



Universidad Abierta Interamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Sede Rosario – Campus Roca
Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera de Grado
Trabajo de Investigación

“Buenas prácticas para la gestión del área financiera en empresas pymes de Argentina”

Alumna: Candela Barbero candelabarberoh@gmail.com

Tutor Metodológico: Fabian Andrés Lavallen

2023

Contenido

Introducción	3
Capítulo I	4
Problematización.....	4
Justificación	5
Capítulo II	6
Antecedentes	6
Marco teórico.....	8
Pymes	8
Buenas prácticas.....	8
Finanzas	9
Estrategia financiera.....	9
Inversión.....	11
Financiación.....	12
Dividendos.....	13
Estructura de capital y endeudamiento	14
Indicadores.....	14
Herramientas.....	17
Capítulo III	20
Marco metodológico	20
Capítulo IV	21
Resultados	21
Conclusiones	38
Referencias.....	39
Anexos	41

Introducción

El presente trabajo se realiza para la obtención del título Licenciatura en Administración de la Universidad Abierta Interamericana bajo la modalidad trabajo de investigación.

El mismo, tiene como objetivo transmitir a las pymes de Argentina buenas prácticas para la gestión del área financiera. Esto último, con el fin de que las mismas puedan aplicarlo para poder planificar, organizar y controlar sus recursos monetarios, asegurando su rentabilidad y pudiendo lograr un crecimiento.

Esta información será abordada y analizada a lo largo del trabajo, entendiendo que, las pymes, al obtener estos conocimientos pueden desarrollar habilidades y confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras que existen.

Además, pueden tomar mejores decisiones y desarrollar una planificación financiera a largo plazo para mejorar su bienestar económico futuro.

El trabajo se compone por cuatro capítulos:

El capítulo 1 muestra la situación problemática que consiste en la dificultad que tienen las pymes para poder afrontar las crisis que atraviesa el país como consecuencia de tener problemas estructurales, de gestión y mala salud financiera.

El capítulo 2 expone los antecedentes y efectúa un breve desarrollo de conceptos teóricos que servirán de base para la comprensión de las buenas prácticas propuestas.

El capítulo 3 describe la metodología para el desarrollo y logro del presente trabajo de investigación.

El capítulo 4 expone los resultados obtenidos proponiendo un decálogo de buenas prácticas para la gestión del área financiera en pymes de Argentina.

Finalmente, se desarrolla la conclusión del trabajo de investigación.

Capítulo I

Problematización

Las pequeñas y medianas empresas PYMES son un motor importante en la economía de un país, especialmente en Argentina.

A mayo de 2022 existe un total de 524.446 empresas registradas en el país. El 98% del total, son empresas con hasta 100 empleados y el 77% del empleo privado en la Argentina es generado por el Mundo Pyme.¹

Sin embargo, estos datos no evolucionan linealmente, sino que son fluctuantes como consecuencia de la inestabilidad y volatilidad del contexto económico, financiero y político argentino.

En momentos de crisis, muchas empresas mueren mientras que otras sobreviven.

Se considera que las que se mantienen vivas tienen sus valores claramente expresados, objetivos a corto, mediano y largo plazo, una estrategia definida y una eficaz administración de los recursos financieros y económicos.

Por otro lado, las que mueren, además de tener problemas estructurales y de gestión, no pueden afrontar las crisis por no tener buena salud financiera.

A raíz de esto, es necesario transmitir a las pymes conocimiento para el desarrollo y gestión de las mismas.

Teniendo en cuenta esto, ¿cuál es la importancia de una buena gestión financiera?, ¿qué prácticas podrían adoptar las pymes argentinas para obtener buena salud financiera?, ¿qué indicadores financieros pueden utilizar las pymes para tomar decisiones?

El presente trabajo de investigación se propone resolver estas cuestiones con los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Proponer buenas prácticas para la gestión del área financiera en empresas pymes de Argentina.

Objetivos específicos:

- Describir la importancia de una buena gestión financiera en las organizaciones.

¹ Se define al Mundo Pyme como la suma de los asalariados de las empresas del sector privado formal con 100 empleados o menos (AFIP), los independientes autónomos y monotributistas del sector privado formal (MTySS), y los asalariados no registrados (INDEC-EPH).

- Relevar y desarrollar las distintas prácticas financieras que pueden adoptar las pymes en Argentina.
- Determinar los indicadores financieros que servirán para la toma de decisiones en las pymes.

Justificación

Con el desarrollo del presente trabajo se pretende transmitir herramientas para la gestión del área financiera a las empresas pymes de Argentina.

La implementación de buenas prácticas financieras les traerá beneficios como:

- Mayor liquidez
- Tener objetivos enfocados a la rentabilidad
- Minimización de la incertidumbre al momento de tomar decisiones
- Crecimiento y alcance de estabilidad financiera
- Mejor administración de los recursos económicos

Teniendo en cuenta esto, podrán tener más recursos para poder resolver las necesidades financieras, de gestión y supervivencia para poder seguir creciendo.

Si relacionamos esto último con el campo de la Administración de Empresas, los recursos financieros son volátiles, escasos y muy requeridos, por lo tanto, la administración de estos requiere una gestión sofisticada y técnica.

Además, estos últimos son base del resto de recursos, ya que, para poder disponerlos es necesario que existan los medios para contra prestarlos, y generalmente es con dinero. Por lo tanto, todas las organizaciones deben administrar eficientemente sus recursos para poder mantenerse.

Es por eso que, el desarrollo de una buena gestión financiera podrá contribuir a que las pymes puedan planificar, organizar y controlar los recursos monetarios, con el fin de asegurar su rentabilidad.

Para la autora, es de interés desarrollar esta propuesta ya que tiene una motivación importante sobre el tema.

Capítulo II

Antecedentes

Teniendo en cuenta que la presente investigación trata sobre el área financiera en empresas pymes, previamente, se han llevado a cabo investigaciones en dicha área:

Álvarez. M (2008) elaboró un proyecto de investigación para obtener el grado de Maestría en Administración de Negocios titulado “*Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa*”.

El principal objetivo de su investigación fue explicar la importancia de determinar estrategias financieras en las PYME. Además, sus objetivos específicos fueron: explicar el efecto que tiene una buena aplicación de estrategias en el desempeño de la empresa, y a su vez, analizar qué factores implican el éxito de las mismas; conocer los principales indicadores financieros para las PYME y; entender cuál es el correcto modo de financiación para una PYME.

La metodología empleada fue del tipo investigación cualitativa, teniendo como población a todas las PYMES de su país y para la muestra se tomaron en cuenta diez PYMES en la ciudad de Monterrey.

Con los resultados obtenidos se llegó a la conclusión de que las estrategias financieras correctamente aplicadas en la PYME determinan el éxito de la misma. Además, que el rol del director financiero es muy importante para la empresa, debido a que se encarga de manejar el rumbo de la misma, y un capital mal invertido puede hacer que la empresa llegue quizá hasta la quiebra. Por otro lado, se comprobó que sí existe una relación directa entre la quiebra de una PYME y la falta de estrategias financieras.

Finalmente, se desarrollaron algunas estrategias financieras a considerar para el éxito de las mismas: elegir al director financiero en base a una serie de pruebas de aptitud de conocimientos y desempeño para el puesto; fomentar la competitividad en la PYME en base al benchmarking y la productividad; establecer periodos de innovación por línea o producto, no mayores a un año; llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación; determinar mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado; y llevar a cabo mensualmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa, entre otras.

Asimismo, Lamarque, CP. (2021) elaboró un trabajo de investigación para obtener el título de Contador Público titulado “*Pymes familiares, el desafío de comenzar un negocio*”

como emprendedor y sobrevivir al mercado". El mismo tuvo como objetivo general determinar las diferentes fuentes de financiamiento que pueden aplicar las PYMES familiares en General Alvarado, Buenos Aires, Argentina.

La metodología empleada fue una investigación de tipo explicativa y se recolectaron datos a través de entrevistas y encuestas.

Los resultados obtenidos pudieron identificar cuáles son las necesidades de financiamiento, las dificultades para su acceso, las preferencias y como varia con el paso de los años. Además, se pudo determinar la falta de conocimiento y acceso a las propuestas de planes de apoyo y financiamiento por parte del Estado, ya sea por desconocimiento o solo por no ser consideradas al momento de elegir.

Se concluyó que se deben impulsar y fomentar sistemas de financiamiento, más apoyo para los emprendedores, y un mayor asesoramiento en el manejo de la gestión administrativa.

Por otro lado, Castro, CP (2020). elaboró un trabajo de investigación para obtener el título de Contador Público titulado *"Estrategias de financiamiento para pymes familiares en contexto de inestabilidad económica"*.

