilización. El primer rubro a analizar es “Otros Créditos”, el cual se compone mayormente por los retiros a cuenta de futuras utilidades que realizó el propietario de la compañía; estos créditos fueron mermando por las distribuciones de los resultados acumulados. El otro rubro a considerar es



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

“Bienes de Uso”, cuyo saldo decrece con los ejercicios, por el impacto de las amortizaciones ya que no se han incorporado nuevos bienes.

- **Financiación de la Inmovilización**

De acuerdo a lo expresado en el marco teórico del presente trabajo, los valores que arroja el presente ratio indican que el total de la inmovilización está financiada con capitales propios. De esta forma no se comprometen recursos futuros, debido a que en principio el activo no corriente no se está financiando con pasivo corriente.

La variación del índice se explica por lo indicado en el punto anterior, respecto a la reducción en los saldos del activo no corriente.

- **Rentabilidad del Patrimonio Neto**

Este ratio revela el retorno de la inversión que obtiene el propietario de la empresa. El mismo exhibe un fuerte incremento entre los años 2012 y 2013, y a partir de ese momento se mantiene sin variaciones significativas, durante el tiempo analizado.

- **Rentabilidad del Activo**

Este indicador, al ser mayor que cero, revela que se están utilizando de manera eficiente los recursos del ente. Sin embargo el año 2014 muestra una disminución en índice mencionado, lo que a priori puede suponer alguna deficiencia no detectada aún.

- **Meses de Venta del Pasivo**

El ratio muestra un descenso a lo largo de los tres años; partiendo de 0,96 para el año y 2012 y llegando a 0,77 en el año 2014. Esto significa que el pasivo es menor respecto del nivel de actividad que presenta la empresa. Si bien el pasivo aumenta a lo largo del período mencionado, lo mismo sucede con las ventas (que lo hacen en una proporción mayor). Esto determina que en cierta medida la compañía no presentaría inconvenientes para hacer frente a los costos financieros.

- **Análisis Du Pont**

Los mismos valores determinados en la rentabilidad del activo, pueden utilizarse en la medición de este ratio. La diferencia radica en el aporte de información que genera la desagregación de la rentabilidad del activo en dos componentes: el margen sobre las ventas y la rotación del activo. En el primer caso los valores encontrados, para el período 2012 a 2014,



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

son: 0,0498, 0,0397, 0,0180 mostrando un claro descenso en la rentabilidad a lo largo de los tres años. Por otro lado la rotación del activo, para el mismo periodo bajo análisis arrojo los siguientes valores: 5,5687 7,8523, y 11,2006 respectivamente, mostrando un incremento en la rotación a lo largo del tiempo. De acuerdo con los valores desagregados, y teniendo en cuenta que las ventas aumentaron a lo largo de los tres años, la disminución de la rentabilidad del activo enunciada en puntos anteriores, se debe al aumento en costos de administración y comercialización.

2.2 Análisis Vertical y Horizontal

ACTIVO	2014	%	2013	%	2012	%
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	84.992	36,1%	73.262	26,8%	42.700	13,9%
Inversiones	90.000	38,2%	98.300	36,0%	120.000	38,9%
Créditos por Venta	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Otros Créditos	1.318	0,6%	1.014	0,4%	780	0,3%
Bienes de Cambio	39.174	16,6%	30.134	11,0%	23.180	7,5%
Total Activo Corriente	215.484	91,5%	202.710	74,2%	186.660	60,6%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Otros Créditos	3.570	1,5%	45.859	16,8%	88.792	28,8%
Bienes de Cambio	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Bienes de Uso	16.500	7,0%	24.600	9,0%	32.700	10,6%
Total Activo No Corriente	20.070	8,5%	70.459	25,8%	121.492	39,4%
TOTAL ACTIVO	235.554	100%	273.169	100%	308.152	100%
PASIVO CORRIENTE						
Deudas:						
Comerciales	5.100	2,2%	5.280	2%	4.000	1%
Préstamos	-	0,0%	-	0%	-	0%
Remun. y Cargas Sociales	109.408	46,4%	87.526	32%	70.021	23%
Fiscales	39.964	17,0%	56.279	21%	53.407	17%



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Total Pasivo Corriente	154.472	65,6%	149.085	55%	127.428	41%
------------------------	---------	-------	---------	-----	---------	-----

PASIVO NO CORRIENTE

Previsiones	15.000	6,4%	12.500	5%	10.000	3%
Total Pasivo No Corriente	15.000	6,4%	12.500	5%	10.000	3%
TOTAL DEL PASIVO	169.472	71,9%	161.585	59%	137.428	45%

	2014	%	2013	%	2012	%
Ventas	2.638.350		2.145.000		1.716.000	
Costo de los Bienes Vendido	(1.103.007)	41,8%	(848.467)	39,6%	(652.667)	38,0%
Ganancia Bruta	1.535.343	58,2%	1.296.533	60,4%	1.063.333	62,0%
Gastos de Comercialización	(1.414.619)	53,6%	(1.129.688)	52,7%	(908.143)	52,9%
Gastos de Administración	(43.602)	1,7%	(33.540)	1,6%	(25.800)	1,5%
Resultados Financieros y por Tenencia	10.320	0,4%	8.120	0,4%	9.500	0,6%
Otros Ingresos y Egresos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ganancia antes del Impuesto a la Ganancia	87.442	3,3%	141.426	6,6%	138.890	8,1%
Impuesto a la Ganancia	(39.964)	1,5%	(56.279)	2,6%	(53.407)	3,1%
Ganancia del Ejercicio	47.478	1,8%	85.147	4,0%	85.484	5,0%



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

ACTIVO	2014	VA	%	2013	VA	%	2012
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	84.992	42.292	99,0%	73.262	30.562	71,6%	42.700
Inversiones	90.000	-30.000	-25,0%	98.300	-21.700	-18,1%	120.000
Créditos por Venta	-	-	0,0%	-	-	0,0%	-
Otros Créditos	1.318	538	69,0%	1.014	234	30,0%	780
Bienes de Cambio	39.174	15.994	69,0%	30.134	6.954	30,0%	23.180
Total Activo Corriente	215.484	28.824	15,4%	202.710	16.050	8,6%	186.660
ACTIVO NO CORRIENTE							
Otros Créditos	3.570	-85.222	-96,0%	45.859	-42.933	-48,4%	88.792
Bienes de Cambio	-	-	0,0%	-	-	0,0%	-
Bienes de Uso	16.500	-16.200	-49,5%	24.600	-8.100	-24,8%	32.700
Total Activo No Corriente	20.070	-101.422	-83,5%	70.459	-51.033	-42,0%	121.492
TOTAL ACTIVO	235.554	-72.598	-23,6%	273.169	-34.983	-11,4%	308.152
PASIVO CORRIENTE							
Deudas:							
Comerciales	5.100	1.100	27,5%	5.280	1.280	32,0%	4.000
Préstamos	-	-	0,0%	-	-	0,0%	-
Remun. y Cargas Sociales	109.408	39.387	56,3%	87.526	17.505	25,0%	70.021
Fiscales	39.964	-13.442	-25,2%	56.279	2.872	5,4%	53.407
Total Pasivo Corriente	154.472	27.044	21,2%	149.085	21.657	17,0%	127.428



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

PASIVO NO CORRIENTE

Previsiones	15.000	5.000	50,0%	12.500	2.500	25,0%	10.000
Total Pasivo No Corriente	15.000	5.000	50,0%	12.500	2.500	25,0%	10.000
TOTAL DEL PASIVO	169.472	32.044	23,3%	161.585	24.157	17,6%	137.428

(*) Se toma 2012 como año base

(**) VA= Variación Absoluta

	2014	VA	%	2013	VA	%	2012
Ventas	2.638.350	922.350	53,8%	2.145.000	429.000	25,0%	1.716.000
Costo de los Bienes Vendido	(1.103.007)	(450.340)	69,0%	(848.467)	(195.800)	30,0%	(652.667)
Ganancia Bruta	1.535.343	472.010	44,4%	1.296.533	233.200	21,9%	1.063.333
Gastos de Comercialización	(1.414.619)	(506.476)	55,8%	(1.129.688)	(221.545)	24,4%	(908.143)
Gastos de Administración	(43.602)	(17.802)	69,0%	(33.540)	(7.740)	30,0%	(25.800)
Resultados Financieros y por Tenencia	10.320	820	8,6%	8.120	(1.380)	-14,5%	9.500
Otros Ingresos y Egresos	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
Ganancia antes del Impuesto a la Ganancia	87.442	(51.448)	-37,0%	141.426	2.535	1,8%	138.890
Impuesto a la Ganancia	(39.964)	13.442	-25,2%	(56.279)	(2.872)	5,4%	(53.407)
Ganancia del Ejercicio	47.478	(38.006)	-44,5%	85.147	(337)	-0,4%	85.484

(*) Se toma 2012 como año base

(**) VA= Variación Absoluta



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Analizando verticalmente la información expuesta anteriormente se observa que el Activo Corriente, en comparación con el Activo Total, tiene un aumento sostenido en los tres años considerados. Esto va acompañado por una disminución marcada del Activo No Corriente. Estas variaciones se deben a un incremento de Caja y Bancos y Bienes de Cambio, y disminuciones de Créditos a LP y Bienes de Uso.

El Pasivo no muestra variaciones significativas en su estructura.

En este mismo análisis, el Estado de Resultados nos muestra una disminución de la utilidad neta del ejercicio.

- Año 2012 ----- 5%
- Año 2013 ----- 4%
- Año 2014 ----- 1,8%

Estos porcentajes, los cuales se obtienen de comparar utilidad neta con Ventas Totales, han disminuido en los periodos analizados debido a

- Mayor aumento proporcional de los Costos de Mercadería Vendida con respecto a los incrementos en las Ventas Totales.
- Aumentos de los Gastos de Comercialización.

En el análisis horizontal de los Estados Contables se observa

- 2012 a 2013 ----- Activo Corriente ----- ▲ 9%
- 2013 a 2014 ----- Activo No Corriente ----- ▲ 15%
- 2012 a 2013 ----- Pasivo Corriente ----- ▼ 42%
- 2013 a 2014 ----- Pasivo No Corriente ----- ▼ 83%

Estos datos nos demuestran lo plasmado en el análisis vertical sobre la mayor liquidez que fue adquiriendo la empresa en los tres años estudiados.

- 2012 a 2013 ----- Utilidad Bruta ----- ▲ 22%
- 2013 a 2014 ----- Utilidad Bruta ----- ▲ 45%

Lo analizado anteriormente nos brinda una noción de la composición de los diferentes rubros de los estados financieros de la compañía, así como la evolución de los mismos en los diversos años relevados, revelando crecimientos o decrecimientos tanto en valores absolutos como relativos.

Como conclusión y haciendo foco en los estados de resultados, en cada uno de los años aumenta la utilidad bruta, pero cada vez en menor medida. Esto se da por un incremento proporcional mayor de los Costos de Mercadería Vendida con respecto al incremento en las



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Ventas Totales. Con ayuda del aumento de los Gastos de Comercialización esto deviene en la disminución de la Rentabilidad Neta.



