

Trabajo Final de Graduación

CONFECCIÓN DE PRESUPUESTO ECÓNOMICO Y FINANCIERO PARA LA FIRMA JOBS EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES S.R.L.



**UNIVERSIDAD
SIGLO 21**

Carrera: Contador Público

Autor: Francischetti Federico Matías

Legajo: CPB01846

Año: 2017

Resumen ejecutivo

El trabajo que a continuación se expone consiste en abordar dos problemáticas recurrentes de las PyMEs en Argentina, por un lado el presupuesto, instrumento fundamental de la planeación, y por el otro el financiamiento necesario para lograr los objetivos propuestos.

La organización elegida para desarrollar dichos conceptos es JOBS E.S.E. SRL, empresa nacional dedicada a la prestación de servicios relacionados con los Recursos Humanos.

Mediante el uso de herramientas de gestión tales como presupuesto económico-financiero y el análisis de variables financieras claves, se brinda a la empresa elegida una serie de opciones para mejorar su desempeño operativo y eficientizar sus flujos de ingresos y egresos.

Una vez implementadas las metodologías puestas a disposición, la empresa logrará no sólo tener mayor previsibilidad de sus flujos operacionales, sino también disminuir sustancialmente sus costos de financiamiento.

Ratios - Presupuesto - Financiamiento - Costos - Flujos

Abstract

The following paper deals with two recurring issues at Argentinian SME, on the one hand the budget, fundamental instrument for financial planning, and on the other hand the required funding to achieve the intended goals.

In order to develop the mentioned matters, JOBS LLC, a national temporary service company dedicated to providing human resources-related assistance, has been chosen.

By using management tools such as financial-economic budget and the analysis of financial key variables, the selected enterprise will be provided with a list of options to improve their operating performance and also to make the income and outgo flow more efficient.

Once the given methodologies have been implemented, the company will be able to not only have greater predictability of its operational flows, but also substantially reduce its financing costs.

Indice

Introducción.....	6
Justificación	6
Antecedentes Generales.....	6
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Marco teórico.....	9
Empresa de servicios eventuales	9
Forma de contratación	10
Concepto de costos	11
Costos fijos	12
Deudas	14
Formas de cancelación de deuda	15
Financiamiento	17
Políticas de financiamiento.....	21
Concepto de presupuesto	22
Concepto de flujo de fondo.....	24
Ratios financieros	25
Estados contables.....	29
Estados contables proyectados	33
Remuneraciones.....	35
Metodología.....	40
Diagnóstico.....	42
Diagnostico macroeconómico	42
Plazos de pago en Argentina.....	44

Diagnóstico empresa.....	45
Análisis FODA	46
Resultados esperados	48
Conclusiones Diagnósticas	49
Diagrama de Gantt	49
Desarrollo	51
Conociendo la empresa.....	51
Unidades de negocio.....	53
Análisis histórico	55
Entidades bancarias	63
Costos de financiamiento.....	68
Indicadores financieros	72
Confección del presupuesto	80
Premisas para la confección del presupuesto Económico	83
Premisas para la confección Presupuesto Financiero	90
Egresos.....	93
Financiamiento	95
Sistemas informáticos de control.....	103
Presupuesto mensual.....	104
Conclusiones finales	105
Bibliografía.....	108
Anexo 1 - Estados Contables.....	109
Anexo 2 - Cobranza de Ventas	111
Anexo 3 - Cálculo de de Egresos	112

Introducción

El siguiente trabajo se enfocará en analizar los flujos de ingresos y egresos de JOBS Empresa de Servicios Eventuales S.R.L., organización dedicada a la contratación de personal eventual. Lo que se busca con este análisis es demostrar que la empresa está teniendo problemas a la hora de cancelar sus obligaciones, debido en gran parte a la diferencia existente entre los plazos en que sus clientes le pagan y los plazos de pago que la misma tiene para con sus acreedores. Para conseguir fondos debe afrontar gastos financieros innecesarios que no existirían si tuviera una estructura financiera adecuada. Este problema provoca que disminuya su rentabilidad y ponga en riesgo su estabilidad económica.

Justificación

La confección de este trabajo encuentra su fundamento en la importancia significativa que tienen las finanzas dentro de cualquier organización. Al hablar de finanzas se toman en cuenta tanto la proyección a futuro de variables, herramienta necesaria para elaborar un plan de financiamiento, como así también la tarea de minimizar al máximo posible el costo de dicho financiamiento. Este es el pilar fundamental para las organizaciones que movilizan grandes volúmenes de fondos.

Si bien la empresa analizada es una prestadora de servicios, la esencia de su actividad radica en aspectos netamente financieros debido a los grandes flujos que genera, esto motiva el análisis profundo de la temática dentro de la misma para la mejora en su operatoria.

Antecedentes Generales

JOBS E. S. E. S.R.L. es una empresa cuya casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, con sucursales en las provincias de Salta, Jujuy, Buenos Aires, Santa Fe y Tucumán. Cuenta más de 15 años de trayectoria a nivel nacional. La misma se inició por la necesidad de las organizaciones de cubrir picos máximos de producción, proyectos especiales, reemplazos o las necesidades fluctuantes de personal sin incrementar su planta permanente.