Su objetivo general fue analizar las estrategias de financiamiento más convenientes para pymes familiares de la ciudad de Posadas, Misiones, mientras que los objetivos específicos fueron: conocer cuáles son las estrategias y fuentes de financiamiento que utilizan las pymes familiares y por qué las eligen, explorar la conveniencia y las desventajas de las fuentes de financiación y determinar la conveniencia de la utilización de alternativas de financiamiento y programas que ofrece el gobierno.

Los resultados obtenidos concluyeron que la mitad de las empresas combinan el financiamiento interno (uso de fondos propios, utilidades de la empresa, sueldos de los socios y uso de tarjeta de crédito) en conjunto con el financiamiento por medio de proveedores. Entre las razones por las cuales los empresarios utilizan esta herramienta está el hecho de evitar el endeudamiento y en algunos casos, consideran que esta estrategia les da seguridad. Por último, entre las estrategias de financiación que más les convendría a estos negocios, la destacada es el crowdfunding.

Dichas investigaciones fueron los antecedentes para el desarrollo del presente trabajo.

Marco teórico

A fin de poder comprender los resultados de esta investigación, en principio, es necesario revisar los aportes teóricos que permitirán la comprensión de la misma.

Pymes

Para comenzar, en Argentina, una pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

Algunas de sus características son:

- Deben pertenecer a un rubro específico.
- No pueden superar un límite definido de ingresos.
- Deben tener un mínimo y un máximo de personal ocupado.
- Su registro conlleva beneficios financieros y fiscales.

De acuerdo con datos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa: “las pymes son una de las fuerzas productivas de mayor importancia en el país”.

Algunos estudios sugieren que estas empresas cuentan con un promedio de 100 empleados. Asimismo, que el empleo formal privado está impulsado por las pymes y promueven el desarrollo económico del país.

Sin embargo, a pesar de que son muchas y aportan una cantidad importante a la economía nacional, las pymes afrontan una diversidad de problemas, como el poco acceso a financiamiento, la elevada presión fiscal, problemas de gestión, entre otros.

Si se hace énfasis en los problemas de gestión, dentro de ellos, se encuentra la mala administración de los recursos, lo que conlleva a que las mismas presenten mala salud financiera y, como consecuencia, no puedan hacer frente a las crisis.

Teniendo en cuenta esto, es necesario que adopten buenas prácticas para poder revertir la situación y comenzar a gestionar el área financiera de una manera eficiente.

Buenas prácticas

Según investigaciones realizadas por Castro, V., Osorio, L., Villanueva, G., Regalado, A.:

“El concepto de buenas prácticas engloba de manera general las recetas descriptivas eficientes para el desarrollo de una acción repetitiva. La Comisión Europea definió estas prácticas, en el 2004, como “fórmulas que han demostrado, por medio de la investigación y la evaluación, su eficacia y sostenibilidad, que producen resultados sobresalientes y que pueden ser aplicables y adaptables a otras situaciones” (Sebastiani, 2017, p. 51). Mientras que Wigg (1997), por su parte, definió las buenas prácticas como una estrategia que contribuye a maximizar la efectividad de la empresa y distribuye el conocimiento”. (Castro O. V., 2019, pág. 44)

Finanzas

Para poder hacer énfasis en las buenas prácticas aplicadas en las Finanzas, es necesario, en principio, abordar este concepto:

Según Dumrauf,

“Las Finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. El objetivo de las Finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas. De esta forma, las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento deben agregar a la empresa tanto valor como sea posible.” (Dumrauf, 2010, pág. 2)

Estrategia financiera

Considerando esto último, para poder aumentar valor, se deben tomar decisiones y, estas, deben estar alineadas a una estrategia.

Según investigaciones de Sierra:

“Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el

fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.” (Sierra, 2013, pág. 161)

La aplicación de una o varias estrategias financieras ayudan a medir la utilidad, tener una mejor planeación administrativa y así poder obtener información real para la toma de decisiones. De todos modos, planificar los objetivos y detallar en un plan de acción las tareas necesarias para lograrlos, no garantiza el éxito empresarial, pero reduce en gran medida las posibilidades de error y fracaso.

Según Castro,

“No planificar sin lugar a dudas conlleva una serie de problemas graves, enfocándonos a las medianas empresas o las empresas en crecimiento, es uno de los principales problemas ya que tener una cultura y lograr una buena planificación cuesta demasiado trabajo, por la falta de la correcta implantación de planes de acción, es posible que en el corto plazo no se note el efecto de estos problemas originados por la falta de planificación. Quizás al principio se trate de pequeños inconvenientes sin importancia que se van sorteando, pero a la larga la suma de muchos pequeños problemas origina un grave problema de solución.

En las medianas empresas podemos decir que es preferible fallar al planificar y tener que reajustar la planificación, a no planificar e ir actuando sobre la marcha, usualmente en las empresas de crecimiento trabajan con la filosofía de la improvisación, lo que les causa muchos problemas a corto y largo plazo.” (Castro O. V., 2019, pág. 37)

Entonces, podríamos decir que una estrategia financiera abarca un conjunto de áreas claves como lo son la inversión, la estructura de capital, los riesgos financieros, la rentabilidad, el manejo de su capital de trabajo y la gestión del efectivo, todos ellos necesarios para lograr la competitividad y un crecimiento completo y en conjunto.

Por lo tanto, las decisiones que se deben tomar en el área financiera son:

- decisiones de inversión
- decisiones de financiamiento
- decisiones de política de dividendos
- decisiones de administración financiera de corto plazo

Lo ideal para poder tomar buenas decisiones es operar en el corto plazo y planificar en el largo plazo.

A continuación, se describen las siguientes decisiones financieras considerando los aportes de Dumrauf:

Inversión

Las decisiones de inversión son las más importantes que toman las empresas y se ocupan principalmente de los activos que se deben comprar. Siempre, respetando el principio de que el valor del activo comprado debe ser mayor a su costo para incrementar el valor de la empresa.

Las preguntas relacionadas a este tipo de decisiones son:

¿Se debería invertir en ese nuevo proyecto?
¿Se debería comprar/asociar otra empresa?
¿Se debería reemplazar o comprar un nuevo equipo?

Los aspectos a tener en cuenta para tomar decisiones de inversión son:

- Determinar objetivos de inversión: se deben reconocer los objetivos a corto y largo plazo, cuestionarse sobre si las decisiones de inversión son solo para asegurar un mayor crecimiento de las finanzas o, de lo contrario, si existe aversión al riesgo.
- Estudiar el mercado: comprender el comportamiento del mercado en su amplitud permitirá hacer predicciones estimadas de ganancias, retorno de la inversión y estar mayormente preparado para evitar pérdidas y maximizar las ganancias.
- Reconocer las proyecciones y políticas del mercado: Las proyecciones del mercado permiten tener un panorama que responda hacia dónde se dirige el mercado y cuáles son las tendencias de consumo.
Por su parte, las políticas gubernamentales y las relaciones comerciales internacionales también interfieren con las decisiones de inversión.
- Estudiar las necesidades de la empresa y evaluar el estado de las finanzas
- Establecer la tolerancia al riesgo: nunca invertir en lo que la empresa no puede permitirse perder. Pensar si la empresa está en condiciones de tolerar el riesgo es un punto muy necesario para evaluar la inversión.

Existen algunos factores que influyen en las decisiones de inversión:

- El riesgo y rentabilidad financiera: existen riesgos en las finanzas que pueden interferir en el rendimiento y ganancias dentro de una empresa, luego de hacer una inversión. Por ende, se deben calcular tipos de interés, divisas, tasas de inflación, cambios en el panorama político y empresarial, entre otros.
- Flujos de fondos: se deben conocer la cantidad y tiempo de las inversiones, es decir, estimar en qué lapso se recupera la inversión. Aunque también es importante conocer el tiempo en que se verá el rendimiento de los procesos, a fin de saber si serán retribuidos los egresos o el capital invertido.
- La tasa de retorno: se debe analizar o calcular los riesgos en el mercado a fin de obtener que cantidad del capital será reintegrado. Este indicador permitirá saber si la inversión es favorable.

En definitiva, es sumamente importante que se conozca lo que son las decisiones de inversión y se determinen los factores que se imponen en los proyectos para evitar pérdidas importantes de capital.

Financiación

Las decisiones de financiamiento apuntan a cuáles son las combinaciones óptimas para financiar las inversiones. Básicamente, la forma en la que la empresa obtiene dinero a través de deuda o acciones. Comprende el lado derecho del balance: la forma que la compañía obtiene dinero a través de deuda o aportes de capital propio:

Inversión	Financiación
Activo	Pasivo
	PN

Las preguntas relacionadas a este tipo de decisiones son:

¿Debería solicitarse mas dinero al banco u obtenerlo a través de la emisión de obligaciones/acciones?

¿Cuáles son las ventajas impositivas de cada financiamiento?