CAPITULO III

NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO

Analizando cómo invertir las ganancias, para que estas generen más beneficios, lo primero que se tiene que decidir es el rubro en el cual desenvolverse. Estudiando el panorama comercial en Argentina y específicamente en Córdoba se percibe que no es el mejor momento para invertir; pero siempre en estos casos existen posibilidades que no se pueden desaprovechar. De esta manera, cuando la economía nacional mejore ya existirá un negocio consolidado en el rubro que se eligiese.

Un rubro que llama la atención es el gastronómico. Se observa que hay muchos restaurantes que tienen un nivel de actividad constante durante todo el año. A simple vista es uno de los rubros menos afectados por la crisis económica y se encontraba dentro de las posibilidades de inversión.

Buscando información sobre el rubro indicado encontramos un artículo muy interesante llamado “Como hacer un restaurante exitoso”. El mismo se encuentra en el anexo I del presente trabajo y explica lo complicado que es estar en cada uno de los detalles hasta lograr tener un local gastronómico destinado al éxito. Este apartado nos hace dar cuenta de lo importante que es la administración del mismo, tanto en la parte costos fijos (alquiler, expensas, sueldos, servicios), costos variables (insumos utilizados en la producción) como también hacer una proyección de lo que puede llegar a ser nuestra facturación en un futuro cercano.

En este tipo de negocio es importante brindar un buen producto utilizando materias primas de calidad pero intentando aprovechar al máximo cada uno de ellos con el objetivo de tener un precio competitivo.

Ana Peré Vignau habla de la importancia de los chef emprendedores en esta nueva era de la gastronomía argentina, pero como nosotros somos simples inversores (sin experiencia en el rubro) debemos contratar mano de obra calificada y con la experiencia necesaria para manejar una cocina realmente rentable. Debemos hacer sentir a los empleados parte del proyecto, proponiendo metas a cumplir para lograr ser un restaurante exitoso.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Una parte del artículo a tener en cuenta es lo que sugiere José Jurafsky (en el anexo II), director de Food Consulting, que nos da una receta sobre el negocio de la gastronomía: buena locación, gestión profesional, trabajo en equipo, control permanente de la operación, adecuación a los cambios del mercado, creatividad y no tener miedo a los cambios.

En Nueva Córdoba existen pocos locales de este rubro y dentro de ellos la mayoría solo ofrecen el servicio de delivery. Siguiendo con el análisis, se debería armar un local en el cual se brinden ambos servicios, tanto delivery como restó, para que los clientes disfruten de un excelente producto en un espacio cálido y agradable. Al haber pocos locales de sushi con restó, y haciendo buenas promociones y publicidad el nuevo emprendimiento sería un éxito. Pensando más allá del armado del local, una vez trabajando se necesita buena publicidad. Con esto se debería hacer conocido el local y el excelente producto que se ofrecería. Se estudiaron los mejores medios publicitarios y se llegó a la conclusión que se debería hacer:

- Folletos: que se repartan por la zona con alguna promoción que tenga un fuerte impacto en los potenciales clientes.
- publicidad en radio: se decidió que se haría en la emisora más escuchada de la zona. Una publicidad informativa, regalando premios con la participación de los oyentes.
- publicidad en redes sociales: debido a que son un medio que está creciendo y que es bastante efectivo a la hora de hacer conocido un producto o una promoción.

El presente capítulo se centra en la búsqueda y obtención de datos para el análisis de la incorporación de un local gastronómico. La investigación consiste en evaluar los datos obtenidos de un local de “Sushi”, que ya se encuentra en funcionamiento, y considerar la adquisición del mismo. El local se encuentra ubicado en una de las avenidas principales de Nueva Córdoba, inserto en un polo gastronómico y recreativo de la ciudad.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”



Para la elaboración del análisis se tomó en cuenta los datos suministrados por el actual propietario del negocio y se realizaron diversas consultas a propietarios de comercios gastronómicos similares.

Como punto de partida se contacta al dueño del negocio quien manifiesta su intención de vender la marca y las instalaciones con las que cuenta el local. En dicho momento se llega a la conclusión que el precio total de compra sería por la suma de pesos cincuenta mil (\$50.000,00) y el mismo sería abonado en cuatro cuotas iguales, y mensuales de pesos doce mil quinientos (\$12.500,00) cada una. El mobiliario está valuado en la suma de pesos cuarenta mil (\$40.000,00) y estimamos una vida útil de diez años amortizable linealmente; el inventario realizado sobre estos bienes, arroja las siguientes existencias:

- veintiuna mesas
- cuarenta y cinco sillas
- tres equipos de aire acondicionado frío calor
- un mueble mostrador
- vajilla



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- Dos heladeras



En segundo lugar se habló con la propietaria del inmueble, quien brindó los datos respecto a la locación del mismo. El precio que la misma solicita es de pesos diecinueve mil (\$19.000,00) por los primeros seis meses de contrato y el mismo incluye las expensas; a partir de allí el pago de la locación se incrementa en un 12,50% semestral.

Teniendo en cuenta que “Sushi Tó” solamente funcionaría en horario nocturno, se considera que durante los dos primeros meses de funcionamiento la necesidad de empleados sería la siguiente:

- Un cocinero full time
- Un mesero part time
- Un encargado de envíos a domicilio part time.

La remuneración bruta según escala salarial convenio colectivo de trabajo 389/04 es de pesos diez mil sesenta y tres (\$10.063,00) para los cocineros y de pesos cuatro mil cuatrocientos veintidós (\$4.422,00) para los mozos de salón que cumplan con horarios part time. No obstante esto se planea incorporar, durante el mes de marzo, otro cocinero full time y otro camarero part time. Así mismo estimamos que los aumentos de sueldo se aplicarán de la siguiente forma:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- a. 4,68% en los haberes de marzo de 2016.
- b. En los meses de junio y julio de 2016 se agrega un importe no remunerativo de pesos ochocientos ochenta y cinco (\$885) para los mozos de media jornada y de pesos dos mil trece (\$2.013) para los cocineros de jornada completa.
- c. A partir de agosto de 2016, los importes mencionados en el ítem precedente pasan a ser remunerativos, pero no se incluyen en el sueldo básico.
- d. En enero de 2017 se agrega una suma no remunerativa de pesos seiscientos diecinueve (\$619) para los mozas de salón part-time y de pesos mil cuatrocientos nueve (\$1.409) para los cocineros full-time.
- e. Los importes remunerativos, no incluidos en el sueldo básico, del ítem c) se incrementan en un 70% en febrero de 2017.
- f. En abril de 2017, se aumentaría un 4,68%, es decir, se toma el mismo porcentaje acordado el año anterior.
- g. En los meses de junio y julio de 2017, se agregaría un importe no remunerativo de pesos ochocientos ochenta y cinco (\$885) para los mozos de media jornada y de pesos dos mil trece (\$2.013) para los cocineros de jornada completa.
- h. A partir de agosto de 2017, los importes mencionados en el punto inmediato anterior pasarían a ser remunerativos, pero no se incluirían en el sueldo básico.

Los valores indicados en los puntos a) hasta e), ambos inclusive, surgen del convenio colectivo, mientras que para los restantes puntos estimamos que los aumentos salariales serían iguales que en el año 2016.

Los aportes y contribuciones a la seguridad social ascienden al 44% de los sueldos brutos.

Respecto a la parte impositiva se calcularon tres impuestos. El impuesto al valor agregado se ha calculado como la diferencia entre los débitos y créditos fiscales; el primero se calculó como la suma de los importes netos facturados por la alícuota correspondientes; en cuanto al segundo se obtuvo mediante la suma del crédito fiscal computable; a su vez se tomó en cuenta el decreto 814/01, por la alícuota correspondiente a la ciudad de Córdoba sobre las contribuciones a la seguridad social efectivamente pagadas.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

En cuanto al impuesto a los ingresos brutos, se tomó la alícuota efectiva del 2,8% sobre las ventas netas. En tanto, y para la tasa de comercio e industria, de la Municipalidad de Córdoba, se calculó el importe a abonar bajo la tasa efectiva del 2,706% de las ventas netas más pesos quince (\$15,00) por mes, siempre que supere el mínimo mensual de mil setecientos sesenta y nueve pesos (\$1.769) – en caso de que el impuesto determinado sea menor al importe mencionado, se deberá abonar el mínimo..

Para la publicidad y difusión del local se planea una erogación de pesos ciento treinta y cuatro mil (\$134.000,00). Esta proyección incluye un gasto de pesos noventa y dos mil (\$92.000,00) para el primer año y de pesos cuarenta y dos mil (\$42.000,00) en el segundo. El sentido de dicha composición se refiere a la intención de dar a conocer la marca, principalmente en los primeros meses de apertura del negocio.

En cuanto a los servicios públicos a utilizar, y considerando que importe correspondiente a “Aguas Cordobesas” se encuentra incluido en el valor de las expensas, se realizó el cálculo del importe correspondiente a “ECOGAS” y a “EPEC”. Los montos proyectados devienen de las facturas por períodos anteriores, de las empresas mencionadas.

Para el mantenimiento (acondicionamiento y refacciones menores) del local se consideró la suma de pesos cincuenta y seis mil (\$56.000,00) para los dos años.

Los ingresos del negocio son generados por la venta de los siguientes productos:

1. Roll
 - 1.1. Clásicos
 - 1.2. Especiales
 - 1.3. Makis
 - 1.4. Sin Algas ni Arroz
 - 1.5. Calientes
 - 1.6. Sashimi
 - 1.7. Niguirí
2. Combinados
 - 2.1. 15 Piezas
 - 2.2. 30 Piezas



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

2.3. 45 Piezas

2.4. 60 Piezas

Las ventas de los productos se supone constante a lo largo de los meses (más a allá de los aumentos de precios explicados más adelante), excepto en febrero y julio debido a un aumento estacional de la demanda por fechas particulares (“día de San Valentín” y “día del amigo” respectivamente). Por el momento sólo se considera, como forma de pago de las ventas, que las misma se cobran en su totalidad en efectivo (no se reciben tarjetas de débito o crédito).