Inicialmente la empresa sólo se dedicaba a realizar Selección de personal y eventualmente algún servicio de consultoría como Estudios Socio-Ambientales o Estudios Pre ocupacionales. Posteriormente comenzó a contratar personal por cuenta de terceros pero en pequeñas cantidades y sólo a sus clientes más confiables. Con el tiempo la contratación comenzó a ser una unidad de negocio más de la organización.

Los primeros fondos para afrontar el negocio de la contratación provenían del bolsillo del propietario, ya que por el bajo volumen de contratación, se manejaba sin mayores complicaciones.

Pasado un tiempo, la empresa decidió darle mayor énfasis a la tercerización de personal, aumentando su dotación de individuos contratados. Desde ese momento y en adelante la estrategia de la firma se centró en esta unidad de negocio, dejando en segundo plano a los demás servicios que brindaba. Esto trajo aparejado un menor margen en sus plazos de pago, ya que legalmente dispone de un máximo de 4 días hábiles una vez finalizado el período trabajado, que puede ser medido en horas, quincena o mes.

Debido a que la mayor proporción del pasivo está compuesto por sueldos, la empresa comienza a tener algunos inconvenientes para afrontar el pago inmediato por falta de fondos líquidos. Esto se fue agravando a medida que crecía la dotación de su personal.

Objetivo general

Confeccionar e implementar un presupuesto económico/financiero para JOBS Empresa de Servicios Eventuales S.R.L..

Objetivos específicos

- Analizar los flujos de Ingresos y Egresos actuales de la organización
- Evaluar la composición de la cuenta Clientes y qué factibilidad existe de trabajar sobre los plazos de rotación de las cuentas por cobrar.
- Analizar los instrumentos financieros que actualmente utiliza la empresa para cubrir sus desfasajes financieros, evaluar sus costos y la posibilidad de reducir los mismos.
- Confeccionar los ratios financieros actuales de la sociedad e identificar áreas de mejoras.
- Proyectar el estado de resultados presente a un año y evaluar instrumentos de financiación para futuros aumentos de dotación.
- Generar una propuesta de una nueva estructura financiera y efectuar un informe detallado de los beneficios económicos y el ahorro en costos si se opta por la nueva estructura.

Marco teórico

Empresa de servicios eventuales

Al introducirnos en el ámbito de la contratación eventual debemos, en una primera instancia, definir algunos conceptos básicos que servirán de guía para comprender mejor ciertos aspectos claves del trabajo en cuestión.

El encuadre legal que le da origen a este tipo de empresas se encuentra definido en el Decreto 342/92, el cual en su artículo 2 establece que:

Se considera empresa de servicios eventuales a la entidad que, constituida como persona jurídica, tenga por objeto exclusivo poner a disposición de terceras personas - usuarias - personal industrial, administrativo, técnico o profesional, para cumplir, en forma temporaria, servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato.

El mismo Decreto en su Artículo 3 establece que "La empresa de servicios eventuales podrá asignar trabajadores a las usuarias cuando los requerimientos de la segunda tengan por causa alguna de las siguientes circunstancias:

- a) En caso de ausencia de un trabajador permanente, durante el período de ausencia.
- b) En caso de licencias o suspensiones legales o convencionales, durante el período en que se extiendan, excepto cuando la suspensión sea producto de una huelga o por fuerza mayor, falta o disminución de trabajo.
- c) En caso de incremento en la actividad de la empresa que requiera, en forma ocasional y extraordinaria, un mayor número de trabajadores.

- d) En caso de organización de congresos, conferencias, ferias, exposiciones o programaciones.
- e) En caso de un trabajo que requiera ejecución inaplazable para prevenir accidentes, por medidas de seguridad urgentes o para reparar equipos del establecimiento, instalaciones o edificios que hagan peligrar a los trabajadores o a terceros, siempre que las tareas no puedan ser realizadas por personal regular de la empresa usuaria.
- f) En general, cuando atendiendo a necesidades extraordinarias o transitorias hayan de cumplirse tareas ajenas al giro normal y habitual de la empresa usuaria.

Con estos conceptos queda establecido el rol que tiene una empresa de servicios eventuales y en qué ocasiones una empresa usuaria puede solicitar sus servicios.

Ahora bien, sería prudente considerar la relación legal que se genera al contratar con esta metodología. Para esclarecer, se cita a la Ley de contrato de trabajo Ley N° 20744 que en su Artículo 29 BIS dice que:

El empleador que ocupe trabajadores a través de una empresa de servicios eventuales habilitada por la autoridad competente, será solidariamente responsable con aquella por todas las obligaciones laborales y deberá retener de los pagos que efectúe a la empresa de servicios eventuales los aportes y contribuciones respectivos para los organismos de la Seguridad Social y depositarlos en término. El trabajador contratado a través de una empresa de servicios eventuales estará regido por la Convención Colectiva, será representado por el Sindicato y beneficiado por la Obra Social de la actividad o categoría en la que efectivamente preste servicios en la empresa usuaria.

Forma de contratación

Ya habiendo conceptualizado lo que es un servicio eventual, queda pendiente conocer mejor la forma de contratación que tiene este tipo de empresas para con sus clientes.