¿Debería pagarse dividendo en efectivo a los accionistas? ¿qué cantidad?

Este tipo de decisiones son trascendentales en todo negocio, ya que guardan una relación directa con dos aspectos importantes como: las utilidades y el costo de capital.

Al tomar decisiones de financiación, deben considerarse, entre otros:

- Tasas de interés
- Plazos
- Garantías
- Costos adicionales (comisiones, seguros)
- Priorizar siempre la mejor opción en términos de costo-beneficio, tasa y plazo.
- Analizar el mercado financiero ya que esto evitará pérdidas de tiempo y dinero.

Mientras mayor sea el nivel de deuda, mayor los intereses y por lo tanto habrá que destinar una mayor parte de las utilidades para cubrir dichos intereses; es decir se tendría una menor utilidad.

El objetivo de las decisiones de financiación es minimizar el costo de capital, obteniendo financiamiento a las menores tasas de interés.

Dividendos

Las decisiones de política de dividendos están relacionadas con la distribución de ganancias de la empresa. En algunas ocasiones las empresas reparten un porcentaje de las ganancias como dividendos en efectivo, aunque muchas veces no existe una política clara y definida.

Lo anterior, dependerá de lo comprometida que estén las utilidades y de los recursos requeridos para asegurar la reposición de capital de trabajo y activos fijos.

Al tomar este tipo de decisión no debemos considerar como única fuente de información el estado de resultados (que nos muestra el monto de las utilidades), sino también información relevante que aporta el estado de origen y aplicación de fondos, el estado de flujo de efectivo (muestra la forma en que han quedado invertidas estas, entre los diferentes rubros de activos o incluso para cubrir algunos pasivos) y el presupuesto de efectivo (que evalúa si dichas utilidades se convertirán en efectivo).

Cuando se reparten utilidades por encima de las posibilidades reales de la organización, podría exponerse a una posible descapitalización o limitar su capacidad de crecimiento. Así mismo, cuando las organizaciones no cuentan con suficiente efectivo para pagar dividendos pueden proponer a sus socios un reparto de las utilidades en forma de

acciones, aumentando así la propiedad de estos, y como una forma de capitalizar la empresa; lo que también es una decisión de financiación.

Este tipo de decisión implica definir o determinar:

- Política de dividendos.
- El monto de utilidades que será repartido.
- La estrategia que se empleará para el reparto de utilidades.

Estructura de capital y endeudamiento

Las decisiones de estructura de capital y endeudamiento están relacionadas con el corto plazo. Comprenden la gestión del día a día y el capital de trabajo.

Las preguntas relacionadas a este tipo de decisiones son:

¿Qué plazo se le debería conceder a los clientes?
¿Qué descuentos deberían darse por pronto pago?
¿Cuál debe ser el nivel de ventas para alcanzar el punto de equilibrio?
¿Convendría utilizar tal línea de crédito para financiar el capital de trabajo?

Están relacionadas con el uso y aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles en la organización. Particularmente son decisiones en las que participan varias áreas de la empresa. Son ejemplo de este tipo de decisiones, las siguientes:

- Planeación estratégica
- Gestión de riesgos
- Presupuesto de operación
- Política de precios
- Política de servicios
- Política de pago a proveedores
- Volumen de activos fijos
- Mercado objetivo
- Apertura de nuevos mercados

Indicadores

En un mundo competitivo, las empresas necesitan medirse con la competencia en el sector comercial al que pertenezca o igual de importante, contrastar su actual pasado con el

presente para establecer rumbos de acción para el futuro. Para ello se utilizan indicadores que informan sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, productividad, crecimiento, actividad del negocio, entre otros; y, todos ellos detallan la situación de la empresa.

A continuación, se desarrollan los más importantes:

Indicadores para analizar la situación financiera:

1) Liquidez

Es el Activo Corriente sobre el Pasivo Corriente:

AC/PC

Este índice nos dice con cuántos pesos de activos corrientes cuenta la empresa para hacer frente a cada peso del pasivo corriente o deuda de corto plazo.

Se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor).

Mientras más líquidos sean los activos de una empresa, menos probabilidades tendrá de experimentar problemas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Por consiguiente, la probabilidad de que una empresa evite problemas financieros se puede relacionar con su liquidez.

Se debe tener en cuenta que este indicador considera los bienes de cambio y estos no son líquidos porque requieren esfuerzo de venta.

2) Liquidez Seca

Para no considerar los bienes de cambio está la liquidez seca y se calcula de la siguiente manera:

$(\text{Activo corriente} - \text{Bienes de Cambio}) / \text{Pasivo Corriente}$.

3) Días de venta en la calle

$\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas} * 365$

Representa en días, el plazo que demora la empresa en cobrar sus ventas.

4) Días de cobro en la calle

$\text{Cuentas a pagar} / \text{Compras} * 365$

Representa en días, el plazo que demora la empresa en pagar sus cuentas por compras.

5) Generación

$\text{Resultado Neto} - \text{Amortizaciones}$

Representa el resultado final de la empresa sin considerar el concepto contable.

Indicadores para analizar la situación patrimonial:

1) Solvencia

Es el Patrimonio Neto sobre el Pasivo: PN/Pasivo

Muestra la capacidad de la empresa para mantenerse como “en marcha” en mediano y largo plazo.

2) Endeudamiento

Es el Pasivo sobre el Patrimonio Neto: Pasivo/PN

Muestra el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio, es decir, el nivel de deuda que ha asumido la empresa en función de su capital.

3) Inmovilización de activos

$\text{Bienes de uso} + \text{Activos intangibles} + \text{Inversiones permanentes} / \text{Activo total}$

Representa en qué medida el Activo se encuentra inmovilizado.

Indicadores para analizar la situación económica:

1) Diversos resultados/Ventas

Diversos resultados: $\text{Resultado Bruto} / \text{Resultado Operativo} / \text{Resultado Financiero} / \text{Resultado antes de Impuestos} / \text{Resultado Neto}$.

2) Resultados en los distintos niveles

Otros indicadores importantes:

1) Punto de equilibrio

Matemáticamente sería cuando los ingresos totales (ventas) son igual a los Costos Totales ($\text{CT} = \text{costos fijos} + \text{costos variables}$). Entonces decimos que el Punto de Equilibrio es cuando los IT (ingresos totales) = CT (costos totales).

Representa aquel nivel de ventas, sea en unidades físicas o monetarias, que iguala los costos totales. Es el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos. A partir del punto de equilibrio económico la empresa tiene un punto de referencia para establecer zonas de pérdidas y ganancias.

Representa el nivel mínimo de ventas para no entrar en zona de déficit económico (cuando el resultado operativo es negativo se entra en esta zona).

2) ROE

$\text{Resultado Neto} / \text{Patrimonio Neto}$

Es un ratio que mide la rentabilidad de la compañía sobre sus fondos propios, es decir, mide la relación entre el beneficio neto de la empresa y su cifra de fondos propios.

3) ROA

Resultado operativo / Activo

Es un ratio que refleja cómo de rentable es una empresa en relación con el conjunto de los activos con los que cuenta. Aquí no se hace referencia por lo tanto a la forma de financiación de la empresa, sino al retorno que se percibe independientemente de la fuente de financiación.

Herramientas

Algunas herramientas que pueden ayudar a la gestión financiera:

1) Estructura de costos

Es un documento donde se organizan los gastos de una empresa. Esta estructura incluye todos los costos en los que incurre una empresa para funcionar: salarios, alquiler, materias primas, servicios, pago de impuestos, entre otros.

¿Por qué es importante esta herramienta?

- contribuye a calcular los beneficios en la venta de un bien o servicio;
- sirve para evaluar los costos variables y costos fijos;
- permite proyectar las ganancias totales de la empresa;
- ayuda a controlar las finanzas empresariales;
- determina si un modelo de negocio es rentable.

La estructura de costos parte de la organización de dos tipos:

1. Costos fijos: los costos fijos son aquellos que no dependen del nivel de producción de bienes y servicios de la empresa, es decir, se mantienen constantes. Los mismos pueden ser las transacciones por concepto de servicios, gastos de administración, suministros, entre otros.

2. Costos variables: los costos variables dependen del nivel de producción de una compañía; mientras más alta sea esta, más elevados serán los costos. Por ejemplo, los costos de mano de obra y materia prima son más altos mientras la producción es más alta.

Es fundamental considerar la estructura de costos como forma de gestión administrativa para lograr el éxito de la empresa. Esta brinda una visión completa de los tipos de costos

involucrados en el proceso productivo. Además, facilita la descripción de los recursos necesarios y permite tener una idea clara de cuánto podrían costar. Con esta información, es posible determinar la inversión necesaria para cubrir los diferentes gastos que surgen en cualquier acción de transformación productiva. El control que se obtiene al tener una estructura de costos ayuda a garantizar la rentabilidad del negocio. (Leon, 2023)

2) Cashflow o flujo de caja

El cashflow (término en inglés para referirse al flujo de caja o de tesorería) es un concepto que explica los flujos de entradas y salidas de caja (de efectivo) en una empresa en un periodo dado. Se trata de un indicador que muestra la liquidez.