Las estimaciones fueron realizadas en función del análisis de los locales aledaños, y de la información histórica del propio local. Los precios de venta para el período enero a mayo 2016 (ambos inclusive) serían los siguientes:

	RESTO	DEBATE
ENTRADAS		
SUSHI TO DIPS	45	45
3 TOSTADAS CON QUESO SABORIZADO Y LAMINAS DE SALMON ROSADO SELLADO AL TOGARASHI.		
ARROLLADITOS PRIMAVERA	45	45
3 UNIDADES ACOMPAÑADOS DE SALSA AGRIDULCE Y PICKLE DE ZANAHORIA.		
GYOSAS	50	50
4 EMPANADITAS DE CARNE DE CERDO COCINADAS AL VAPOR Y SELLADAS CON PICKLE DE PEPINOS Y SALSA CITRICA.		
SUSHI TEMPURA	50	50
6 PIEZAS DE SUSHI EN TEMPURA ACOMPAÑADA DE SALSA DE TOMATES PICANTES.		
COMBINADOS		
SU 15 PIEZAS	145	145
SHI 30 PIEZAS	260	260
TO 45 PIEZAS	380	380
SUSHI TO 60 PIEZAS	470	470
SUSHI		
CLASICOS x 9 UNIDADES	85	85
PHILADELPHIA. RELLENO DE SALMON, QUESO PHILADELPHIA, SESAMO NEGRO TOSTADO POR FUERA.		
NEW YORK. RELLENO DE SALMON, PALTA, SESAMO RUBIO TOSTADO POR FUERA.		
CALIFORNIA. RELLENO DE KANIKAMA, PALTA Y QUESO PHILADELPHIA, SESAMO RUBIO TOSTADO POR FUERA.		
SPF. RELLENO DE SALMON, PALTA Y QUESO PHILADELPHIA, SESAMO MIXTO TOSTADO POR FUERA.		
ESPECIALES x 9 UNIDADES	90	90
MAKITAKI. MAKI RELLENO DE LANGOSTINOS Y HONGOS SITAKE.		
CALITO. ROLL RELLENO DE KANIKAMA, MANGO Y PEPINOS.		
BAIRES. RELLENO DE SALMON, PALTA, QUESO PHILADELPHIA Y LANGOSTINOS. CUBIERTO EN SALMON CON SALSA BAIRES.		
FUTURAMA. RELLENO DE LANGOSTINOS REBOZADOS, SESAMO RUBIO TOSTADO POR FUERA CON SALSA FUTU.		
GREEN ROLL. RELLENO DE SALMON, PALTA Y LANGOSTINOS. CUBIERTO EN NEGUI FILETEADO.		
ORALE ROLL. RELLENO DE SALMON MARINADO EN CITRICOS Y JALAPENOS. CUBIERTO DE PALLADURA DE LIMON CON GUACAMOLE.		
CRAZY. RELLENO DE PALTA, QUESO PHILADELPHIA, LANGOSTINOS. CUBIERTO DE SALMON.		
SMOKY. RELLENO DE SALMON AHUMADO, QUESO PHILADELPHIA Y PALTA. SESAMO MIXTO TOSTADO POR FUERA.		
SKIN ROLL. RELLENO DE PIEL DE SALMON GRILLADA CON SESAMO MIXTO TOSTADO BAÑADO EN SALSA TERIYAKI.		
VEGETARIANO. RELLENO DE VEGETALES DE ESTACION Y QUESO PHILADELPHIA.		
SIN ALGAS Y ARROZ x 9 UNIDADES	98	98
GEISHAS DE SALMON AHUMADO. FINOS CORTES DE SALMON AHUMADO RELLENOS DE MANGO Y QUESO PHILADELPHIA.		
SUNSHINE. RELLENO DE QUESO PHILADELPHIA, PALTA Y PALMITOS. ENVUELTO EN TAMAGO Y FINOS CORTES DE SALMON CON SALSA DE FRUTOS ROJOS.		
SEDUCTION. RELLENO DE SALMON, PALTA Y QUESO PHILADELPHIA, ENVUELTO EN TAMAGO.		
GEISHAS. FINOS CORTES DE SALMON RELLENOS DE PALTA Y QUESO PHILADELPHIA.		
EBI SEDUCTION. LANGOSTINOS REBOZADOS, PALTA Y QUESO PHILADELPHIA. ENVUELTO EN TAMAGO.		
MAKIS x 9 UNIDADES	90	90
SALMON. ARROZ Y SALMON ENVUELTO EN ALGA NORI.		
PHILADELPHIA. ARROZ, SALMON, PALTA Y QUESO PHILADELPHIA ENVUELTO EN ALGA NORI.		
AHUMADO. SALMON AHUMADO Y ARROZ ENVUELTO EN ALGA NORI.		
CALIENTES x 5 UNIDADES	65	65
MILANO. RELLENO DE SALMON TB Y QUESO MUZZARELLA SABORIZADO CON ALBAHACA, REBOZADO Y FRITO. BAÑADO CON ACEITE DE OLIVA.		

Fuente: Carta de Sushi To.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Así mismo se prevé un incremento en el mes de junio de 2016 del 20% del precio de venta de cada producto, mientras que para el mes de noviembre del mismo año de precios sería del 10%, manteniéndose constantes los mismos hasta junio de 2017, momento en el cual, se produciría otro aumento del 20%; para finalizar se espera realizar un nuevo ajuste de precios en noviembre de 2017 del 10%. El ajuste de precios se realiza esperando acompañar el alza en el nivel general de precios, para los períodos mencionados. En caso de que la inflación real en los años bajo análisis supere a la estimación realizada, se deberá generar el correspondiente ajuste en los precios de venta. Esta proyección de incrementos de precios son tomados siguiendo los aumentos del anterior dueño en los últimos 2 años del local. Este se guió por el promedio de varias consultoras privadas, con las cuales lograba un monto bastante cercano a la inflación real y se cubría de la pérdida de rentabilidad.

Las compras de insumos para la producción de sushi son de contado y están proyectadas en función de los volúmenes de venta previstos (la única excepción la constituye el primer mes, en cual se realiza una compra inicial de pesos ochenta mil). No existe ningún tipo de financiación por parte de los proveedores de las materias primas. Los principales insumos son:

- Salmón
- Langostinos
- Queso Philadelphia
- Palta
- Algas Nori
- Arroz
- Verduras Varias

Los costos unitarios de materia prima, en función de los productos elaborados serían los siguientes:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Productos	Costo unitario del Producto
Roll	
Clásicos	\$ 25,50
Especiales – Makis	\$ 27
Sin Algas ni Arroz	\$ 29,40
Calientes - Sashimi – Niguiiri	\$ 19,50
Combinados	
15 Piezas	\$ 43,50
30 Piezas	\$ 78
45 Piezas	\$ 114
60 Piezas	\$ 141

Obtuvimos estos costos de los productos con precios de mercado de las materias primas y de acuerdo a los gramos con lo cual cada uno se arma.

Los proveedores con los que se venían trabajando proporcionaron estos precios:

- Salmon: \$200 x kg limpio.
- Queso crema: \$21 x 200gr.
- Palta: \$60 x kg.
- Algas Nori: \$190 x 100 laminas.

A los fines de atender los requisitos iniciales de efectivo, para dar comienzo a la nueva unidad de negocios, el propietario realiza una inversión de pesos noventa mil (\$90.000,00). Dicho importe surge del capital propio, más precisamente de un depósito a plazo fijo expuesto en el rubro inversiones corrientes en los estados contables al 31 de diciembre de 2014. A partir del mes de octubre de 2016, se comienza a retirar efectivo de manera mensual, para recuperar la inversión inicial y adelantos de utilidades.

Respecto a la situación impositiva se hizo un análisis de cómo convenía inscribirse en AFIP.

Existen dos opciones posibles:

1. Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes o Monotributo el cual es un régimen integrado y simplificado destinado a pequeños contribuyentes relativo a:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- Impuesto a las Ganancias.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Sistema Previsional.

Los pequeños contribuyentes deberán encuadrarse en categorías tomando distintos parámetros y efectuar solamente el pago mensual de un tributo (de aquí surge la denominación “Monotributo”).

Las personas que se pueden inscribir en este régimen son pequeños contribuyentes que realicen:

- a) Personas que realicen:
 - Venta de cosas muebles;
 - Locaciones (alquileres) de cosas (tanto muebles como inmuebles);
 - Locaciones de obras y/o prestaciones de servicios.
- b) Sociedades de hecho e irregulares siempre que tengan hasta 3 socios.
- c) Integrantes de cooperativas de trabajo.
- d) Etc.

El Monotributo está estructurado por categorías. Para encuadrarse dentro del mismo se deben analizar ciertos parámetros. Estos son:

- Ingresos brutos anuales;
- Superficie afectada a la actividad;
- Energía eléctrica consumida anual;
- Monto de los alquileres devengados en el año.

A continuación se adjunta la tabla de monotributo correspondiente.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

CATEGORIAS DEL MONOTRIBUTO 2013 - 2014

financiam red

LOCACION Y PRESTACION DE SERVICIOS

CATEGORIAS	ING BRUTOS ANUALES	SUPERFICIE (M2)	E. ELECTRICA (EN kw)	ALQUILERES (ANUAL)	IMPUESTO	APORTES JUBILATORIOS	OBRA SOCIAL	TOTAL
B	hasta 48.000	hasta 30	hasta 3.300	hasta 18.000	\$ 39,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 342,00
C	hasta 72.000	hasta 45	hasta 5.000	hasta 18.000	\$ 75,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 378,00
D	hasta 96.000	hasta 60	hasta 6.700	hasta 36.000	\$ 128,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 431,00
E	hasta 144.000	hasta 85	hasta 10.000	hasta 36.000	\$ 210,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 513,00
F	hasta 192.000	hasta 110	hasta 13.000	hasta 45.000	\$ 400,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 703,00
G	hasta 240.000	hasta 160	hasta 16.500	hasta 45.000	\$ 550,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 853,00
H	hasta 288.000	hasta 200	hasta 20.000	hasta 54.000	\$ 700,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 1.003,00
I	hasta 400.000	hasta 200	hasta 20.000	hasta 72.000	\$ 1.600,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 1.903,00

RESTO DE LAS ACTIVIDADES

financiam red

CATEGORIAS	ING BRUTOS ANUALES	SUPERFICIE (M2)	E. ELECTRICA (EN kw)	ALQUILERES (ANUAL)	IMPUESTO	APORTES JUBILATORIOS	OBRA SOCIAL	TOTAL
B	hasta 48.000	hasta 30	hasta 3.300	hasta 18.000	\$ 39,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 342,00
C	hasta 72.000	hasta 45	hasta 5.000	hasta 18.000	\$ 75,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 378,00
D	hasta 96.000	hasta 60	hasta 6.700	hasta 36.000	\$ 118,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 421,00
E	hasta 144.000	hasta 85	hasta 10.000	hasta 36.000	\$ 194,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 497,00
F	hasta 192.000	hasta 110	hasta 13.000	hasta 45.000	\$ 310,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 613,00
G	hasta 240.000	hasta 160	hasta 16.500	hasta 45.000	\$ 405,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 708,00
H	hasta 288.000	hasta 200	hasta 20.000	hasta 54.000	\$ 505,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 808,00
I	hasta 400.000	hasta 200	hasta 20.000	hasta 72.000	\$ 1.240,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 1.543,00
J	hasta 470.000	hasta 200	hasta 20.000	hasta 72.000	\$ 2.000,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 2.303,00
K	hasta 540.000	hasta 200	hasta 20.000	hasta 72.000	\$ 2.350,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 2.653,00
L	hasta 600.000	hasta 200	hasta 20.000	hasta 72.000	\$ 2.700,00	\$ 157,00	\$ 146,00	\$ 3.003,00

En un principio no se contaba con los montos reales del impuesto a los Ingresos Brutos anuales ni de la energía eléctrica consumida por lo tanto se puntualizó en los otros dos parámetros. En cuanto a la superficie afectada a la actividad estaba dentro de los parámetros permitidos pero no se cumplía con el requisito de montos de los alquileres devengados en el año. Esto excluía el local gastronómico del régimen simplificado y obliga a la inscripción como responsable inscripto.