La forma más habitual de contratación es a través de contratos entre las partes, donde allí se establecen todos los puntos a considerar:

- Responsabilidad de las partes
- Plazo mínimo de contratación
- Forma de pago
- Plazo de pago
- Coeficiente a aplicar

Cabe aclarar que dentro del coeficiente a aplicar se encuentra implícito una tasa de costo de financiamiento de acuerdo a los días pactados para el pago de la factura. El coeficiente a aplicar es la cifra por la cual se multiplica el total de sueldos brutos que se pagarán, resultando así el monto a facturar. En resumen, el coeficiente es la suma de los costos incurridos para la prestación del servicio más el margen de ganancia de la empresa.

Concepto de costos

Una vez establecido el método de contratación, se definirán algunos conceptos básicos, para de esta forma tener una mayor comprensión general de los costos que se buscan cubrir en un coeficiente. El concepto del mismo según Horngren, Datar y Foster (2012) es: "Los Costos se definen como variables o fijos con respecto a una actividad específica y por un período determinado"

Costos fijos: Son gastos en los que se incurren y que no varían de acuerdo al nivel de producción." Un Costo fijo permanece sin cambios en total por un periodo dado, pese a grandes cambios en el nivel relacionado con la actividad o volumen totales." (Horngren, Datar, Foster, 2012)

Costos variables: Son gastos que varían de acuerdo al nivel de producción. "Un costo Variable cambia en total en proporción a los cambios en el nivel relacionado del volumen o actividad total." (Horngren, Datar, Foster, 2012)

Tasa de Interés: de acuerdo a Indacochea(1992) existen diferentes tipos de tasa de interés:

Tasa de Interés Nominal: es la tasa de interés básica que se nombra o declara en la operación, independientemente de si ésta se cobra adelantada, vencida, si lleva o no comisiones y/o impuestos, etc. Este parámetro de referencia está fijado generalmente por el Banco Central de cada país, y en algunos casos se modifica por acuerdo interbancario

Tasa de Interés Efectiva: es aquella que refleja el tiempo en que se pagan los intereses, impuestos, comisiones y cualquier otro tipo de gastos que la operación implique.

(Cap. XI, pág. 5)

Inflación: Es una medida económica, la cual se obtiene comparando Índices de Precio en un período determinado. El cambio porcentual en este índice es la medida de inflación (Alexander, Sharpe, Bailey, 2003). Se trata de un "aumento continuado y sostenido en el nivel general de los precios de los bienes y servicios de una economía. Sin embargo, en sentido estricto, el alza de los precios es la consecuencia de la inflación, y no la inflación misma" (Indacochea C., 1992, pág. 4)

Además de los costos mencionados, existe un impuesto que en muchas organizaciones no tiene gran incidencia, pero que en empresas que operan con grandes volúmenes de dinero cobra gran relevancia. Se está haciendo referencia al impuesto a los débitos y créditos amparados en la ley N° 25413 denominada Ley de Competitividad, el cual en su Artículo 1° dispone:

Establécese un impuesto cuya alícuota será fijada por el Poder Ejecutivo nacional hasta un máximo del seis por mil (6 ‰) a aplicar sobre los créditos y débitos en cuenta corriente bancaria. El impuesto se hallará a cargo de los titulares de las cuentas respectivas, actuando las entidades financieras como agentes de liquidación y percepción. El impuesto se devengará al efectuarse los créditos y débitos en la respectiva cuenta corriente.

Es importante mencionar que a este impuesto se lo considera un costo, ya que del total retenido en concepto de impuesto a los créditos, sólo el 34% se toma como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias, hecho contemplado en el Decreto N° 354/2004. Esto quiere decir que el 100% del impuesto a los débitos y el 66% del impuesto a los créditos representa un costo más.

Deudas

Según lo establecido en la Resolución Técnica N°9 de la FACPCE (1986): "Son aquellas obligaciones ciertas, determinadas o determinables"(Pag.7)

Ahora bien, tomando como referencia lo expuesto en las Resoluciones Técnicas 8, 9 y 17 de la FACPCE, las deudas se pueden clasificar según su naturaleza en comerciales, bancarias, financieras, fiscales, laborales, entre otras.

Impositiva: Las deudas fiscales representan obligaciones impositivas del ente hacia el Fisco originadas en la aplicación de las normas en vigencia.

Previsional: Al igual que las deudas impositivas, se trata de una deuda contraída con el Estado. Este tipo de obligaciones se genera por la contratación de personal. Los rubros más importantes que la componen son; Aportes y Contribuciones para los Obras Sociales, Aportes y contribuciones para la Seguridad Social, Aseguradoras de Riesgo de Trabajo y Seguro de Vida.

Comercial: Las deudas comerciales constan de obligaciones del ente hacia terceros y su cancelación se efectúa generalmente mediante la entrega de valores monetarios o en especie.

Laboral: "comprenden las compensaciones que un ente pagará a sus empleados en el corto o largo plazo por derechos que ellos han adquirido en virtud de servicios ya prestados al ente" (RT17, 2000, Pág. 42)

Financiera: Las deudas financieras representan saldos derivados de las actividades de financiación producto de obtener a través del capital de terceros fondos para solventar el flujo

de operaciones. Los bancos comerciales ofrecen diversos mecanismos financieros entre los que se puede mencionar: préstamo bancario, descuento de cheques, leasing financiero, etc.