Se calcula sumando al beneficio neto las amortizaciones y las provisiones. Se hace así porque tanto las amortizaciones (la depreciación permanente de un activo debido al tiempo y su uso) como las provisiones (la depreciación ocasional debido a un imprevisto) no implican una salida física del dinero, sino solo un apunte contable de gasto. De este modo, el cashflow permite concretar el efectivo que una sociedad puede generar en un periodo determinado, y por tanto, permite medir la capacidad que tiene esa sociedad de hacer frente a sus pagos.

Tipos de cashflow:

Los flujos de caja pueden clasificarse en tres tipos:

- Cashflow operativo: es el flujo de caja que entra y sale de la empresa en relación a su actividad propia. Se engloban aquí los flujos de efectivo provenientes de ingresos por ventas de productos o prestación de servicios, el pago a proveedores y pago de sueldos de empleados.
- Cashflow por actividades de inversión: es el flujo de tesorería que tiene que ver con las inversiones que realiza la empresa, como compra de maquinaria, inversiones inmobiliarias, adquisiciones
- Cashflow por actividades de financiación: es el flujo de caja que se genera como resultado de actividades financieras, como el pago de préstamos, el pago de dividendos, la emisión de acciones.

Por lo tanto, el cashflow ayuda a conocer el estado de una empresa, si esta tiene problemas de liquidez aun siendo rentable, o bien si se encuentra saneada y tiene capacidad para pagar sus deudas. (bancosantander.es, s.f.)

3) Presupuesto

El Presupuesto puede ser entendido como el cálculo y la negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica para un período, por lo general un año.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en el tiempo y en las condiciones previamente determinadas. Por lo expuesto, el presupuesto se constituye en el instrumento de planificación mediante el cual se fijan metas generales y específicas para un periodo determinado de tiempo, se asignan los recursos necesarios para su consecución y se establecen los mecanismos de coordinación y control, todo lo cual tiene sus bases en los objetivos estratégicos y las metas establecidas.

Los datos bases para elaborarlo son:

- El Estado de Situación Patrimonial del ejercicio cerrado - considerado como el balance base
- Los pronósticos de ventas
- La información sobre costos y gastos
- La política de ventas y de compras
- La política de pagos y cobranzas
- Determinar el horizonte del presupuesto
- Definir la moneda del presupuesto
- Incluir las situaciones contingentes / variables que pudieran afectarlo

Las grandes ventajas de planear y hacer presupuestos son: facilitar la utilización adecuada de los recursos, proporcionar eficiencia en las operaciones, ayudar a lograr una buena planeación de las empresas y mostrar los resultados que se obtendrán de poner en práctica los planes.

Sin embargo, aunque hacer presupuestos ayuda a manejar una empresa, eso no es todo. Tiene sus ventajas, pero también sus limitaciones, porque están basados en estimaciones, en supuestos, y si no se hacen bien, no se obtiene ningún resultado que beneficie. Además, hay que estarlos adaptando y actualizando constantemente, o se corre el riesgo de perder el trabajo que representó hacerlo. (Nacional Financiera - Banca de Desarrollo)

Capítulo III

Marco metodológico

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que tiene como objetivo desarrollar y explicar las buenas prácticas que pueden adoptar las pymes para poder gestionar efectivamente el área financiera.

Además, es de tipo documental ya que la técnica de recolección de datos e información fue a través de revisión documental. Teniendo en cuenta esto, el trabajo contiene información sobre investigaciones realizadas en el ámbito de las finanzas, contemplando conceptos, teorías, análisis e indicadores.

Por otro lado, la investigación es de tipo cualitativa, ya que, a partir de la observación, la comparación y la interpretación de los datos se pudo completar y arribar a los resultados.

Para el desarrollo de la investigación, en una primera instancia, se relevó información.

Esto último, incluyo la búsqueda en libros, informes e investigaciones con aprobación académica y sitios webs oficiales.

Luego, la información fue depurada y clasificada para poder desarrollar el marco teórico.

Y, como última instancia, se realizó un análisis de la información expuesta para poder arribar a los resultados.

Capítulo IV

Resultados

Teniendo en cuenta el problema de la presente investigación, es necesario transmitir a las pymes conocimiento para el desarrollo y gestión de las mismas.

Considerando que es un desafío administrar los recursos que tienen, asegurando que sean suficientes, sustentables y sostenibles en el tiempo, es necesario destacar que, si logran gestionar eficientemente los mismos, podrán mantener su funcionamiento en el largo plazo.

Es por eso, que es importante destacar la importancia que tiene darle prioridad a la administración de estos.

En principio, poder administrar y tener un orden en las finanzas genera datos y como consecuencia información relevante que sirve para la toma de decisiones.

A partir de la información obtenida, real y actualizada, se pueden identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en los que opera la organización con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras,

Además, se puede mejorar el manejo de activos, pasivos, resultados, analizar ratios, estados contables y planificar a corto y largo plazo, estableciendo objetivos para obtener y alcanzar estabilidad financiera, pudiendo lograr un crecimiento y minimizando la incertidumbre al momento de tomar decisiones.

Por otro lado, se pueden evaluar oportunidades que sean realistas y alcanzables, como, por ejemplo, nuevas inversiones.

Sin ir más lejos, se pueden administrar los riesgos a los que está expuesta la organización, con posibilidad de actuar frente a desvíos que puedan ocurrir con respecto a los objetivos planteados, lo que también puede dar una tranquilidad para quienes la administran, ya que se mantiene un seguimiento de las cuentas y de los recursos.

Para agregar, una buena gestión financiera permite a las organizaciones no solo optimizar sus recursos, sino que también contribuye a mejorar su competitividad.

Y, además, dato no menor, tener una buena administración y gestión de los recursos servirá para enfrentar momentos de adversidad en entornos cambiantes y frente amenazas

constantes a las que están expuestas las pymes por el contexto económico – político argentino.

En resumen, algunas de las ventajas que se obtienen con una buena gestión financiera se puede destacar:

- Conocimiento de la situación actual de la empresa
- Conocimiento de los costos de oportunidad por cada decisión tomada
- Planificación de objetivos a corto y largo plazo con posibilidad de actuar frente a desvíos
- Planificación de inversiones y como consecuencia mayor rentabilidad
- Crecimiento a largo plazo

Considerando esto, a continuación, se desarrollan las buenas prácticas que pueden adoptar las pymes para poder tomar decisiones y gestionar una buena administración financiera:

En principio, para realizar una adecuada administración financiera las pymes deben analizar su información contable y financiera, presupuestar sus ingresos y gastos y, además, supervisar y vigilar sus resultados con el propósito de diagnosticar su estado actual y proyectar las tendencias del futuro, detectar errores o desviaciones y tomar medidas correctivas para lograr sus objetivos propuestos.

Para agregar, deben contemplar la gestión y pagos de deudas bancarias, de proveedores y contar además con buenos instrumentos de inversión para incrementar el capital y el patrimonio de la organización empresarial para poder tener la posibilidad de planear y ejecutar los objetivos trazados por parte de la empresa que sirvan de sostenimiento de su crecimiento y expansión.

Para esto último, se deben tener en cuenta las acciones ejecutadas en el pasado, el desenvolvimiento actual y las estrategias planteadas hacia el futuro; de igual forma, se deben considerar las variables que se encuentran en el sector (mercado) en el que se desarrollan las empresas, a fin de evaluar los riesgos y oportunidades.

Los aspectos a tener en cuenta son:

1) Información

En principio, se debería tener información completa de los ingresos, costos y gastos que tiene la organización. Esto, contempla realizar un análisis actual y una

proyección a futuro de los mismos, ya que la administración financiera se apoya en sistemas de información contables y administrativos que permiten dar soporte a la toma de decisiones que conduce al logro de los objetivos de la empresa.

Para ello, se precisan objetivos bien formulados, en general, resultantes de un análisis que haya tomado en cuenta los factores internos (debilidades y fortalezas) y los externos (amenazas y oportunidades) provenientes del contexto.

Con respecto a costos y gastos, se debería tener un detalle de la estructura de costos fijos y variables y, también una proyección estimada diaria, semanal y mensual. Esto considera salarios, alquiler, materias primas, servicios, pago de impuestos, entre otros.

Con respecto a ingresos, se debería tener una proyección estimada de los ingresos diarios, semanales y mensuales. Esto, permitirá saber cuándo se dispondrá de ingresos para hacer uso de los mismos.