Este régimen general impositivo está orientado a trabajadores autónomos y empleadores. Para darse de alta en este es necesario registrarse tanto en IVA (Impuesto al Valor Agregado), el cual se liquida mensualmente; y en Impuesto a las Ganancias, el cual se liquida anualmente.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

A continuación se expone el flujo de fondo proyectado para los años 2016 y 2017:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

	AÑO 2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2016
Ingresos													
Saldo Anterior (1)		94.305	144.228	153.364	147.502	147.915	175.317	167.980	189.131	198.518	192.882	192.226	1.803.366
Aporte Propietario	90.000												
Cobro de Ventas al contado	140.805	154.886	140.805	140.805	140.805	168.966	147.510	168.966	168.966	168.966	185.863	185.863	1.913.206
Cobro de Ventas con Tarjeta de Crédito													-
Total Ingresos (2)	230.805	154.886	140.805	140.805	140.805	168.966	147.510	168.966	168.966	168.966	185.863	185.863	1.913.206
Egresos													
Compra de Insumos al Contado	80.000	24.250	33.739	42.242	42.242	50.689	45.000	49.943	50.689	50.691	55.758	55.759	581.002
Pago de Sueldos		18.907	18.907	34.955	34.955	34.955	41.636	41.636	41.636	41.636	41.636	41.636	392.494
Pago de Cargas Sociales		5.105	5.105	9.438	9.438	9.438	9.438	9.438	11.242	11.242	11.242	11.242	102.368
Pago IVA		4.479	17.055	11.810	12.035	10.760	15.395	11.396	15.633	14.654	15.504	16.281	145.002
Pago de Impuestos		6.422	7.063	6.422	6.422	6.422	7.704	6.727	7.704	7.704	7.704	8.473	78.767
Pago de Alquileres y Expensas	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	21.375	21.375	21.375	21.375	21.375	21.375	242.250
Pago de Publicidad	15.000	12.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	92.000
Pago de Servicios		300	8.300	300	6.300	300	4.300	300	4.300	300	6.300	300	31.300
Marca, Instalaciones y Mobiliario	12.500	12.500	12.500	12.500									50.000
Impuesto a las Ganancias y Anticipos													-
Retiro Particular										20.000	20.000	20.000	60.000
Gastos Diversos	10.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	32.000
Total Egresos (3)	136.500	104.963	131.669	146.667	140.392	141.564	154.848	147.815	159.579	174.602	186.519	182.066	1.807.183
Total Flujo de Fondos (1+2-3)	94.305	144.228	153.364	147.502	147.915	175.317	167.980	189.131	198.518	192.882	192.226	196.023	1.909.388



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

	AÑO 2017												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2017
Ingresos													
Saldo Anterior (1)	196.023	158.225	169.858	154.403	151.752	105.265	118.793	133.518	127.584	125.402	121.391	132.838	1.695.050
Aporte Propietario													
Cobro de Ventas al contado	185.863	204.449	185.863	185.863	185.863	223.036	245.340	223.036	223.036	223.036	245.340	245.340	2.576.065
Cobro de Ventas con Tarjeta de Crédito													-
Total Ingresos (2)	381.886	362.674	355.721	340.266	337.615	328.301	364.133	356.554	350.620	348.438	366.731	378.178	4.271.115
Egresos													
Compra de Insumos al Contado	55.760	61.334	55.760	55.760	55.760	66.915	73.595	66.915	66.915	66.915	73.590	73.602	772.821
Pago de Sueldos	66.339	46.311	46.319	46.319	48.487	48.487	55.168	55.168	55.168	55.168	55.168	55.168	633.270
Pago de Cargas Sociales	17.912	11.242	12.506	12.506	13.091	13.091	13.091	13.091	14.895	14.895	14.895	14.895	166.110
Pago IVA	17.330	15.609	19.568	15.609	17.290	16.014	21.744	23.084	21.223	20.372	21.223	22.659	231.725
Pago de Impuestos	8.473	8.473	9.318	8.473	8.473	8.473	10.164	11.179	10.164	10.164	10.164	11.179	114.697
Pago de Alquileres y Expensas	24.047	24.047	24.047	24.047	24.047	24.047	27.053	27.053	27.053	27.053	27.053	27.053	306.600
Pago de Publicidad	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
Pago de Servicios	8.300	300	8.300	300	6.300	300	4.300	300	4.300	300	6.300	300	39.600
Marca, Intalaciones y Mobiliario													-
Impuesto a las Ganancias y Anticipos					33.402	6.680		6.680		6.680		6.680	60.124
Retiro Particular	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Gastos Diversos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Total Egresos (3)	223.661	192.816	201.318	188.514	232.350	209.507	230.615	228.970	225.218	227.047	233.893	237.036	2.630.947
Total Flujo de Fondos (1+2-3)	158.225	169.858	154.403	151.752	105.265	118.793	133.518	127.584	125.402	121.391	132.838	141.141	1.640.169

Nota: Los importes aquí expresados incluyen el correspondiente impuesto al valor agregado.

Para finalizar el presente capítulo, adjuntamos los estados contables proyectados para los ejercicios 2016 y 2017:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Estado de Situación Patrimonial Proyectado - "Sushi Tó"					
	2016	2017		2016	2017
Activo			Pasivo		
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Caja y Bancos	196.023	141.141	Deudas:		
Bienes de Cambio	-	-	Comerciales	6.535	6.535
Otros Créditos	<u>60.000</u>	<u>264.689</u>	Remuneraciones y Cargas Sociales	84.251	111.632
Total Activo Corriente	256.023	405.831	Fiscales	<u>59.205</u>	<u>107.045</u>
			Total Pasivo	149.991	225.212
Activo no Corriente					
Bienes de Uso	36.000	32.000	Patrimonio Neto		
Activos Intangibles	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>	Según Estado Respectivo	152.032	222.619
Total Activo no Corriente	<u>46.000</u>	<u>42.000</u>			
Total del Activo	<u><u>302.023</u></u>	<u><u>447.831</u></u>	Total del Pasivo más el Patrimonio Neto	<u><u>302.023</u></u>	<u><u>447.831</u></u>



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO "Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios"

Estado de Resultados Proyectado - "Sushi Tó"

	2016	2017
Ventas	1.581.162	2.128.979
Costo de la Productos Vendidos	<u>(1.055.067)</u>	<u>(1.460.266)</u>
Resultado Bruto	526.095	668.713
Gastos de Comercialización	(163.273)	(152.114)
Gastos de Administración	<u>(267.388)</u>	<u>(312.570)</u>
Ganancia Antes de Impuesto	95.434	204.029
Impuesto a las Ganancias	<u>(33.402)</u>	<u>(71.410)</u>
Resultado del Ejercicio	<u><u>62.032</u></u>	<u><u>132.619</u></u>



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Estado de Evolución del Patrimonio Neto – “Sushi Tó”

Rubros	Aportes de los Propietarios			Resultados Acumulados		TOTAL
	Capital Social	Ajuste de Capital	Total	Resultados No Asignados	Total	
Saldos al 01/01/2016	90.000	-	90.000			90.000
Retiros de Ganancias						
Resultado del Ejercicio				62.032	62.032	62.032
Saldos al 31/12/2016	90.000	-	90.000	62.032	62.032	152.032
Retiros de Ganancias				(62.032)	(62.032)	(62.032)
Resultado del Ejercicio				132.619	132.619	132.619
Saldos al 31/12/2017	90.000	-	90.000	132.619	132.619	222.619



CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS

- **Liquidez Corriente:**

Este indicador arroja los valores de 1,71 y 1,80 para los años 2016 y 2017 respectivamente. El resultado brinda indicios de que el emprendimiento puede hacer frente a las obligaciones a corto plazo; en el caso del primer año se cuenta con \$1,71 de activo corriente por cada peso de pasivo corriente; en cuanto al segundo, la relación es de \$1,80 peso de activo corriente por cada peso de pasivo corriente.

- **Liquidez Seca:**

En este caso los valores obtenidos son de 1,71 para el año 2016 y de 1,80 para el 2016. Las conclusiones obtenidas van en igual sentido que el indicador anterior. El resultado obtenido en este ratio se iguala al índice de liquidez corriente, debido a que el saldo de los bienes de cambio es igual a cero.

- **Rotación de la Mercadería:**

En este caso, al no contar con saldo en el rubro bienes de cambio (ya que fundamentalmente consisten en alimentos perecederos) el cálculo de la rotación de la mercadería es igual a cero, para ambos años.

- **Antigüedad de la Mercadería:**

En relación con el ratio anterior, los valores obtenidos son cero. Dichos valores encuentran significado en la actividad del emprendimiento. Al tratarse de materia prima perecedera el stock se calcula en función de la demanda, para evitar pérdidas de mercaderías por vencimiento de las mismas y ofrecer un producto de fresca elaboración.

- **Ciclo Operativo Bruto:**

Tal como se expuso en los supuestos, todas las ventas son al contado. Es decir, no existen las ventas a crédito. Por esta razón, el ciclo operativo bruto es igual a la antigüedad de la mercadería; ahora bien en el ítem anterior expusimos que en nuestro caso, la rotación de la mercadería es igual a cero y, por lo tanto, el ciclo operativo bruto también es igual a cero.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- **Plazo de Pago de las Compras:**

Es ratio indica que el total de las compras (tanto al contado como a crédito) se pagan, en promedio, en 3,84 días en el año 2016 y en 2,91 días en el año 2017. Los valores tan bajos del presente indicador se fundamentan en que las únicas compras a crédito son los servicios públicos (energía eléctrica y gas natural).

- **Ciclo Operativo Neto:**

Para el caso particular de este proyecto, y teniendo en cuenta que todas las ventas se cobran al contado, y las compras se cancelan según lo indicado en el punto anterior, surgen los valores de -3,84 y de -2,91 para los años 2016 y 2017 respectivamente. Esto indica que no es necesario que dicho ciclo se cubierto con capital corriente, lo que representaría un funcionamiento financiero correcto. De hecho, si en algún momento se considera la venta a crédito, se puede tomar en cuenta la financiación de los proveedores y no comprometer el flujo de fondos futuro.

- **Liquidez Necesaria:**

Este ratio es indicativo del nivel mínimo de liquidez corriente con la cual debe contar el proyecto. Según los plazos de realización de activos y cancelación de pasivos, para los años 2016 y 2017 la liquidez corriente no debería ser menor a 0,70 y 1,77 respectivamente. De la comparación mencionada surge que en ninguno de los años bajo análisis este indicador es menor a la liquidez corriente; por consiguiente el proyecto no debería presentar inconvenientes financieros.

- **Rotación del Capital Corriente:**

De acuerdo con los datos obtenidos, el capital corriente rota, en función de las ventas, 14,91 veces en el año 2016 y 11,79 veces para el año 2017. La disminución entre un año y otro, se explica a través de un aumento proporcionalmente mayor del capital corriente en el segundo año, respecto a las ventas. 1. La situación descripta contribuye a evitar un escenario de estrechez financiera, el cual podría complicar el desarrollo normal de las actividades. Si las ventas aumentasen en una proporción mayor al capital corriente podría generar Overtrading,



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

debido a que no se contaría con los recursos financieros necesarios para enfrentar el aumento de actividad.