La modalidad consiste en que la entidad financiera, en este caso un banco comercial, presta fondos a una empresa por un lapso de tiempo establecido, cobrando un interés por dicha operación. La empresa de este modo obtiene fondos líquidos para financiar un proyecto, refinanciar deudas o bien utilizarlo para capital de trabajo.

Por otra parte dentro del mercado de valores podemos mencionar herramientas como las obligaciones negociables para Pymes, concepto que se desarrollará más adelante.

Formas de cancelación de deuda

Una vez que la empresa posee el pasivo, o el activo, dependiendo del punto de vista, proceden los mecanismos para subsanar esa obligación o derecho.

"Si no intervienen otros factores, una empresa adoptará procedimientos para acelerar la cobranza y, con ello, disminuir los periodos de cobro"... (Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B., 2010)

Es prudente remarcar un concepto importante al hablar de cancelación de una deuda, se trata de la liquidez que posee el activo utilizado en forma de pago.

Liquidez: "Es la capacidad que tiene un activo de convertirse en efectivo sin una pérdida importante de valor". (Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr. 2002)

“Además, incluso después de recuperar el efectivo, las empresas necesitan procedimientos para canalizar, o concentrar, ese efectivo donde pueda tener un mejor uso”. (Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B., 2010)

Existen varias formas de cancelar una deuda contraída entre las partes, se puede mencionar:

En efectivo: se cancela la deuda mediante la entrega de billetes en la moneda pactada. Cabe aclarar que existe una normativa vigente que regula los pagos en efectivo. Se trata de la Ley N° 25345 denominada Anti evasión. La misma establece en su Artículo 1° que no surtirán efecto entre las partes ni frente a terceros los pagos totales o parciales de sumas de dinero superiores a los mil pesos o su equivalente en moneda extranjera, que no fueran abonados por los medios establecidos en dicha ley. Esto quiere decir que legalmente, no surte efecto contable ni fiscal el pago en efectivo de una deuda superior a los mil pesos.

Cheque común: Se trata de un documento mediante el cual el emisor libra una orden de pago al banco, en el cuál el librador tiene fondos depositados a su orden en una cuenta corriente. El mismo puede ser cobrado desde el día de su emisión hasta 30 días posteriores.

Transferencia bancaria: Mantiene la misma liquidez que el pago en efectivo y que el cheque común. Se trata de un giro de fondos de una cuenta bancaria hacia otra.

Cheque de pago diferido: Al igual que el cheque común se libra una orden de pago a un banco en el cuál se posee una cuenta corriente. La diferencia radica en que en este tipo de documentos la fecha de pago puede ser de entre 1 a 365 días. El mismo puede ser cobrado desde la fecha en que se estableció el pago hasta 30 días posteriores.

Financiamiento

Entre las diversas fuentes de financiamiento que poseen las empresas se puede mencionar:

Descuento de cheques

Es uno de los sistemas de financiamiento más utilizados por las PyMEs en Argentina debido a la facilidad para hacerse de fondos líquidos.

Permite a quien tiene cheques a cobrar en un futuro adelantar su cobro vendiéndolos en el mercado; y a quien posee fondos líquidos, comprar estos cheques a cambio de tasas de interés futuras.

De esta manera las empresas que tienen cheques a cobrar —por un plazo máximo de 360 días— pueden obtener el importe que resulte, neto de costos, y así conseguir capital de trabajo

En el mercado de capitales, los cheques de pago diferido cuentan con dos sistemas de negociación:

En el sistema patrocinado, una empresa es listada por el mercado para negociar en el mercado aquellos cheques de pago diferido librados a favor de sus proveedores para el pago de servicios.

En el sistema avalado, las pequeñas y medianas empresas o personas físicas pueden negociar cheques de pago diferido propios o los que reciben de terceros, a través de

una sociedadde garantía recíproca (SGR).

(<http://www.bcba.sba.com.ar/financiarse/pymes/instrumentos/cheques-de-pago-diferido/>)

Además del mercado de Capitales, los cheques de pago diferido pueden descontarse en entidades bancarias. Con similares procedimientos los bancos vuelven a éste instrumento una forma de financiamiento sencilla y rápida, con la desventaja que en comparación con el mercado de capitales, las entidades bancarias trabajan con tasas de descuento sustancialmente mayores.

Préstamos Bancarios

Existen una gran variedad en los tipos de préstamo que se puede solicitar a una entidad bancaria como así también en las garantías otorgadas. Se puede mencionar, entre otros:

- Préstamo a sola firma
- Préstamo con garantía
- Giro en descubierto

"El principal tipo de préstamo que los bancos hacen a las empresas es el préstamo a corto plazo de liquidación automática. Estos préstamos están destinados sólo a mantener la empresa a través de picos temporales en necesidades de financiamiento que se debe principalmente a las acumulaciones de inventario y cuentas por cobrar".(Gitman, Lawrence J., 2003)

En este sentido es prudente remarcar que el Estado Nacional a través del BCRA lanzó una Línea de Créditos para Inversión Productiva. La entidad mediante el comunicado N° 50592de fecha 01/07/2015 estableció que:

En adelante, las entidades financieras alcanzadas por la obligación de otorgar financiaciones de la citada Línea deberán destinar a este tipo de financiamiento el equivalente al 7,5% de los depósitos del sector privado no financiero en pesos. La tasa de los créditos no podrá superar el 18% y el plazo no podrá ser inferior a 36 meses.(<http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/p50592.pdf>)

Crédito de proveedores: Según Indacochea(1992), este crédito constituye una de las fuentes de financiamiento más usadas a nivel empresarial y hay dos modalidades básicas para el cobro de su costo. En la primera, el recargo financiero se hace directamente o en forma "explícita". Cuando es así, se debe calcular el costo efectivo de la operación comparando el precio al contado versus el precio financiado. En la segunda, se ofrece un descuento "por pronto pago" lo cual equivale en realidad a un recargo en forma indirecta o 'implícita'.