Acercándolo a la realidad, podría ser de esta manera:

Si los cobros a clientes son a 30 días de la fecha de facturación, contemplar y proyectar que cada 30 días va a haber un ingreso si se trata de un cliente fidelicio. Por otro lado, para poder cumplir con el cliente es necesaria la compra de materia prima. Entonces, se debe contemplar la financiación que otorga el proveedor. Ejemplo: 40 días.

Además, se debe considerar la mano de obra con sus respectivos ajustes salariales. Por lo tanto, considerando la obligación con los proveedores, mensualmente y cada 40 días se tendrá una salida del ingreso.

Y así, con todos los ingresos, costos y gastos que tiene la organización.

Para poder hacer un correcto análisis evaluando la periodicidad y frecuencia de los ingresos y las salidas se debería evaluar todo el proceso productivo y lo que conlleva. Por lo tanto, se debería tener una coordinación con todas las áreas de la organización, y las mismas deben transmitir información para poder elaborar la información lo más acercado a la realidad posible y considerando lo necesario por toda la organización.

En base a esta planificación la empresa podría administrar sus recursos de forma productiva y se evitaran gastos que no contribuyan a su crecimiento.

Además, se podría comenzar a evaluar cuestiones como identificar si cuenta con el efectivo necesario para atender las necesidades, si se pueden pagar las deudas

con los proveedores, si se están obteniendo utilidades con respecto a las ventas realizadas, entre otras.

Para tener esta información actualizada, se puede utilizar como herramienta el cashflow o flujo de caja. Contar con el mismo es fundamental para la toma de decisiones de inversión, de gastos y planificaciones futuras ya que no solo informa la disponibilidad en la caja y bancos, sino que también muestra el estado que tendrá la empresa en las semanas y meses siguientes.

La utilización de esta herramienta servirá para evaluar las necesidades de fondo en particular y en general para poder planificar y resolver.

Simplificando lo anterior los pasos a seguir serían los siguientes:

- 1- Recabar información: primero para poder tomar decisiones de manera correcta se debe conocer a fondo el problema que se intenta solucionar o evitar, es por eso que es necesario obtener la mayor cantidad de información financiera posible de la empresa, para lo cual se debería sistematizar todos los registros que se derivan de las operaciones.
- 2- Analizar la información: con la información en mano es importante analizarla de manera fiable, utilizando indicadores que permitirán obtener la situación de la empresa.
- 3- Evaluar resultados: interpretar los resultados con los métodos aplicados en el análisis de la información financiera. Es importante tener en cuenta:
 - Es conveniente comparar los ratios de varios períodos distintos para comprobar si los resultados son puntuales o suponen una tendencia.
 - Para determinar si los valores que se obtienen son los óptimos hay que tener en cuenta variables como el sector al que pertenece la empresa, particularidades que se pueden derivar de su enclave geográfico o características propias de la entidad.

2) Relaciones claves

En segundo lugar, una vez que se cuenta con la información de la gestión y necesidades de la organización, se deberían generar relaciones que permitan obtener beneficios de las mismas.

En principio, se podrían generar acuerdos y contratos mínimo con dos bancos. Estas relaciones, le permitirán a la empresa poder beneficiarse de servicios que ofrecen los mismos, como también de financiamiento y tasas.

En el contexto que se vive en el país, muchas veces ciertos bancos ofrecen prestamos muy convenientes para empresas que califican según sus estados financieros, es por eso que es muy importante y necesario tener estas relaciones y cuidarlas.

Además, ayudaran a la gestión diaria de los recursos junto con la protección y seguridad de los mismos.

Aclaración: para obtener dichos beneficios, es necesario tener la calificación bancaria actualizada, lo cual podrá gestionarse siempre y cuando la empresa tenga sus estados contables al día.

Por otro lado, también se podrían generar relaciones con mutuales financieras. Las mismas, muchas veces ofrecen mejores tasas que los bancos y se puede operar con menos burocracia y en menor tiempo que con los bancos. Pueden serle de gran utilidad a la empresa.

Además, también se recomienda tener un asesor en el mercado de capitales. Esto le permitirá a la empresa estar actualizado con respecto a las oportunidades que ofrece el mercado y a su vez también existe la opción de financiarse a través del mismo.

Para agregar, ser parte de una SGR (sociedad de garantía recíproca) también le permitirá a la empresa acceder a mayores oportunidades de financiamiento, ya que las mismas tienen como objetivo facilitar el acceso al crédito a las MiPyMES, otorgando garantías que mejoran sus condiciones de financiamiento en las entidades financieras, mercado de capitales, organismos públicos y proveedores. Dichas relaciones, permitirán ejecutar la obtención del capital requerido por la empresa cuando no se pueda recurrir al aporte de los socios y se necesite préstamo, financiación o invertir.

3) Gestión del capital de trabajo

Luego de obtener información y recursos, es posible comenzar a gestionarlos y administrarlos eficientemente.

Considerando la gestión a corto plazo, se podrían adoptar las siguientes prácticas para la administración del capital de trabajo:

- Reducir los días de cobro.
Esto significa tener la posibilidad de cobrarle a los clientes con la menor financiación posible para poder disponer de los ingresos en un menor tiempo posible y como consecuencia, administrarlos y obtener ventajas financieras.
- Aumentar los días de pago.
Esto significa tener la posibilidad de pagarle a los proveedores con la mayor financiación posible para poder disponer de los recursos más tiempo y poder obtener ventajas financieras.

Si se logra una buena sinergia entre estas dos opciones, se podrá tener, por ejemplo, en principio, mayor liquidez.

Ejemplo: promedio de cobro a clientes: 30 días. Promedio de pago a proveedores: 45 días.

Para agregar: la organización puede adoptar políticas para se logren dichas prácticas. Por ejemplo: ofrecer descuentos o bonificaciones por pronto pago, hacer recargos por pagos diferidos, negociar con proveedores cantidades y precio, entre otras.

Por otro lado, se debería elegir que política manejar para la administración de los recursos:

- Conservadora: se basa en usar mayores cantidades de efectivo e inventarios, financiándolos con deuda bancaria de largo plazo. Una política conservadora le permite a la empresa cierto "colchón" en sus operaciones ante faltantes de liquidez y rupturas en la cadena de atención de clientes y proveedores. Pero el costo de oportunidad del dinero en caja y el mantenimiento de altos niveles de stock, reducen la rentabilidad.
- Agresiva: consiste en minimizar los saldos de efectivo y los inventarios, financiando las cuentas por cobrar con deuda bancaria de corto plazo. Una política agresiva procura reducir la inversión en capital de trabajo, tratando de sacarle el mayor provecho a los activos de corto plazo y utilizando deuda bancaria de corto plazo, reduciendo el costo de inmovilización del dinero y de mantenimiento de inventario.

- Moderada: se sitúa entre las dos anteriores y es la más utilizada en la práctica, según las circunstancias de la coyuntura.

Lo ideal sería que cada empresa, dentro de sus posibilidades, se sitúe en un estadio que pueda sostener y la beneficie. Siempre teniendo presente que la elección de una política afecta necesariamente:

-Los costos de la empresa y su rentabilidad.

-La capacidad de la organización para responder a las condiciones cambiantes de la economía y el contexto en el que se sitúa.

Teniendo en cuenta esto, se debe determinar el saldo óptimo de efectivo que se debe mantener, teniendo en cuenta las siguientes variables:

- El efectivo necesario para afrontar las transacciones habituales.
- El costo de oportunidad de mantener ese efectivo.

Una vez que se obtuvo el efectivo necesario para afrontar las necesidades de corto plazo, puede y deberían sobrar recursos. Frente a esto, es necesario cuestionarse cuando se van a volver a necesitar y comenzar a tomar decisiones sobre que hacer con ellos cuando no se los necesite. Es en ese momento cuando se entra en el juego de tomar decisiones para obtener ventajas financieras.

4) Gestión de financiación

Continuando, y considerando la financiación se deben tener en cuenta las siguientes practicas antes de concederla y recibirla:

- Evaluar el riesgo de los clientes antes de concederles crédito, se debería determinar una política que tenga en cuenta:
 - Condiciones de venta: por lo general, dentro de un mismo sector, las condiciones otorgadas son similares, pero entre las diferentes industrias pueden cambiar significativamente, principalmente respecto al período de crédito.
 - Política de cobranza: esta política se relaciona con el seguimiento y control de las cuentas corrientes de clientes, y con la obtención del pago de las cuentas en mora. Se deben seguir de cerca: el período promedio de cobranza de manera de tenerlo bajo control, y la antigüedad de las cuentas deudoras.