- **Endeudamiento:**

Este indicador arroja los valores de 0,99 y 1,01 para los años 2016 y 2017 respectivamente. En el caso del primer año se cuenta con \$0,99 aportados por terceros (pasivo corriente), por cada peso aportado por los propietarios; en cuanto al segundo, la relación es de \$1,01 aportado por terceros, sobre cada peso aportado por los propietarios. Al ser este indicador tan cercano a la unidad implica que los acreedores están asumiendo el mismo riesgo que los propietarios sobre los resultados de la compañía.

- **Meses de Venta del Pasivo:**

El nivel de deuda respecto al promedio de venta mensual, para los años 2016 y 2017 es de 1,14 y 1,27 respectivamente. Este indicador configura una señal de la magnitud del pasivo que posee el emprendimiento relacionado con los meses de venta. En nuestro caso particular, no existe mucha diferencia entre ambos años. A su vez los valores cercanos a la unidad generan tranquilidad al proyecto, debido a que se necesita apenas un poco más de un mes de ventas (promedio) para hacer frente al pasivo.

- **Efecto Palanca:**

Los resultados obtenidos al calcular este indicador, los cuales alcanzaron valores de 1,99 y 2,01 para los años 2016 y 2017 respectivamente. Estos valores indican que la rentabilidad obtenida por el proyecto fue superior al costo de endeudamiento (debido a que no hay pasivos que generen costos por intereses) del mismo, contribuyendo de esta manera a mejorar los resultados.

- **Inmovilización:**

Este Indicador muestra expresa que el activo no corriente representa el 15% del activo total, o que es el porcentaje del activo que no se espera realizar en el corto plazo, para el año 2016. Así mismo, y con análogo razonamiento, se alcanza un 9% del activo inmovilizado en el año 2017. La disminución interanual de los valores configura una mejora en la situación



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

financiera del proyecto, por cuanto existe mayor flexibilidad para disponer de los bienes en cualquier momento.

- **Financiación de la Inmovilización:**

Tomando como punto de partida la fórmula de cálculo N° I, expresada en el capítulo uno, los valores encontrados, son de 3,31 para el 2016 y 5,3 para el 2017, indican claramente que el total de la inmovilización se financia con capitales propios.

- **Rentabilidad:**

Los valores obtenidos indican que para los años 2016 y 2017 la rentabilidad es de 0,69 y 1,47 de ganancia. Esto implica que en el primer año, por cada peso puesto a producir se obtiene \$0,69 de ganancia; para el segundo año se puede aplicar un análisis similar.

- **Rentabilidad del Patrimonio Neto:**

El indicador muestra que se obtiene una ganancia del 41% para el año 2016 y del 71% para el año 2017, por cada peso invertido. La importancia de este análisis radica en que se toma en cuenta los costos que origina el pasivo para contribuir a los resultados.

- **Rentabilidad del Activo:**

Las tasas obtenidas son de 0,21 y 0,30 para los años 2016 y 2017, respectivamente. Al ser ambos valores mayores que cero, revela que los recursos totales del proyecto se están empleando de manera eficiente.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

A continuación, y a modo de resumen, se exponen los índices obtenidos en el análisis de los estados contables proyectados:

Indicador	Año	
	2016	2017
Liquidez Corriente	1,71	1,80
Liquidez Seca	1,71	1,80
Rotación de Mercadería	0,00	0,00
Antigüedad de la Mercadería	0,00	0,00
Ciclo Operativo Bruto	0,00	0,00
Antigüedad de los Proveedores	60,23	49,80
Plazo de Pago de las Compras	3,84	2,91
Ciclo Operativo Neto	(3,84)	(2,91)
Plazo Promedio de Realización de los Activos Corrientes	4,22	11,74
Plazo Promedio de Cancelación de los Pasivos Corrientes	6,07	6,64
Liquidez Necesaria	0,70	1,77
Rotación del Capital Corriente	14,91	11,79
Endeudamiento	0,99	1,01
Meses de Venta del Pasivo	1,14	1,27
Efecto Palanca	1,99	2,01
Inmovilización	0,15	0,09
Financiación de la Inmovilización	3,31	5,30
Rentabilidad	0,69	1,47
Rentabilidad del Patrimonio Neto	0,41	0,71
Rentabilidad del Activo	0,21	0,30



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- **Análisis Vertical**

Estado de Situación Patrimonial

	2016	%	2017	%
Activo				
Activo Corriente				
Caja y Bancos	196.023	64,9%	141.141	31,5%
Bienes de Cambio	0	0,0%	0	0,0%
Otros Créditos	60.000	19,9%	264.689	59,1%
Total Activo Corriente	256.023	84,8%	405.831	90,6%
Activo no Corriente				
Bienes de Uso	36.000	11,9%	32.000	7,1%
Activos Intangibles	10.000	3,3%	10.000	2,2%
Total Activo no Corriente	46.000	15,2%	42.000	9,4%
Total del Activo	302.023	100,0%	447.831	100,0%
Pasivo				
Pasivo Corriente				
Deudas:				
Comerciales	6.535	2,2%	6.535	1,5%
Remuneraciones y Cargas Sociales	84.251	27,9%	111.632	24,9%
Fiscales	59.205	19,6%	107.045	23,9%
Total Pasivo	149.991	49,7%	225.212	50,3%



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Estado de Resultados

	2016	%	2017	%
Ventas	1.581.162	100,0%	2.128.979	100,0%
Costo de la Productos Vendidos	(1.055.067)	-66,7%	(1.460.266)	-68,6%
Resultado Bruto	526.095	33,3%	668.713	31,4%
Gastos de Comercialización	(163.273)	-10,3%	(152.114)	-7,1%
Gastos de Administración	(267.388)	-16,9%	(312.570)	-14,7%
Ganancia Antes de Impuesto	<u>95.434</u>	6,0%	<u>204.029</u>	9,6%

Analizando el estado de situación patrimonial del año 2016 vemos que un alto porcentaje del activo total lo conforma el rubro caja y bancos (conformando un 65% del mismo), indicando que la empresa cuenta con buena liquidez. El otro rubro importante es otros créditos (Anticipos de Impuesto a las Ganancias y Retiros Particulares de los Socios). Por último el 12% del activo total son bienes de uso y solo un 3% de activos intangibles.

Comparando los rubros del Pasivo con respecto al activo total, encontramos que las remuneraciones y cargas sociales forman un 28%, mientras que las deudas fiscales conforman un 20%.

Durante el año 2017 el rubro caja y bancos representa el 31% con respecto al activo total. Este porcentaje disminuyó de un año a otro mientras que los créditos ascendieron al 60% del total del activo. Las Remuneraciones y Cargas Sociales implican un 26% mientras que las deudas fiscales un 24% con respecto al activo total. Estas últimas sufrieron variaciones mínimas del 2016 al 2017.

Cuando analizamos el Estado de Resultados tomamos como base las ventas totales. En 2016 el Costo de Ventas es el 67% de las mismas, mientras que los Gastos de Comercialización y administración ascienden al 37% conjuntamente. El Resultado del Ejercicio es un 3,92% del Total de las Ventas.

En 2017 el costo de ventas se mantiene en el mismo porcentaje con relación al año anterior. Los Gastos de Comercialización y Administración descienden al 22% de las ventas totales. Esta disminución con respecto al año anterior posibilitará que el resultado del ejercicio sea mayor porcentualmente que el año anterior.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- **Análisis Horizontal**

Estado de Situación Patrimonial

	2017	VA	%	2016
Activo				
Activo Corriente				
Caja y Bancos	141.141	-54.882	-28,0%	196.023
Bienes de Cambio	0	0	0,0%	0
Otros Créditos	264.689	204.689	341,1%	60.000
Total Activo Corriente	241.913	-14.110	-5,5%	256.023
Activo no Corriente				
Bienes de Uso	32.000	-4.000	-11,1%	36.000
Activos Intangibles	10.000	0	0,0%	10.000
Total Activo no Corriente	42.000	-4.000	-8,7%	46.000
Total del Activo	283.913	-18.110	-6,0%	302.023
Pasivo				
Pasivo Corriente				
Deudas:				
Comerciales	6.535	0	0,0%	6.535
Remuneraciones y Cargas				
Sociales	111.632	27.381	32,5%	84.251
Fiscales	107.045	47.840	80,8%	59.205
Total Pasivo	225.212	75.221	50,2%	149.991

(*) Se toma 2016 como año base

(**) VA= Variación Absoluta



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Estado de Resultados

	2017	VA	%	2016
Ventas	2.128.979	547.817	34,6%	1.581.162
Costo de la Productos Vendidos	(1.460.266)	(405.200)	38,4%	(1.055.067)
Resultado Bruto	668.713	142.617	27,1%	526.095
Gastos de Comercialización	(152.114)	11.159	-6,8%	(163.273)
Gastos de Administración	(312.570)	(45.182)	16,9%	(267.388)
Ganancia Antes de Impuesto	204.029	108.594	113,8%	95.434
Impuesto a las Ganancias	(71.410)	(38.008)	113,8%	(33.402)
Resultado del Ejercicio	132.619	70.586	113,8%	62.032

(*) Se toma 2016 como año base

(**) VA= Variación Absoluta

Para analizar el Estado de Situación Patrimonial tomamos como base el año 2016.

El Activo Corriente observamos una disminución de la cuenta caja y bancos en el 2017 con respecto al 2016 (menor liquidez) y completamos el análisis con un aumento del 341% de Otros créditos (Anticipos de Impuesto a las Ganancias y Retiros Particulares de los Socios). En promedio el Activo Corriente disminuye un 5,5% del 2016 al 2017.

El Activo No Corriente disminuye de un año a otro debido a las depreciaciones de los Bienes de Uso.

En general el Activo disminuye en un 6% durante los años analizamos.

El Pasivo sufre un aumento de un 50% de un año a otro debido a los incremento en Remuneraciones y Cargas Sociales y Deudas Fiscales.

Haciendo un análisis horizontal del Estado de Resultados y siempre tomando como año base el 2016 nos encontramos que:

-Las Ventas y el Costo de Ventas aumentan en un porcentaje similar. Esto se debe principalmente al incremento sostenido de los precios (Inflación).



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

- Los gastos de comercialización disminuyeron de un año a otro debido a la decreciente inversión en publicidad.
 - Los gastos administrativos aumentaron en un 17% en los años analizados.
- En general el Resultado del Ejercicio aumenta en un 113% generado por el aumento de los precios y la disminución de los Gastos de Comercialización.



CAPITULO V

CONCLUSIONES

Situación Actual

A raíz de lo expuesto en el capítulo II del presente trabajo, intentaremos brindar conclusiones sobre los datos analizados. Nuestra intención es focalizarnos sobre aquellos indicadores que nos puedan brindar un panorama general de la situación.

A lo largo del período analizado observamos que el negocio en general, se ha mantenido relativamente estable en cuanto a su funcionamiento. Los índices tomados fríamente, y sin analizar causas de fondo (es decir en una primera mirada de los mismos) nos muestran un descenso en los valores para el año 2013 y un aumento en el año siguiente, tendiendo a los valores de partida (año 2012). Un ejemplo de lo expuesto anteriormente es la liquidez corriente: si bien la misma disminuyó levemente en el período considerado, siempre ha sido significativamente mayor que la liquidez necesaria; esto permitió que el negocio no sufriese problemas financieros en el corto plazo.