Obligaciones negociables: Una empresa que recurra a este instrumento de financiación lo hará a través del Mercado de Capitales. Dicho mercado es donde se reúnen oferentes y demandantes de títulos, como pueden ser Acciones, Bonos, Etc..

Concretamente se trata de bonos privados que representan valores de deuda de la empresa que las emite (sociedades por acciones, cooperativas y asociaciones civiles).

Las pequeñas y medianas empresas pueden emitir estos valores negociables bajo un régimen simplificado de oferta pública y listado. Este sistema fue creado a efectos que las pymes accedan al financiamiento necesario para el desarrollo de sus actividades y proyectos, ya sea para la realización de inversiones o el

refinanciamiento de deudas. Muchas empresas recurren a estos bonos para ampliar capital, mejorar tecnología o implementar proyectos de investigación. (<http://www.bcba.sba.com.ar/financiarse/pymes/instrumentos/obligaciones-negociables/>)

En Argentina, el mercado de capitales se conoce como Merval. Se trata de un organismo privado constituido como una Sociedad Anónima.

Las principales funciones del Merval, conferidas por la nueva Ley de Mercado de Capitales (Ley 26.831), se concentran en lo siguiente:

- a) Dictar las reglamentaciones que habilitan la actuación en su ámbito de agentes autorizados por la CNV, no pudiendo exigir a estos fines la acreditación de la calidad de accionista del mercado.
- b) Autorizar, suspender y cancelar el listado y/o negociación de valores negociables en la forma que dispongan sus reglamentos.
- c) Dictar normas reglamentarias que aseguren la veracidad en el registro de los precios, así como de las negociaciones.
- d) Dictar las normas y medidas necesarias para asegurar la realidad de las operaciones que efectúen los Agentes Miembros.
- e) Fijar los márgenes de garantía que exija a sus Agentes Miembros para cada tipo de operación que garantizare.
- f) Constituir tribunales arbitrales.
- g) Emitir boletines informativos.

(http://www.merval.sba.com.ar/htm/mv_institucional_merval.aspx)

Políticas de financiamiento

Para Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe (2012) existen tres tipos de políticas de financiamiento que una empresa puede llevar a cabo:

1. **Reservas de efectivo:** La política flexible de financiamiento implica excedentes de efectivo y poco endeudamiento a corto plazo. Esta política reduce la probabilidad de que una empresa experimente dificultades financieras. Es posible que las empresas no tengan que preocuparse demasiado por cumplir con obligaciones recurrentes de corto plazo. Sin embargo, las inversiones en efectivo y títulos negociables constituyen inversiones con valor presente neto de cero en el mejor de los casos.
2. **Sincronización de vencimientos:** Muchas empresas tratan de hacer coincidir los vencimientos de los activos y los pasivos. Financian inventarios con préstamos bancarios a corto plazo y los activos fijos con financiamiento a largo plazo. Las empresas tratan de evitar financiar activos de larga vida con deuda de corto plazo. Este tipo de sincronía en los vencimientos requeriría refinanciamiento frecuente y es en esencia arriesgado porque las tasas de interés de corto plazo son más volátiles que las de largo plazo.
3. **Tasas de interés relativas:** Las tasas de interés de corto plazo son, por lo general, inferiores a las de largo plazo. Esto implica que, en promedio, resulta más costoso depender de préstamos a largo plazo que de empréstitos a corto plazo.

Tal como establece el autor en la última oración del apartado número uno, en países con alta inflación esto representa una gran desventaja, ya que el dinero y los activos más líquidos pierden poder adquisitivo día a día.

Concepto de presupuesto

Para poder hacer frente a sus obligaciones, la empresa debe al menos tener una noción de los flujos de fondos con que va a operar, estos es, sus ingresos y egresos. Para esto, el presupuesto es una herramienta imprescindible. La mayoría de los presupuestos comienza haciendo una estimación de sus Ventas, que sería la variable Independiente. En base a esto se calculan todas las demás variables que vendrían a ser las variables dependientes.

Un presupuesto es "la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia para un período específico, y una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implantar dicho plan." (Charles T. Hongren, Srikant M. Datar, George Foster, 2007)

Dentro de los diferentes tipos de presupuestos que existen Charles T. Hongren, Srikant M. Datar y George Foster lo dividen en 2 grandes ramas, estas son el presupuesto operativo y el financiero. Este último compuesto por: Presupuesto de efectivo, el balance general presupuestado y el estado de cambios en el efectivo presupuestado.

En el mismo sentido, Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe (2012) opinan que la planeación financiera es otro uso importante de los estados financieros. Muchos modelos de planeación financiera producen estados financieros pro forma... esto implica que los estados financieros son la forma que se usa para resumir la situación financiera proyectada a futuro de una empresa.