- Limitar la deuda a la que pueda devolverse, es decir, a la hora de tomar financiamiento, considerar en cuanto tiempo y como se puede devolver. Normalmente el proveedor establece las condiciones de pago en la factura, estableciendo el plazo en el cual se debe hacer efectiva la cancelación de la misma. También se suele conceder un descuento por pronto pago.
- Considerar no solo el financiamiento con proveedores, evaluar las alternativas de mercado que muchas veces suelen estar a una buena tasa y se pueden obtener ventajas financieras.

Por ejemplo, el giro en descubierto. Para poder acceder a él, la organización debe firmar un acuerdo para girar en descubierto. Dicho acuerdo detalla plazo y tasa de interés a aplicar.

Además, esta la posibilidad de obtener préstamos bancarios a corto plazo que pueden servir para afrontar el capital de trabajo a una buena tasa y obteniendo beneficios con los recursos excedentes.

Por otro lado, y, aprovechando las relaciones con los bancos, se puede utilizar las tarjetas de crédito, cheques de pago diferido para lo que tenga que ver con compra de insumos y descuento de cheques.

Y, además, también se puede obtener financiación a través del mercado de capitales, por ejemplo, a través de obligaciones negociables. Para esto, la empresa deberá asesorarse con un agente de bolsa.

Se recomienda obtener la mejor financiación evaluando costo, gastos, plazos y aspectos fiscales.

5) Inversiones

Luego de obtener información, buena gestión y disponer de recursos ociosos, se puede optar por la inversión.

Esta última puede ser a través del Mercado de Capitales o de la compra de activos para la empresa (considera bienes de uso), entre otras.

Se recomienda poder planificar y gestionar inversiones a corto, mediano y largo plazo.

Considerando el corto plazo, se pueden hacer cauciones o fondos comunes de inversión con el excedente que vamos a necesitar en un futuro cercano.

Considerando el mediano y largo plazo, ya se pueden analizar otras alternativas con mayor riesgo para lo cual es necesario un análisis previo a realizarlas.

Además, de los ingresos excedentes se aconseja dejar un margen invertido sin riesgos para posibles eventualidades y contingencias.

La buena práctica con respecto a inversiones consiste en no dejar recursos ociosos que podrían estar generando beneficios.

Con respecto a la compra de activos, se recomienda de a poco ir capitalizando los recursos, por ejemplo, a través de maquinaria, mobiliario y rodados. Esto último, contribuye al aumento de patrimonio de la empresa.

6) Política de dividendos

Considerando que se obtuvieron las rentabilidades esperadas, se debería establecer una política de dividendos prudente y sostenible.

La política de dividendos debe ser evaluada teniendo siempre en cuenta el objetivo de la empresa. En principio, podrían otorgarse los dividendos solamente cuando se pueda invertir en proyectos que reditúen al menos la tasa requerida por los accionistas. O, como recomendación, se pueden establecer objetivos anuales para quienes formen parte de la organización y si los mismos se cumplen, podrán ser parte de la rentabilidad de la organización a través de un cierto porcentaje. Esto último, contribuiría en principio a alentar al cumplimiento de objetivos, al sentido de pertenencia y a una política de dividendos que sea alineada a la estrategia de la empresa y pueda llevarse a cabo.

De todos modos, la opción más beneficiosa para la empresa siempre será la reinversión, pero toda política de dividendos que sea pactada y definida deberá estar en el contrato social de la empresa y actuar en consecuencia.

Simplemente, se debería poner especial cuidado en las implicancias que tiene esta política cuando los retiros son importantes en relación a los fondos que la empresa genera, dados los requerimientos del propio negocio. Si se retira demasiado dinero tal vez se requiera financiar las operaciones con mayor deuda, incrementando así los riesgos de insolvencia. En períodos de crecimiento, cuando mayor es la necesidad de inversión en el negocio, el retiro excesivo de fondos hará peligrar la viabilidad del mismo, más aún cuando el acceso a otras fuentes de financiamiento es más complicado o más costoso. En consecuencia, en dichos períodos es aconsejable reducir al mínimo los retiros de fondos.

7) Política fiscal

Se debería establecer y administrar políticas y procedimientos fiscales.

Con respecto a esto, al igual que se establece una proyección para los ingresos y gastos debería establecerse una proyección para los impuestos.

También, se deben considerar las posibilidades de financiamiento de los mismos, a veces conviene adherirse a un plan de pago y no pagar todos los meses al vencimiento los mismos.

Dichas políticas deben ser planificadas y establecidas con un profesional que sepa tratar el tema y pueda ayudar a la organización con la planificación de los mismos.

A continuación, se detallan algunas consideraciones a tener en cuenta:

- Según los requisitos, las pequeñas empresas pueden gestionar el certificado Mi Pymes. Es un documento que se obtiene luego de finalizada la inscripción en el registro. Además de acreditar la condición como PyME ante la AFIP, el Ministerio de Desarrollo Productivo, terceros organismos e instituciones, permite acceder a financiamiento, beneficios impositivos y programas de asistencia para la empresa. La vigencia del certificado es desde su emisión y hasta el último día del cuarto mes posterior al cierre de ejercicio. Para renovarlo, se debe recategorizar la PyME durante ese mes.
- Impuestos nacionales:
 - Impuesto a las ganancias: Las empresas deben tributar el 35 % de sus ganancias, una vez descontados sus costos y todas las deducciones que permite la ley. Para establecer el impuesto a pagar sobre las ganancias obtenidas en el año fiscal, se le restan los gastos necesarios para obtenerlas, mantenerlas y conservarlas, más las deducciones que admite la ley. Por razones de promoción sectorial o de índole social hay determinadas actividades y ganancias que quedan excluidas.
 - Impuesto al valor agregado: El IVA es un impuesto aplicado al valor de los bienes y servicios en cada etapa del proceso de comercialización. La alícuota general es del 21% y está incluida en el precio final. Asimismo, para determinadas actividades, existen tasas diferenciales establecidas por la ley, las cuales son del 27% y 10.5%. Las empresas tienen derecho a recibir un reembolso del IVA que han pagado a otras que tributen dicho impuesto, a cambio de productos o servicios, lo cual recibe el nombre de crédito fiscal.

A su vez, esta cantidad debe ser sustraída del monto del IVA que cobran a sus clientes, operación que se denomina débito fiscal. La diferencia, no obstante, entre el crédito fiscal y el débito fiscal debe ser dada al fisco.

- Régimen simplificado: El Régimen Simplificado es destinado para pequeños contribuyentes. Es un régimen que integra el Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado (IVA) y Sistema Previsional (Obra Social y Aportes Jubilatorios). Con este régimen, se pretende estimular el registro de las actividades de un pequeño contribuyente en la economía formal.
- Impuesto sobre débito y crédito: El impuesto sobre los débitos y créditos es conocido comúnmente como “impuesto al cheque”. Las transacciones de crédito y débito en cuentas bancarias, mantenidas por instituciones gobernadas por la Ley de Instituciones Financieras, están sujetas a una tasa impositiva general del 0,6%. Además, a todas las transacciones de dinero se les cobra un impuesto del 1,2 %, si son llevadas a cabo utilizando los sistemas de pago que sustituyen el empleo de cuentas corrientes.
- Contribución a la seguridad social: Son las cargas sociales que debe abonar el empleador de forma mensual, por cada empleado que posea bajo relación de dependencia, en concepto de jubilaciones y pensiones, obra social, fondo nacional de empleado, seguro de vida obligatorio y ART (Aseguradora de Riesgo de Trabajo).
- Impuestos provinciales:
 - Impuesto sobre los ingresos brutos: Su ámbito de aplicación es provincial, está creado por el poder legislativo de cada una de las 24 jurisdicciones. Se encuentra regulado dentro del código fiscal de cada jurisdicción. Tiene aplicación exclusiva dentro de cada provincia y el organismo que recauda y fiscaliza son las direcciones de cada una de estas 24 jurisdicciones. El impuesto se determina a través de un porcentaje de la facturación, independientemente de la ganancia. Ese porcentaje se denomina alícuota, y varía de acuerdo a la provincia.

- Convenio multilateral: Es un acuerdo entre las distintas provincias para distribuir la base imponible del impuesto sobre los ingresos brutos, con el fin de evitar la doble imposición, que puede llegar a producirse si los fiscos locales gravan con la misma base a aquellos contribuyentes que operen en más de una jurisdicción. Como primer paso debe determinarse un coeficiente de ingresos y otro coeficiente de gastos y ponderar el 50% de cada uno. Una vez obtenidos los coeficientes, se obtendrá el coeficiente unificado, para determinar el porcentaje que le corresponde a cada jurisdicción.
- Impuesto inmobiliario: Es el tributo a la propiedad inmobiliaria. Son responsables del impuesto los titulares de dominio, los usufructuarios y los poseedores a título de dueño de cada inmueble. Cada propiedad se identifica con un número denominado Partida Inmobiliaria, que es la identificación numérica que relaciona a la nomenclatura catastral con el propietario y la imposición fiscal.
- Impuesto automotor: Se comienza a ser contribuyente del impuesto a los Automotores desde la fecha de titularidad registral informada a ARBA por el Registro Nacional de la Propiedad Automotor.
- Impuestos municipales: Hay impuestos que se pagan a nivel municipal. Son propios de cada municipio. Se trata de tasas municipales, que los ciudadanos abonan en concepto de servicios públicos de acuerdo a localidad que pertenecen. Los más comunes suelen ser alumbrado, barrido y limpieza, y seguridad e higiene.