Un tema importante de resaltar es el aumento del índice de rotación del capital corriente. Este devino de un cambio en la política de manejos de inventarios; se logró una mayor eficiencia en cuanto a las compras y almacenamiento de las mercaderías del negocio.

Respecto a la rentabilidad obtenida en los tres años analizados, observamos una clara disminución de la misma. Si bien los importes de ventas crecen a lo largo de los años, una medida que se utilizó para mantener el nivel de actividad fue absorber un porcentaje del incremento de los costos, con parte de la rentabilidad del negocio.

Por último, nos parece atinado hacer alusión al aumento del endeudamiento. La variación mencionada surge debido a una reducción del patrimonio neto, por retiro de utilidades.

Estados Contables Proyectados

Del análisis de los indicadores realizados en el capítulo IV, creemos necesario destacar algunos de ellos, con el fin de obtener conclusiones del presente trabajo.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

De la proyección realizada, y en la comparación del índice de liquidez corriente con la liquidez necesaria, surge la evidencia de que no existirían problemas financieros en el corto plazo. El nuevo proyecto contaría con niveles tales que permitirían hacer frente a las obligaciones, y retribuir la inversión.

Otro punto interesante a considerar, son los valores que arroja el cálculo del ciclo operativo neto. Los valores obtenidos para ambos años son negativos. Esto resulta como consecuencia de que todas las ventas proyectadas son al contado, y existe una política de mantener los stocks en el menor nivel posible (para evitar pérdidas por descomposición de la materia prima).

Respecto a la rentabilidad calculada del nuevo proyecto, y bajo los supuestos operados, se obtuvieron valores positivos, siendo los mismos de 69% para el primer año y de 147% para el segundo;.. El incremento en el segundo año es producto de un aumento del margen bruto y un aparente mantenimiento de los gastos de administración y comercialización. En referencia a la variación del margen bruto la misma se podría explicar a partir de que la proyección de las ventas aumenta en una proporción mayor que los costos estimados. Respecto al último punto, quisiéramos aclarar que el “mantenimiento en el nivel de los gastos” se debe a que, el aumento de los gastos de administración se ve, en gran medida, compensados con una disminución en los gastos de comercialización (fundamentalmente relacionados a un menor gasto en publicidad durante el segundo año).

Conclusión del Trabajo

En base a los análisis realizados en los capítulos II, III y IV del presente trabajo, y con respecto a las afirmaciones vertidas en los párrafos anteriores de este capítulo (especialmente lo referido a la rentabilidad de “Sushi Tó”), consideramos que se debería realizar inversión en el negocio “Sushi Tó”.

Nuestra opinión se basa en que el nuevo proyecto, brindaría un incremento en los niveles de rentabilidad esperada, sin causar efectos negativos en el otro negocio.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

La contribución esperada por parte de la nueva unidad de negocios implica, además del mejoramiento de los niveles de rentabilidad, un aprovechamiento de los recursos financieros. Nuestra afirmación se fundamenta en que los recursos utilizados para la inversión provienen de fondos ociosos con los que la empresa cuenta. Se espera que estos fondos tengan una rentabilidad no menor al 25% anual (lo que obtendríamos si realizáramos una inversión financiera).

Así mismo calculamos que en menos de un año y medio, desde el comienzo del proyecto, se estaría recuperando el valor nominal de la inversión inicial.

“La inversión debe ser más como esperar que la pintura se seque o que la hierba crezca. Si quieres emoción, toma 800 dólares y ve a Las Vegas.” Paul Samuelson



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

BIBLIOGRAFIA

- Biondi, M, (2003), *Estados contables: presentación interpretación y análisis*, Buenos Aires, Argentina, Errepar.
- Senderovich, I, Telias, A, (1983) *Análisis de balances ajustados por inflación*, Buenos Aires, Argentina, Edición Universitaria.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, (2011), *Resoluciones Técnicas*, Buenos Aires, Argentina, La Ley.
- Viegas, J y Otros, (2009), *Contabilidad pasado, presente y futuro*, Buenos Aires, Argentina, La Ley.
- Fowler Newton, E, (2002), *Análisis de estados contables – tercera edición*, Buenos Aires, Argentina, La Ley.
- Pérez, J (2005), *Análisis de estados contables, un enfoque de gestión*, Córdoba, Argentina, Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Verón, V, (2010), *Tratado de los estados contables*, Buenos Aires, Argentina, La Ley.
- Ross, S y otros, (2009), *Finanzas corporativas*, McGraw-Hill Interamericana, Madrid, España
- Berstein, L, (1996), *Análisis de estados financieros – teoría, aplicación e interpretación*, Madrid, España, McGraw-Hill Interamericana,
- Real Academia Española, Recuperado de <http://www.rae.es>
- Walsh, C, (1994), *Ratios claves para la administración de empresas*, Barcelona, España, Ediciones Folio.
- Urías Valiente, J, (1995), *Análisis de estados financieros*, Madrid, España, McGraw-Hill.
- Moreno Fernandez, J, (2003), *Estados financieros, análisis e interpretación*, Ciudad de México, México, Grupo Patria.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

ANEXO I

Cómo hacer un restaurante exitoso

Revista Infonews

23 de julio de 2014

Por Ana Peré Vignau para Forbes Argentina

El cocinero recibió una indemnización de US\$ 40.000. Desempleado y con una hija, pensó en comprar un auto. “¿Vos querés ser remisero?”, le preguntó quien entonces era su esposa. “Ya que tanto deseás tener un restaurante, hacelo”. A Christophe Krywonis –el francés corpulento que es uno de los tres jurados de MasterChef, el reality show del momento, que reina en el rating de las noches de los domingos desde Telefe– le llevó tres meses montar su restaurante en una zona que en 1997 estaba llena de talleres mecánicos, empresas de cine y caserones. La esquina de Fitz Roy y Nicaragua tenía, en ese entonces, un alquiler de \$ 800 por mes. Puso toda la indemnización, recibió ayuda de algunos inversores y abrió como pudo: sin pared que dejara la cocina oculta para los clientes. La pegó. Su moderno bistró, al que bautizó con su nombre, no solo fue un suceso por dejar toda la elaboración de los platos a la vista, sino también porque inauguró un nuevo polo gastronómico: Palermo Hollywood. “Me quedaban \$ 12 en el bolsillo cuando lo terminé de equipar y pensé: ‘En qué me metí’. Un amigo me prestó \$ 300 para tener cambio de caja. El primer mes no gané casi nada, pero salí hecho. Al mes siguiente, dupliqué lo recaudado. Y al siguiente salió una nota en un diario y ahí Christophe se volvió pionero de Palermo y pasó a recaudar US\$ 1,2 millones por año”.

El restaurante Christophe –que cerró en 2009– fue un éxito emblemático del mercado gastronómico, que en Capital Federal y Gran Buenos Aires factura \$ 100.000 millones al año, según datos estimados por la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA). Se calcula un promedio de ventas de \$ 200.000 mensuales por establecimiento, considerando mediodía y noche, sobre una base existente de 35.000 locales. La Ciudad de Buenos Aires se ve rebasada de restaurantes. Existe una alta



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

concentración en los polos gastronómicos, donde un 10% de los locales concentró un 45% de las operaciones de la zona, de acuerdo a datos del sector. Ejemplos de esto son Palermo Hollywood y Puerto Madero. También es constante la pulsión de muchos argentinos –con o sin experiencia, con o sin conocimientos– al “pongamos un restó lindo”. Pero la primera lección que aprende quien pone un restaurante propio es que se trata de un negocio exigente. Christophe confiesa que se separó de su mujer por la alta entrega a su trabajo como gastronómico. Ser empresario y chef, asegura, demanda entre 15 y 20 horas diarias. Y son muchos trabajos en uno. “Hay que comprar, lavar, hacer presupuestos, pelear con el mal empleado, pedir al proveedor que te traiga siempre cosas con la misma calidad. Seguir los problemas de cocina, salón y administración”, enumera el chef.

La mayoría de los chicos sueñan con ser futbolistas, astronautas, bomberos. Un puñado aspira a ser cocinero de grande. Christophe a los 15 años estaba convencido de que quería pasarse la vida entre hornallas. Dice que no tiene pelos en la pantorrilla de tanto borrego que usó (“Me pelaron el cuero”) cuando era “preaprendiz” de cocina en su Blois natal. Lavó copas, peló papas, un clásico de los relatos de quienes arrancan desde el último escalafón. Cuando llegó, hace 25 años, a la Argentina, creó su empresa de catering con una inversión mínima: lo que le costó una resma de papel color salmón con la que armó un tríptico para promocionar su emprendimiento. ¿A quién dirigir estas cartas? Se fue a la torre “el Rulero”, donde funcionaba la oficina francoargentina de intercambio comercial. El mailing con datos de las empresas argentinas más importantes era un botín grueso como una guía telefónica, y tenía precio: 80 francos. En sus bolsillos había solo monedas. Agarró birome y papel y estuvo tres días dele copiar el listado. Pidió prestada una impresora a un amigo con productora de fotos y salió con su mochila a recorrer en colectivo y a pie 500 empresas, una por una. Hablaba con las secretarias. Su currículum en el país tenía una única referencia: en el ‘92 había cocinado para la embajada de EE. UU. donde, en ese entonces, estaba Terence Todman. “Fue lo menos importante que hice en mi carrera, Todman comía ensalada de zanahoria y atún en lata cinco días a la semana, pero era la época en que Menem y Cavallo lo consultaban, y eso me abrió puertas”, sintetiza. Primero lo llamó Techint, después el Banco Tornquist, le siguió Telecom y se sumaron más. Había



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

convertido su departamento de 40 m² y tres hornallas en una empresa de catering. La buena racha se cortó en el '95, con el efecto Tequila. Volvieron los ajustes a la casa de los Krywonis –y había nacido una segunda hija– cuando el cocinero consiguió una changa extravagante: preparar 1.500 tortas Betty Crocker por semana. Pasó la situación crítica pero estaba aburrido. Abandonó el trabajo. Luego lo contrató el Parque de la Costa, un negocio que no prosperó y del que se llevó la indemnización. “Me motivó abrir un restaurante ver que se hacía cualquier cosa. Sabía que se podía servir platos ricos sin que fuera exorbitante el costo para el cliente”. Cerró en 2009 porque, dice, la tele lo acaparó (alcanzó estatus de celebridad y recorrió el mundo gracias a ElGourmet. com). “También el boom de Palermo Hollywood me perjudicó, porque pasé de ser uno a que fuéramos 700”. Hoy, en la Argentina, el país del boom gastronómico, donde algunos cocineros como Christophe firman autógrafos por la calle, cuesta imaginar que poner un restaurante sea poco rentable. La ganancia, aseguran el francés y varios de sus colegas, está entre un 25% en unos pocos negocios y más cerca de un 8% en un gran número. “Por eso la administración es fundamental –destaca–. De \$ 1.000 te quedan 150 de ganancia”, puntualiza el juez de MasterChef, quien hoy es asesor de quienes quieren poner su propio restaurante. “Hay mucha gente que no tiene ni idea del negocio. Gracias a mi experiencia les doy consejos y les enseño a tomar conciencia de lo que es un restaurante”. Su tarifa por una primera reunión, en la que identifica las áreas en que puede ayudar al cliente, es de \$ 20.000. De ese encuentro surge un plan de trabajo que se presenta con los tiempos y costos de cada etapa.