Tomando las definiciones de Charles T. Hongren, Srikant M. Datar y George Foster(2007) tenemos que:

Presupuesto de efectivo: es una cédula de entrada y salidas de efectivo esperadas. Predice los efectos de la posición del efectivo al nivel dado de operaciones. En la práctica, los presupuestos de efectivo mensuales (en ocasiones semanales o incluso diarios) son críticos para la planeación y el control de efectivo. Ayudan a evitar mantener efectivo innecesariamente ocioso e insuficiencias inesperadas. Por lo tanto mantiene los saldos de efectivo de acuerdo con las necesidades.

A continuación, se ejemplifica el formato que debe poseer un presupuesto de efectivo. Cabe aclarar, que si bien el mismo es sobre una empresa manufacturera, se plantea a modo ilustrativo.

Ilustración 1- Presupuesto de efectivo

	A	B	C	D	E	F
1	Mueblería Stylistic					
2	Presupuesto en efectivo					
3	Para el año que terminó el 31 de diciembre de 2012					
4		Trimestres				Año en conjunto
5		1	2	3	4	
6	Saldo de efectivo, inicial	\$ 300,000	\$ 350,715	\$ 350,657	\$ 350,070	\$ 300,000
7	Más entradas de efectivo					
8	Cobranzas a los clientes	9,136,600	10,122,000	10,263,200	8,561,200	38,083,000
9	Total de efectivo disponible para las necesidades (x)	9,436,600	10,472,715	10,613,857	8,911,270	38,383,000
10	Menos salidas de efectivo					
11	Materiales directos	2,947,605	2,714,612	2,157,963	2,155,356	9,975,536
12	Nómina	3,604,512	2,671,742	2,320,946	2,562,800	11,160,000
13	Costos indirectos de manufactura	2,109,018	1,530,964	1,313,568	1,463,450	6,417,000
14	Costos que no son de manufactura	1,847,750	1,979,000	1,968,250	1,705,000	7,500,000
15	Compra de maquinaria			758,000		758,000
16	Impuestos sobre ingresos	725,000	400,000	400,000	400,000	1,925,000
17	Total salidas de efectivo (y)	11,233,885	9,296,318	8,918,727	8,286,606	37,735,536
18	Saldo mínimo de efectivo deseado	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
19	Total de efectivo necesario	11,583,885	9,646,318	9,268,727	8,636,606	38,085,536
20	Sobrante (faltante) de efectivo*	\$ (2,147,285)	\$ 826,397	\$ 1,345,130	\$ 274,664	\$ 297,464
21	Financiamiento					
22	Solicitud de préstamos (al principio)	\$ 2,148,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2,148,000
23	Rembolso (al final)	0	(779,000)	(1,234,000)	(135,000)	(2,148,000)
24	Intereses (al 12% anual)**	0	(46,740)	(111,060)	(16,200)	(174,000)
25	Total de efectos del financiamiento (z)	\$ 2,148,000	\$ (825,740)	\$ (1,345,060)	\$ (151,200)	\$ (174,000)
26	Saldo de efectivo, final***	\$ 350,715	\$ 350,657	\$ 350,070	\$ 473,464	\$ 473,464
27	*Sobrante de efectivo total disponible para las necesidades: total de efectivo necesario antes del financiamiento.					
28	**Observe que los pagos de intereses a corto plazo pertenecen únicamente al monto del principal que se está reembolsando al final de un trimestre. Los cálculos específicos relacionados con los intereses son $\$779,000 \times 0.12 \times 0.5 = \$46,740$; $\$1,234,000 \times 0.12 \times 0.75 = \$111,060$; $\$135,000 \times 0.12 = \$16,200$. Observe también que <i>la depreciación no requiere de un desembolso de efectivo</i> .					
29	***Saldo final de efectivo = Total de efectivo disponible para las necesidades (x) - total de desembolsos (y) + total de efectos del financiamiento (z).					

* Hongren, Datar, Foster (2007pág. 205)

"Es una herramienta primordial en la planeación financiera a corto plazo. Permite identificar las necesidades y oportunidades financieras de corto plazo. Una función importante del presupuesto de efectivo es ayudar al administrador a examinar la necesidad de contratar préstamos a corto plazo" (Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B, 2010)

Concepto de flujo de fondo

Cuando hablamos de flujos de fondos se hace referencia tanto a los ingresos como a los egresos de efectivo que tiene una empresa en un período determinado. Cabe aclarar que la Resolución Técnica N° 8 de la FACPCE cuando habla de Efectivo incluye:

A) el efectivo (incluyendo los depósitos a la vista);

B) los equivalentes de efectivo, considerándose como tales a los que se mantienen con el fin de cumplir con los compromisos de corto plazo más que con fines de inversión u otros propósitos. Para que una inversión pueda ser considerada un equivalente de efectivo debe ser de alta liquidez, fácilmente convertible en importes conocidos de efectivo y sujeta a riesgos insignificantes de cambios de valor. Una inversión sólo podrá considerarse como equivalente de efectivo, cuando tenga un plazo corto de vencimiento (ejemplo: tres meses o menos desde su fecha de adquisición)

"Los directores financieros toman decisiones para asegurarse de que las empresas tengan suficientes fondos con el fin de cumplir con sus obligaciones financieras y aprovechar las oportunidades de inversión... Para esto es necesario estudiar el flujo de fondos de una compañía" (Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr. 2002)

Ratios financieros

Los ratios son indicadores o razones que se utilizan en las finanzas. "Tales razones son formas de comparar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera" (Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe, 2012)

Para Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe, (2012) las razones financieras se han agrupado tradicionalmente en las siguientes categorías:

Razones de solvencia a Corto plazo, o razones de liquidez: Tienen como finalidad proporcionar información sobre la liquidez de la empresa. El principal punto de interés es la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas en el corto plazo sin presiones excesivas.