Teniendo en cuenta la carga de impuestos a la que están sujetas las pymes, la recomendación es no evadir, sino eludir, es decir, aprovechar vacíos legales que puedan existir para mejorar la posición de la empresa a la hora de la determinación del pago de impuestos. De esto siempre se podrá sacar ventaja siempre y cuando haya una planificación y estrategia fiscal específica para cada empresa.

8) Planificación a largo plazo

Contemplando que todo marcha bien en un corto plazo se debería planificar en el largo plazo. La actividad de planificación es esencial en la actualidad debido al

incesante cambio tecnológico, las profundas modificaciones en el comportamiento de los consumidores, los ciclos económicos, el desarrollo profesional en las empresas y la mayor disponibilidad de información.

Las pymes son sistemas abiertos, ya que intercambian flujos de información y recursos con su ambiente, que incluye a una serie de factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Para desarrollar y mantener la competitividad en su contexto, la Pyme debe ser flexible y con capacidad de adaptarse a los cambios, realizando una evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos y sistemas.

Consideraciones a tener en cuenta:

- Realizar pronósticos sobre como evolucionarán las variables claves de la economía (PBI, inflación, tipo de cambio, legislaciones, etc) y como impactarán en las proyecciones de la empresa.
- También realizar pronósticos sobre como evolucionarán las variables claves de la empresa (precios de venta y compra, sueldos, bienes de uso, etc)
- Planificar acciones para mejorar el desempeño y aumentar la eficiencia que contribuirá a una mayor rentabilidad
- Con respecto a políticas financiera, se sugieren las siguientes, entre otras:
 - Definir solo 1 a 2 días mensuales para emitir pagos
 - No hacer pagos sin el respectivo proceso de control
 - No financiar a clientes más de 30 días
 - Otorgar descuento por pago al día
 - De las rentabilidades destinar un porcentaje a contingencias e invertir las sin riesgo
 - Planificar futuras inversiones y proceso de expansión de la empresa

Siempre tener en cuenta la regla financiera de cobrar rápido y pagar lento sin caer en morosidad para todas las proyecciones que se quiera realizar.

La herramienta que ayuda en la planificación a largo plazo es el presupuesto.

9) Indicadores para la toma de decisiones

Luego de obtener toda la información, se deberían emitir y analizar reportes periódicos sobre la situación de la empresa que incluyen indicadores respecto a la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y patrimonio para la toma de decisiones.

Sobre los resultados de estos indicadores, se podrá vigilar el estado de las finanzas de la empresa, comparando los objetivos con los planes establecidos, tanto de corto como de largo plazo. Además, se podrá detectar errores o desviaciones que puedan poner en riesgo la salud financiera de la empresa, a efectos de asumir las acciones que sean necesarias.

Dichos indicadores pueden ser:

- Liquidez
- Solvencia
- Endeudamiento
- Estado de Resultados
- ROE
- ROA

10) Administración del riesgo

Se debería identificar, cuantificar y controlar los riesgos financieros a los que está expuesta la empresa.

Se pueden considerar los riesgos de liquidez, de mercado, de crédito, legal, entre otros.

Las situaciones que pueden enfrentarse considerando estos son: no tener efectivo para hacer frente a las obligaciones, no obtener rendimiento por baja de cotización en el mercado de capitales, no poder obtener financiamiento por no aplicar a la calificación bancaria, tener juicios laborales, entre otros.

Los riesgos que enfrentan las empresas no sólo los asumen los propietarios, sino todos aquellos que tengan algún interés en la empresa: acreedores, clientes, proveedores, empleados y gobierno.

Para esto, la empresa debe ser consciente de que no está exenta de afrontarlos y por su funcionamiento mismo puede alcanzarlos.

Sin embargo, es obligación de la misma administrar eficientemente para poder evitarlos.

Es muy común en las pymes de Argentina correr riesgos judiciales por desvinculación laboral, es por eso, que, conociendo dicha situación, es necesario hacer énfasis y estar preparados para las mismas.

Algunas de las alternativas que pueden tomarse para no poner en riesgo el negocio en marcha frente a esta situación pueden ser:

- Seguros: dejar en manos de la aseguradora dichos temas en el presente nos asegurará que en un futuro no haya que desenvolver grandes montos para hacer frente a dichos compromisos judiciales.
- Fondo de reserva: hacer una previsión y destinar fondos e invertirlos para cuando se presente la oportunidad de tener que usarlos.

Luego de poder gestionar las practicas desarrolladas, es posible trasladar la información a indicadores financieros para la toma de decisiones.

A continuación, se mencionan cuáles son los más utilizados en las áreas financieras con sus respectivas interpretaciones:

- **Liquidez**

Si cuando un acreedor nos reclama una deuda no podemos pagarla en ese momento tenemos un problema de liquidez (incapacidad de pagar una deuda en un momento determinado).

A modo de interpretación: el resultado de su cálculo indicará la cantidad de pesos de activo corriente con que cuenta la empresa para afrontar su pasivo corriente.

En términos generales, se considera aceptable una relación de 2 a 1.

Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el resultado aislado del índice –este como otros-, no es representativo si no se lo interpreta conjuntamente con otras variables.

No obstante, un valor menor a 1 puede llegar a evaluarse como bueno cuando es complementado por una acelerada rotación de inventarios, o una diferencia positiva significativa entre los plazos de realización de sus créditos y la exigibilidad de sus deudas.

De igual modo, el resultado puede ser 3, lo que en principio supondría una desahogada situación financiera, pero si los compromisos deben ser cubiertos, por ejemplo, en 30 días promedio y las cobranzas se producirán

a los 60, seguramente en el corto plazo no se contará con los fondos suficientes para saldar las obligaciones corrientes a sus vencimientos.

- Solvencia

Dicho indicador informa que, si incluso vendiendo todo nuestro activo somos incapaces de asumir la obligación, existe un problema de solvencia (incapacidad de afrontar las deudas a largo plazo).

Dependiendo del tipo y rubro de la empresa, si el resultado es demasiado alto puede ser indicativo de que el capital propio es excesivo y que no se aprovechan con mayor amplitud las alternativas de crédito. Si es bajo, es indicativo que los capitales propios son insuficientes, encontrándose la firma demasiado subordinada a sus acreedores y con un pasivo que puede constituirse en un grave riesgo para la empresa.

- Endeudamiento

El indicador de endeudamiento mide la participación de los terceros y de los propietarios en la financiación de la inversión total de la empresa.

Cuanto menor sea el resultado de su cálculo, menos endeudada estará la empresa. Contrariamente, cuanto mayor sea el resultado la empresa, la empresa estará con alto endeudamiento y enfrentará limitaciones en la obtención de créditos.

- Estado de Resultados

Presenta 5 niveles para poder interpretar:

Ventas

(CMV)

Resultado Bruto (nivel 1)

(Gastos de Administración)

(Gastos de Comercialización)

(Amortizaciones)

Resultado Operativo (nivel 2)

+ - Resultado Financiero

Resultado Financiero (nivel 3)

Otros Ingresos y Egresos

Resultado antes de Impuestos (nivel 4)

(Impuestos)

Resultado Neto (nivel 5)

El nivel 1 indica cuánto gana la empresa, en bruto, con el producto vendido.

El nivel 2 indica cuánto gana la empresa, luego de cubrir los costos fijos y sin considerar gastos financieros e impuestos.

El nivel 3 indica cuánto gana la empresa, luego de cubrir inclusive resultados financieros.

El nivel 4 indica cuánto gana la empresa luego de cubrir los gastos por la actividad principal de la empresa y considerando los ingresos y gastos por actividades extraordinarias.

El nivel 5 indica cuánto gana o perdió la empresa finalmente luego de deducir gastos operativos, intereses e impuestos.

- ROA

Mide la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales, es decir, compara los beneficios (ingresos netos) que está generando con el capital que ha invertido en activos.

Cuanto más alto sea el rendimiento, más productiva y eficiente es la gestión en la utilización de los recursos económicos. Permite saber si la empresa está usando eficientemente sus activos.

Si la empresa no es capaz de aumentar el porcentaje de ROA, será necesario comenzar a realizar todas las acciones necesarias para mejorar la gestión de los recursos, lo que se traduce en encontrar una vía rápida para reducir todo el stock inmovilizado y asegurar la venta rápida de todos los productos.