Christophe segura que es capaz de abrir un local gastronómico con sólo US\$ 10.000. Tendría una única mesa. Confía en que al mes siguiente le podría agregar otra y al siguiente otra, y así. Pero cuando se le pide ser realista, detalla que lo mínimo son 150 m², porque no solo hay que calcular el espacio para el salón y la cocina, sino también para administración, almacenamiento, vestuario para el personal, lockers, bodega, lugar para la basura. En esas dimensiones se puede servir 50 cubiertos y sería necesaria una inversión de US\$ 120.000.

Dos meses lleva, en promedio, definir planos, identidad y carta del restaurante con los dueños. Un mes y medio de obra y para la compra de todo lo necesario. “Sugiero que



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

inviertan en lo mejor... para el lugar. ¿De qué te sirve tener una taza de porcelana de \$ 100 pesos en un lugar que va a tener 400 cubiertos por día? Se te van a romper. Una de \$ 10 no se rompe. Hay que pensar por el lado práctico, estético y rentable”. El mayor error, observa Christophe, es perder de vista los costos. “Cuando decís: ‘Pero si esta taza más cara es más linda’. O cuando comprás el pan en un lugar en el que sale el doble que si lo hacés vos. El plato tiene que ser muy rico y muy rentable, y hay que cambiar la receta si el plato no es rentable”. Para eso, es clave trabajar con productos de estación. Y también ofrecer carne. Sesenta kilos por habitante consume la carnívora Argentina. “Un 50% de la gente que sale a comer afuera quiere carne. Por más que sea cara, vende”, confirma Christophe.

Quien abre un restaurante tiene que lidiar con un cliente nada fácil. Según mediciones de la agencia de marketing y negocios Moebius, el consumidor porteño “es muy infiel”. Le encanta cambiar y experimentar cosas nuevas. Los estudios aseguran que el consumidor promedio del segmento, en un lapso de seis meses, hace unas 30 salidas a restaurantes, y no va más de dos veces al mismo lugar en ese período. Christophe agrega algo más sobre la idiosincrasia del porteño: “Es opinólogo profesional, algo poco visto en otros países. Pero sabe comer, y eso es lo mejor que le puede pasar a un restaurante. Le gusta salir, pero por la situación económica actual no lo hace tanto como antes, entonces hoy hay que hacer que se sienta más que bien atendido”. ¿En cuánto tiempo puedo saber si mi restaurante es amado u odiado por los porteños? El chef asegura que en 12 meses se tiene un panorama completo. Y lo que, según Christophe, hace que realmente funcione un restaurante es su identidad.

Los cocineros nacidos entre los ‘70 y principios de los ‘80 que estudiaron en Europa y volvieron al país son quienes emprenden los proyectos con más personalidad del mercado actual. Generaron una cocina diferente y complementaria a la clásica con los productos que tienen más a mano.

Antonio Soriano –dueño de Ástor, que abrió en agosto de 2013– se subió al tren que mueve hoy lo mejor de la gastronomía porteña, con chefs que inauguran restaurantes de cincuenta cubiertos, sobriamente decorados y con toda la energía puesta en sacar lo mejor de las hornallas. En su local, ubicado fuera de los polos gastronómicos, en Belgrano R, Soriano



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

hace cocina contemporánea de Buenos Aires, de acuerdo a los productos del mercado. Un menú de 8 platos que cambia de manera casi diaria.

A este ex alumno de Le Cordon Bleu de París lo emociona ver que por primera vez en el país hay una buena cantidad de chefs propietarios que modifican la escena local. “Esto se dio además como consecuencia de la crisis económica de 2000-2001, cuando muchos de mi generación, para poder crecer, optamos por viajar al exterior a aprender y trabajar. Con los años, muchos regresamos con otra cabeza y otro oficio. Y empezamos a ver que la única manera de hacer lo que realmente queríamos era desde un lugar propio”.

La famosa identidad Soriano la moldeó después de mucho remarla. Trabajó durante 18 años como empleado y pasó por todos los escalones de la cadena de un restaurante, hasta que quiso expresar una idea propia sin restricciones. “Es muy diferente encarar un proyecto no en base exclusivamente a un resultado económico, sino desde la pasión por lo que uno hace”, advierte. Con poco menos de un año, Ástor evoluciona de manera muy rápida. “Estos proyectos tienen vida propia, y el público y tu staff lo van transformando en lo que está destinado a ser. La gente tiene que venir (comunicación), le tiene que gustar lo que prueba (producto), ser atendida de acuerdo a sus expectativas (servicio), y pagar lo que perciben como justo (precio-calidad). Sin eso, el negocio no se sostiene”.

Ya lo dijo Christophe: la carne es lo que vende. Pero los nuevos restaurantes, ¿sobreviven sin el bife? La primera noche de Ástor, una mesa se ocupa con vecinos de la vereda de enfrente. Después de examinar el menú, preguntaron si no podían prepararles una milanesa con papas y un bife con arroz. “En ese instante pensé que me había equivocado de locación y que la noche acá nunca iba a funcionar. Por suerte, el resto de las mesas aceptó la propuesta. Ellos nunca más volvieron. La experiencia me enseñó que hay que creer. Que todo proyecto tiene su público. Hay que salir a buscarlo y que se entere de lo que uno hace”, analiza Soriano.

Junto con la apertura de restaurantes, proliferan los foodies. Un público fan de los restaurantes. Buscan comer y tomar bien. “El fenómeno actual se caracteriza por el conocimiento que tiene el consumidor de lo que compra y de lo que elige”, analiza Ricardo Alcoba López, gerente general de Guía Óleo y ex empresario gastronómico. Y asegura que el



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

actual es un contexto de oportunidades. El argentino disfruta mucho de salir a comer afuera, descubrir lugares, aún en tiempos de crisis este es uno de los últimos gastos en recortar. Casi todos los programas de fidelización de clientes basan su estrategia en la gastronomía. El empresario debería invertir en este sentido y desarrollar conceptos novedosos, rentables y acordes a las expectativas de los clientes.

La globalización del fin de milenio había impuesto un paradigma culinario donde la moda iba por la fusión. Ahora, asegura Alcoba López, lo que trasciende es la especialización sobre un producto. Es difícil encontrar un nuevo restaurante con una carta interminable, son opciones acotadas pero muy pensadas donde se destaca la calidad de un producto emblemático del restaurante que busca una buena relación precio-calidad. Por otro lado, se encuentran los restaurantes con el sello particular del chef (en general, propietario), que le da una impronta característica. Al selecto grupo de cocineros reconocidos se suma una nueva camada de chefs (de entre 30 y 40 años) con propuestas que aportan mucha técnica en el tratamiento de productos regionales y estacionales”, detalla Alcoba López.

“La tendencia es revalorizar el producto que se utiliza, como así también la búsqueda de productos regionales y estacionales. No es casualidad el surgimiento de asociaciones de dueños de restaurantes y cocineros, como A.C.E.L.G.A., que buscan difundir los beneficios de una buena alimentación basada en el conocimiento de lo que ingerimos y consumimos (su mensaje es que comer rico hace bien). Otro ejemplo es la unión de cocineros jóvenes, como G.A.J.O., que buscan desarrollar productores locales y hacer crecer la oferta gastronómica”, observa Alcoba López. De las búsquedas de Guía Óleo, su responsable detecta que las nuevas aperturas que hicieron ruido cumplen con: especialización, producto de calidad, y muy buena relación precio-calidad. Ya no se persigue montar espacios con una gran infraestructura y ambiciosos en cuanto a su estética.

Es una incógnita cómo será la suerte de los 390 restaurantes que abrieron en lo que va del año, un lapso en el que también cerraron 265, consigna Guía Óleo (ver infografía). La rentabilidad ideal en un negocio sano oscila entre 12 y 25%. Para lograrlo, José Jurafsky, director de FoodConsulting, Consultora e Inmobiliaria Gastronómica, da una receta: buena



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

locación, gestión profesional, trabajo en equipo, control permanente de la operación, adecuación a los cambios del mercado, creatividad, y no tener miedo de hacer cambios.

El mercado gastronómico está en plena renovación, coinciden los consultores del sector.

“Hoy son menos los gastronómicos tradicionales que hicieron la gran gastronomía, hay nuevos jugadores más profesionales que están renovando el mercado”, detalla Jurafsky. El nuevo emprendedor del sector utiliza softwares específicos y nuevas herramientas de comunicación a través de Internet, celulares, reservas online.

Quien entendió cómo adaptarse a los vaivenes del mercado es Julián Díaz, gastronómico, bartender y sommelier. Miembro de A.C.E.L.G.A. y docente en C.A.V.E. (Centro Argentino de Vinos y Espirituosas), es cofundador de los bares-restaurantes 878 y Florería Atlántico. El primero nació hace una década de manera muy under. “Lo único perdurable es la calidad”, es el lema de Díaz. Todo aumentó con el tiempo, observa: el nivel de exigencia de los comensales, la cantidad de proveedores de calidad y la competencia. “Se trata de un escenario en el que la gente cocina menos pero quiere comer rico. Salir a comer se vive como un hecho que trasciende lo nutritivo”, opina Díaz. De ahí que vivamos en una era en la que se vuelve a poner el foco en el equilibrio de las propuestas. “Ya casi nadie quiere ir a un lugar farabute que no tenga calidad”, sentencia. Al mismo tiempo, detecta que el mercado gastronómico actual está lleno de “chantas”. “Es una industria que atrae a muchos inexpertos que se involucran pensando en que es lo mismo que dar de comer a los amigos en casa”. De ahí explica la cantidad que va directo al fracaso. En estas oleadas de aperturas y cierres –entre 2000 y 2013 más del 65% de los nuevos proyectos gastronómicos no funcionaron por más de 18 meses, según FEHGRA–, están los que atraviesan todas las épocas con éxito sostenido. Para explicar la solidez dentro de una industria fluctuante, nadie mejor que Federico Fialayre, a cargo, desde 2009, del emblemático Tomo 1. “En gastronomía no hace falta ayuda del Estado ni modas para que más de un 50% de los negocios fracase. No es que sea buen o mal negocio. Muchas veces es emprendido por gente que no sabe del negocio, mucha más que en otros rubros. Cuando es negocio para uno y pésimo para otro, eso habla de que hay negociantes más habilidosos que otros”.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

Tomo 1 tuvo sus inicios en 1971. Lo abrieron la mamá y la tía de Fialayre: Ada y Ebe Cóncono. Las cocineras habían notado que los restaurantes caros y buenos del mercado no tenían nada que ver con lo que ellas comían en sus casas. Lograron modernizar la gastronomía de más alto nivel, y eso las puso en un lugar de privilegio. “Si tu diferencial no está en el sabor o en la materia prima, los platos no funcionan. El intento de ahorrar ahí se nota: si un huevo sale un peso, ¿qué le dieron de comer a esa gallina?”, sentencia Fialayre. Los restós consagrados tienen una clientela estable que busca esa diferencia y da por sentado que la materia prima es de primera calidad. Pero el mercado de la comida high end –con platos que promedian los \$ 200– requiere de mucho personal. “Hay cocineros que se dan maña para hacer con una persona lo que requiere de 8 ó 10. Eso no se sostiene en el tiempo. Ahí están los cierres en la gastronomía”, observa Fialayre. Administrar de manera torpe puede estropear un negocio gastronómico. Roberto Binetti, dueño de Osaka, arriesga que la fórmula del éxito obedece a la excelente cocina y la atención, con muy buenos tragos y ambiente descontracturado, ideal para pasar un buen momento entre amigos o para hacer negocios. Es importantísimo, aclara, el rigor en la secuencia del servicio: gran aplicación horaria en procesos de inducción del personal (capacitación). El costo laboral puede variar entre un 30 y un 45 % sobre el total facturado. Excelente ubicación, carta perfecta, ambientación, música, onda son fundamentales, pero el éxito económico de un restó depende de su logística y control, según Binetti. Se requiere de procedimientos y operaciones ajustados con un estricto control. “La esencia de un restaurante es la cocina, no caben dudas, pero su supervivencia está en el management”.