Razones de Solvencia de largo plazo, o razones de apalancamiento financiero: Tienen como finalidad determinar la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a largo plazo, o de una manera más general, su apalancamiento financiero

Razones de administración o de rotación de activos: Las razones específicas que se exponen aquí se pueden interpretar como medidas de rotación. Lo que pretenden describir es la eficiencia o intensidad con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Primero se contemplarán dos importantes activos circulantes: El inventario y las cuentas por cobrar.

Razones de rentabilidad: Tiene como finalidad medir la eficacia con que las empresas utilizan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones. En este grupo, el foco de atención se concentra en el reglón base, es decir, la utilidad neta.

Razón Circulante: Es una de las razones más conocidas y que más ampliamente se utilizan.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- Razón Rápida: Para evaluar más a fondo la liquidez, la razón rápida, o prueba del ácido, se calcula del mismo modo que la razón circulante, excepto que se omite el inventario.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- Razón de Efectivo: un acreedor a muy corto plazo podría interesarse en la razón de efectivo.

$$\text{Razón de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- Razón de deuda Total: toma en cuenta todas las deudas de todos los vencimientos de todos los acreedores.

$$\text{Razón de Deuda Total} = \frac{\text{Activos Totales} - \text{Capital Total}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rotación de las cuentas por cobrar: Examina la rapidez con que se cobran las ventas

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

- Días de Venta en cuentas por cobrar: Nos traduce la rotación de las cuentas por cobrar en días, de esta manera se puede interpretar mejor dicho Ratio.

$$\text{Días de Venta en cuentas por Cobrar} = \frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

- Rotación de cuentas por pagar: evalúa la rapidez con que se abonan las deudas.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas por pagar Promedio}}$$

- Período de cuentas por pagar: Nos traduce la rotación de las cuentas por pagar en días, de esta manera se puede interpretar mejor dicho Ratio.

$$\text{Período de cuentas por pagar} = \frac{365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Además, la política financiera a corto plazo que adopte una empresa se refleja por lo menos de dos maneras según Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B, (2010):

1. La magnitud de la inversión de la empresa en el activo circulante. Por lo común, esto se mide en relación con el nivel de ingresos totales de operación que recibe la empresa. Una política financiera a corto plazo flexible, o adaptable, mantiene una razón relativamente alta de activo circulante a ventas. Una política financiera a corto plazo restrictiva supone una razón baja de activo circulante a ventas.
2. El financiamiento del activo circulante. Esto se mide como la proporción de deuda a corto plazo (esto es, el pasivo circulante) y deuda a largo plazo empleada para financiar el activo circulante. Una política financiera a corto plazo restrictiva implica

una elevada proporción de deuda a corto plazo en relación con el financiamiento a largo plazo, y una política flexible supone menos deuda a corto plazo y más deuda a largo plazo.

Estados contables

Dentro de los estados contables básicos que debe presentar un ente se observa:

Estado de situación patrimonial. El mismo es un estado estático que muestra la situación económica y financiera de la organización en un momento determinado de tiempo. Este se elabora en base a las normas contenidas en las Resolución Técnica N° 8 (Normas Generales de Exposición Contable), Resolución Técnica N°9 (Normas Particulares de Exposición Contables) y Resolución Técnica N° 17 (Normas de Valuación) (Fowler Newton, 2011)

Dentro de los componentes del Estado de Situación Patrimonial se puede observar:

Activo, que su vez se lo puede diferenciar en:

Activo Corriente: Agrupa a todos aquellos activos cuya conversión en dinero se producirá dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre de balance.. (Fowler Newton, 2011)

Los rubros de Activo corriente son:

- Caja y Bancos.
- Inversiones Temporarias.

- Créditos por Ventas.
- Otros Créditos.
- Bienes de Cambio.

Activo No Corriente: El mismo se define por exclusión ya que no pueden ser agrupados como corrientes. Agrupa a todos aquellos activos cuya conversión de dinero se producirá dentro de los doce meses posteriores y siguientes a la fecha de cierre de ejercicio económico. (Fowler Newton, 2011).

Los rubros del mismo son:

- Bienes de Uso.
- Bienes Intangibles.
- Participación en otras sociedades.
- Otros activos

Pasivo: “Un ente tiene un pasivo cuando debido a un hecho ya ocurrido está obligado a entregar activos o a prestar servicios a otra persona o es altamente probable que ello ocurra.....La cancelación de la obligación es ineludible o altamente probable y deberá efectuarse a una fecha determinada o determinable o debido a la ocurrencia de ciertos hechos o a requerimiento del acreedor” (RT16, Edición Quinta, Pág. 176)

Al mismo se lo divide en:

Pasivo Corriente: Agrupa a todos aquellos rubros cuyo vencimiento para el pago se producirá dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre de balance, aquellos cuyo vencimiento

o exigibilidad se producirá en los doce meses siguientes al cierre del ejercicio y también a las provisiones constituidas para afrontar las obligaciones eventuales que pudiesen convertirse en obligaciones ciertas y exigibles dentro del plazo citado (Fowler Newton, 2011).