- ROE

Mide la rentabilidad de la empresa sobre sus fondos propios y permite conocer la capacidad que tiene esa empresa de generar beneficios para sus accionistas. Es una medida de la eficiencia con la que la empresa está utilizando los fondos de sus accionistas para generar beneficios.

Da como resultado el beneficio que obtiene la empresa por cada \$ invertido en la misma.

Conclusiones

Para poder darle una posible solución a la problemática planteada, se desarrolló un decálogo con buenas prácticas financieras que pueden adoptar las pymes para el desarrollo de su área.

A través de dicha propuesta, se logró responder a las incógnitas planteadas: ¿qué prácticas podrían adoptar las pymes argentinas para obtener buena salud financiera?, ¿cuál es la importancia de una buena gestión financiera?, ¿qué indicadores financieros pueden utilizar las pymes para tomar decisiones?

Transmitir esto a las pymes puede ser de gran importancia para la gestión de las mismas, ya que estas podrían lograr identificar los instrumentos financieros relevantes en cada una de las etapas de la vida de la empresa, de las fases, de los procesos del ciclo de negocio y de la estructura del sistema financiero, que les permita tomar buenas decisiones y puedan ser más autónomos al enfrentarse a cuestiones financieras.

Se debe considerar, que las prácticas planteadas no son las únicas ni las más efectivas, pero, considerando que las pymes no adopten ninguna, puede ser de gran ayuda comenzar a implementarlas para lograr una mayor organización en el área de finanzas.

Como se estableció en un principio, las finanzas son de gran importancia para el objetivo último de la empresa: “maximizar valor”, por lo tanto, se le debe dar atención y la mayor dedicación posible para el logro de los objetivos.

Referencias

- Álvarez, M. y. (Septiembre de 2008). *Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa*. Obtenido de https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Estrategias+financieras+en+la+pequeña+y+mediana+empresa&cvid=1e6d715781d34f1491fc9bd0b0ad2a57&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDIOMjJqMGoxqAIAAsAIA&FORM=ANSPA1&PC=LCTS
- bancosantander.es*. (s.f.). Obtenido de [https://www.bancosantander.es/glosario/cashflow#:~:text=El%20cashflow%20\(t%C3%A9rmino%20en%20ingl%C3%A9s,la%20liquidez%20de%20una%20compa%C3%B1a%20AdA.](https://www.bancosantander.es/glosario/cashflow#:~:text=El%20cashflow%20(t%C3%A9rmino%20en%20ingl%C3%A9s,la%20liquidez%20de%20una%20compa%C3%B1a%20AdA.)
- Bustamante, M. (s.f.). Obtenido de <https://posgradosadistancia.com.ar/importancia-de-las-finanzas-en-la-empresa/>
- Castro, O. V. (Abril de 2019). *Buenas Prácticas en la Gestión de Capital de Trabajo*. Surco. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14126/CASTRO_RAMOS_PRACTICAS_INDUSTRIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro, S. V. (Noviembre de 2020). *Estrategias de financiamiento para pymes familiares en contexto de .* Obtenido de https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Estrategias+de+financiamiento+para+pymes+familiares+en+contexto+de+inestabilidad+económica&cvid=bfb23856e76456a90f21a188b73ca7d&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzkzNGowajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=LCTS
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas, un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino SA.
- FAUNDEZ, V., & ZITELLA, A. (s.f.). *Análisis Impositivo en Pymes Argentinas*. Obtenido de https://www.bing.com/search?pglt=41&q=ANÁLISIS+IMPOSITIVO+EN+PYMES+ARGENTINAS&cvid=7b721dc0deff412daa567014025e3043&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQABhAMgYIAhAAGEAyBggDEAAYQDIGCAQQABhAMgYIBRAAGEAyBggGEAAYQDIGCACQABhAMgYICBAAGEDSAQc5NTlqMGoxqAIAAsAIA&FO
- Lamarque, L. D. (Noviembre de 2021). *Pymes familiares, el desafío de comenzar un negocio como emprendedor y*. Obtenido de https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Pymes+familiares%2C+el+desafío+de+comenzar+un+negocio+como+emprendedor+y+sobrevivir+al+mercado.&cvid=0bf8d1d8b6244b7ba68bf0c3790d2547&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzc0NmowajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=LCTS
- Leon, J. R. (29 de Octubre de 2023). *linkedin.com*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-estructura-de-costos-jes%C3%BAs-rodolfo-a2w2e/?originalSubdomain=es>
- Nacional Financiera - Banca de Desarrollo*. (s.f.). Obtenido de https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Contabilidad/contabilidad3_1.pdf

Padovan, A. A. (2021). *Evaluación de proyectos de inversión en pandemia. Acercamiento a su problemática en las pymes argentinas.*

Salerno, A., & Rampone, M. (s.f.). *ucema.edu.ar*. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2022-09/IndicadoresCDPymes092022.pdf>

Shapiro, J. (s.f.). *repositorio.21.edu.ar*. Obtenido de https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12811/05_Desarrollo_de_una_estrategia_financiera.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

Anexos

Estructura de costos de una pastelería				
Concepto	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo mensual
MANO DE OBRA				
Jefe de planta	1		9000	9000
Jefe administrativo	1		10000	10000
Operadores	2		3500	7000
Total de mano de obra				26000
MATERIALES				
Leche fresca	900	litros	11	9900
Mantequilla	500	kilogramos	5.44	2720
Envases	2000	unidades	1.9	3800
Pulpa	1000	kilogramos	2.72	2720
Total de materiales				19140
COSTOS INDIRECTOS				
Hojas de papel	0.5	millares	135	67.5
Plumas	4	unidad	3.8	15.2
Post it	10	unidad	13	130
Total de costos indirectos				212.7
COSTOS FIJOS				
Agua	31	litros	11	341
Electricidad	550	kilowatts	4.67	2568.5
Seguros	3	unidades	138.61	415.83
Total de costos fijos				3325.33

RESUMEN	Costo por mes
Mano de obra	26000
Materiales	19140
Costos indirectos	212.7
Costos fijos	3325.33
Total mensual	48678.03

Ejemplo de Estructura de Costos

Flujo de caja a 10 semanas.

[NOMBRE DE SU EMPRESA]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tesorería INICIO semana	65.000	23.500	32.000	15.500	24.000	32.500	31.000	14.500	23.000	31.500
ENTRADAS DE EFECTIVO										
Ventas en efectivo	25.000	75.000	50.000	25.000	75.000	50.000	50.000	75.000	75.000	50.000
Préstamos/otras inyecciones				50.000		15.000				
Impuestos (devoluciones IVA, etc.)										
TOTAL COBROS EFECTIVO	25.000	75.000	50.000	75.000	75.000	65.000	50.000	75.000	75.000	50.000
Total disponible	90.000	98.500	82.000	90.500	99.000	97.500	81.000	89.500	98.000	81.500
SALIDAS DE EFECTIVO										
Compras MMLPP. y Productos	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Gastos nóminas	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Otros pagos básicos.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Impuestos.										
Servicios Secundarios										
Servicios Secundarios a negocio.										
SUBTOTAL	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Préstamos.	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
TOTAL PAGOS EFECTIVO	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500
Situación del efectivo (fin semana)	23.500	32.000	15.500	24.000	32.500	31.000	14.500	23.000	31.500	15.000

Ejemplo de Cashflow

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									

PRESUPUESTO EMPRESARIAL MENSUAL				
	COSTOS	PLANEADO	REAL	DIFERENCIA
Costos Operativos				
Producción		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Envíos		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Impuestos		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Marketing		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Internet		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Luz		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Alquiler		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Totales		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Sueldos				
Operarios		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Administrativos		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Contratados		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Totales		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Otros Costos				
Fotocopias		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Totales		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

	INGRESOS	PLANEADO	REAL	DIFERENCIA
Ingresos Operativos				
Ventas Producto SKU25'		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Ventas Producto SKU25'		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Servicio SKU25*100		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Totales		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Ingresos No Operativos				
Intereses ganados		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Comisiones		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inversiones		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Franquicias		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Otros		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Totales		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

RESUMEN			
	PLANEADO	REAL	DIFERENCIA
Total Ingresos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Total Costos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Ingresos - Costos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Ejemplo de Presupuesto

1000	Vtas
-600	CMV
400	R.Bruto
-170	Gs. Adm (sin amortiz)
-70	Gs. Com (sin amortiz)
-10	Otros Gs. Op. (sin amortiz)
-20	Amortizaciones
130	R.Operativo / EBIT
10	Res financiero Gen A
-20	Res financiero Gen P
120	R.Financieros
10	Otros Ing y egresos
130	R.antes de Imp.
-30	I.G.A.
100	Res. Neto

Ejemplo de Estado de Resultados