Asegura Binetti que la red es la gran aliada de estos días. La experiencia gastronómica se inicia antes de llegar al local, en los smartphones. La difusión en las redes sociales y en los motores de reservas online hace a la inclusión del chef. Otro factor clave que el dueño de Osaka cree que está muy poco considerado es el del diseño del layout de cocinas, almacenes, barras, acceso de mercadería en función de la productividad operativa, y minimización de recursos humanos.

Desde que Matías Kyriazis se introdujo en la gastronomía tuvo como objetivo abrir el restaurant propio. Todos los años de aprendizaje (estudió en The Bue Trainers, lideró la



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

cocina de Isla Victoria Lodge en Bariloche y trabajó en The Fat Duck de Londres) los enfocó a la técnica en la cocina, pero también a la práctica en el salón y en la administración, para cuando llegara el gran momento. Abrió en 2009 junto a su compañera, Estefanía Di Benedetto. Fueron duros los comienzos de este restó monono en la esquina de Arévalo y Cabrera, que ofrece un menú de degustación de seis u ocho tiempos a un precio fijo y con platos como parfait de paté de ave con manzanas maceradas, almendras al curry y croûtons. La propuesta era distinta y había que pasar la etapa de aprobación. “Hace 5 años, en una zona no muy transitada de Palermo, tener como única propuesta menú degustación fue una locura, que por suerte salió bien”, confiesa Kyriazis, hoy con clientela holgada y reconocimientos de periodistas locales y extranjeros, como el haber quedado en 2013 en el n° 44 de los “50 Best Latam”, los premios a los mejores restaurantes de Latinoamérica. Pero no se olvida de las muchas noches en que abrieron para nadie, porque las mesas quedaron vacías. Los salvó la confianza: “Siempre creímos en nuestra propuesta”.

La buena recepción los animó a abrir Local. “Los clientes saben que usamos buena materia prima, que cuidamos el producto, la atención y que transmitimos pasión. Como todos los restaurantes de chefs propietarios, el cliente tiene la garantía de que comerá bien”, detalla. Hay gente a la que le gusta la comodidad del valet parking, otros que los vean por la ventana y otros que quieren saber qué pescado rico van a probar. “Yo me inclino hacia los que les importa más la comida”.

Es un gran momento para ser cocinero en la Argentina, cada vez más de ellos son figuras públicas. “Hoy buscan a un chef para comunicar muchas cosas, desde tendencias, modas y tecnologías. Creo que está bueno. Tomó un papel importante el cocinero. También creo que se profesionalizó mucho la carrera. Pero los años dentro de la cocina siguen siendo los mismos. Un mínimo de 10 para poder empezar a mostrar tu trabajo. Después tiene que estar bueno, y además tiene que gustar a la gente. Es una profesión muy difícil donde uno se entrega más que en otras”. Puede que ser cocinero o dueño de un restó hoy se vea cool, pero hay una regla del gremio que todos aprenden: tener un restaurante es un estilo de vida. “Uno pierde muchas cosas cotidianas para cualquiera, como el fin de semana, cenar en tu casa, festejos, feriados, casamientos y demás. Y todos los días hay que empezar de nuevo, es



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

como un telón que se levanta y se baja, con el riesgo de que puede fallar siempre”. Y a quienes quieran montar su propio local gastronómico, Kyriazis da un consejo de oro: ser fuerte para enfrentar el restaurante vacío. Mañana puede ser un gran día.

El cocinero recibió una indemnización de US\$ 40.000. Desempleado y con una hija, pensó en comprar un auto. “¿Vos querés ser remisero?”, le preguntó quien entonces era su esposa. “Ya que tanto deseás tener un restaurante, hacelo”. A Christophe Krywonis –el francés corpulento que es uno de los tres jurados de MasterChef, el reality show del momento, que reina en el rating de las noches de los domingos desde Telefe– le llevó tres meses montar su restaurante en una zona que en 1997 estaba llena de talleres mecánicos, empresas de cine y caserones. La esquina de Fitz Roy y Nicaragua tenía, en ese entonces, un alquiler de \$ 800 por mes. Puso toda la indemnización, recibió ayuda de algunos inversores y abrió como pudo: sin pared que dejara la cocina oculta para los clientes. La pegó. Su moderno bistró, al que bautizó con su nombre, no solo fue un suceso por dejar toda la elaboración de los platos a la vista, sino también porque inauguró un nuevo polo gastronómico: Palermo Hollywood. “Me quedaban \$ 12 en el bolsillo cuando lo terminé de equipar y pensé: ‘En qué me metí’. Un amigo me prestó \$ 300 para tener cambio de caja. El primer mes no gané casi nada, pero salí hecho. Al mes siguiente, dupliqué lo recaudado. Y al siguiente salió una nota en un diario y ahí Christophe se volvió pionero de Palermo y pasó a recaudar US\$ 1,2 millones por año”.

El restaurante Christophe –que cerró en 2009– fue un éxito emblemático del mercado gastronómico, que en Capital Federal y Gran Buenos Aires factura \$ 100.000 millones al año, según datos estimados por la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA). Se calcula un promedio de ventas de \$ 200.000 mensuales por establecimiento, considerando mediodía y noche, sobre una base existente de 35.000 locales. La Ciudad de Buenos Aires se ve rebasada de restaurantes. Existe una alta concentración en los polos gastronómicos, donde un 10% de los locales concentró un 45% de las operaciones de la zona, de acuerdo a datos del sector. Ejemplos de esto son Palermo Hollywood y Puerto Madero. También es constante la pulsión de muchos argentinos –con o sin experiencia, con o sin conocimientos– al “pongamos un restó lindo”. Pero la primera



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

lección que aprende quien pone un restaurante propio es que se trata de un negocio exigente. Christophe confiesa que se separó de su mujer por la alta entrega a su trabajo como gastronómico. Ser empresario y chef, asegura, demanda entre 15 y 20 horas diarias. Y son muchos trabajos en uno. “Hay que comprar, lavar, hacer presupuestos, pelear con el mal empleado, pedir al proveedor que te traiga siempre cosas con la misma calidad. Seguir los problemas de cocina, salón y administración”, enumera el chef.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

ANEXO II

El boom del sushi

Revista Cabal

Por Oscar Finkelstein

El sushi definitivamente dejó de ser una moda pasajera y ya forma parte de la carta argentina, o al menos de la de los grandes centros urbanos.

Lo que durante décadas fue menú exclusivo de la colectividad japonesa y de un selecto grupo de iniciados y que en la segunda mitad de los años 90 se reveló como una típica tendencia gastronómica de pronóstico reservado, hoy definitivamente dejó de ser una moda pasajera y ya forma parte de la carta argentina, o al menos de la de los grandes centros urbanos. El sushi (“arroz avinagrado”) se alejó también de la definición básica que lo signó durante años (“pescado crudo”) y del fantasma de sus precios prohibidos. Porque si bien es cierto que el pescado sin cocer es uno de los pilares de la especialidad, también hay piezas de sushi con pescados cocidos, vegetales, quesos, huevo e incluso con otras carnes, en una variedad que crece, casi literalmente, día tras día. Con respecto a lo que hay que pagar para consumirlo, hay que tener en cuenta que se trata de una especialidad absolutamente artesanal, con reglas muy precisas tanto en el procedimiento de cocción, aderezado y enfriado del arroz, como de la manipulación de ingredientes crudos, que deben mantener su frescura para poder ser consumidos sin riesgo. De todos modos, en los últimos años, y en especial a través de empresas que sólo hacen delivery, la oferta se amplió y hoy hay sushi de relativamente bajo precio y, en algunos casos, de aceptable calidad.

Por otra parte, numerosos cursos permiten ingresar al menos a los niveles más básicos de este arte gastronómico milenario (las primeras referencias documentadas son del siglos VIII) y decenas de miles de tutoriales en video pueden consultarse en Internet para conocer el paso a paso del sushi. Sin embargo, parece ser la mano del Maestro (una figura emblemática de las culturas orientales) la que conducirá con éxito al aprendiz a lograr ser reconocido como un sushiman hecho y derecho. Lo que no quita que se pueda intentar la



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO “Análisis de los estados financieros actuales y proyectados para evaluar la creación de una nueva unidad de negocios”

aventura en casa, previo paso por alguno de los supermercados del Barrio Chino para comprar el kit básico: el arroz, la esterilla para hacer los rolls, las algas nori, el condimento para sushi ya preparado o bien el vinagre de arroz al que se le agrega sal y azúcar y, opcional, el alga kombu para saborizar al arroz durante parte de su cocción. También son necesarios la salsa de soja y el wasabi y, en menor medida, los pickles de jengibre.

Así, con las algas nori es posible hacer los clásicos rolls, los rolls invertidos (con el arroz por fuera y habitualmente pasado por semillas de sésamo tostadas), los makis, las geishas. En su interior se utilizan, además del pescado crudo (en la Argentina se impone por lejos el salmón rosado y luego el atún rojo) o cocido, ingredientes como la palta; el pepino japonés (más delgado y con pocas semillas); el huevo horneado; mariscos crudos o cocidos; queso tipo Philadelphia; palmitos; vegetales crudos, marinados o cocidos; piel de pescado grillada, etc. El sashimi, en cambio, sólo consiste en delgadas láminas de pescados crudos cortadas con sabiduría por el sushiman. Y los niguiris llevan únicamente una lámina de pescado que envuelve por encima una kernel de arroz.

Hasta hace un par de décadas el sushi era un producto absolutamente exótico en el país. La globalización, vehiculizada en gran medida por el acceso a Internet y por la proliferación de programas de televisión dedicados a la gastronomía hicieron que dejara de serlo. Hoy ya integra el menú habitual, compite con productos de mayor tradición local a la hora del delivery y toda una generación de conocedores del asunto son capaces de emitir fundados juicios sobre la calidad del sushi que están consumiendo. El fenómeno crece y se multiplica y, según los especialistas, aún no tocó su techo.