Pasivo No Corriente: Agrupa a todos aquellos pasivos cuya vencimiento opera dentro de los doce meses posteriores a la fecha de cierre de balance. Al momento del cierre de balance se debe conocer la fecha de vencimiento de las obligaciones (Fowler Newton, 2011).

Los rubros de este son:

- Deudas comerciales
- Prestamos
- Remuneraciones y Cargas sociales.
- Cargas Fiscales.
- Anticipos a clientes
- Dividendos a pagar
- Provisiones
- Otros pasivos.

El Patrimonio Neto: Resulta del aporte de sus propietarios o asociados y de la acumulación de resultados o bien al activo menos el pasivo. En el ESP, el Patrimonio Neto se presenta en una línea. (RT16, Quinta Edición, Pág.176)

Estado de Resultados.“Suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al periodo”. (RT 8, Edición Quinta, Página 50).

A diferencia del Estado de Situación Patrimonial, es dinámico.

Ilustración 2 - Modelo Estado de resultados

Ventas
(-) Costo de Ventas
Utilidad Bruta
(-) Gastos
Utilidad de Operación
(-) Gastos Financieros
Utilidad antes de impuestos
(-) Impuestos
Utilidad Neta
(-) Pago de Dividendos
Utilidades Retenidas

Estado de evolución de patrimonio neto.“Informa la composición del patrimonio neto y las causas de los cambios acaecidos durante los periodos presentados en los rubros que lo integran” (RT8, Edición Quinta, Página 52).

De cada rubro del Estado de Evolución del Patrimonio Neto se expone su saldo inicial, la variación del periodo y su saldo final.

Estado de Flujo de Efectivo. Informa la variación del efectivo y los equivalentes del mismo. Es un estado dinámico, que tiene por finalidad mostrar el origen y la aplicación de los fondos que realizó la organización durante el último ejercicio económico.

Por origen de fondos se entiende a todas aquellas actividades que le proveen a la empresa de dinero, por ejemplo, una venta de contado, un préstamo obtenido por la empresa entre otros.

Por aplicación de fondos se entiende a todas aquellas actividades que se representan salidas de dinero, por ejemplo, el pago de una deuda, la compra de mercadería al contado, el pago de los gastos de contado.(RT 8, Edición Quinta, Página 53).

Estados contables proyectados

Para poder proyectar los estados contables a futuro primeramente se deben establecer algunos supuestos de lo que se cree que va a ocurrir. En este sentido la variable primordial a estimar son las ventas, ya que éstas son el motor de la empresa.

En base las ventas se pueden calcular los costos, las necesidades de capital de trabajo e inclusive la necesidad de financiamiento.

Para Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B., (2010) un plan financiero se compondrá de un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de los flujos de efectivo. Éstos lo denominan estados pro forma.

En este caso significa que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. Como mínimo, un modelo de planeación financiera generará estos estados a partir de proyecciones de partidas clave, como las ventas.

Para la confección de este plan financiero, Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B. establecen que se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Requerimientos de activos: El plan describirá los gastos de capital proyectados. Como mínimo, el balance proyectado contendrá los cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto. En realidad, estos cambios son el presupuesto de capital total de la empresa. Por consiguiente, los gastos de capital propuestos en diferentes áreas se deben conciliar con los incrementos totales obtenidos en el plan de largo alcance.

Requerimientos financieros: El plan incluirá una sección sobre los arreglos de financiamiento necesarios. Esta parte del plan debe abordar la política de dividendos y la política de deuda. En ocasiones, las empresas esperan reunir efectivo al vender nuevas acciones del capital accionario o al solicitar préstamos. En este caso, el plan deberá considerar qué clase de valores deben venderse y qué clase de método de emisión es más apropiado.

El ajuste: Una vez que la empresa tiene un pronóstico de ventas y un estimativo de los gastos requeridos para activos, a menudo se necesitará cierta cantidad de nuevo financiamiento porque los activos totales proyectados excederán al total de pasivos y capital proyectados. En otras palabras, el balance ya no estará equilibrado. Debido a que podría ser necesario un nuevo financiamiento para cubrir todos los gastos de capital proyectados, se debe seleccionar una variable financiera de “ajuste”. El ajuste es la fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento y así lograr que el balance se equilibre de nuevo.

Supuestos económicos: El plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el que la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos más importantes que deberán hacerse están el nivel de las tasas de interés y la tasa de impuestos de la empresa.

Remuneraciones

Indiferentemente la modalidad de contratación, a la hora de cumplir con las obligaciones que tiene para con sus empleados, todo empleador debe regirse por la ley de Contrato de Trabajo, Ley N° 20744 que en lo concerniente a las formas de pago establece:

Art. 128. —Plazo.

El pago se efectuará una vez vencido el período que corresponda, dentro de los siguientes plazos máximos: cuatro (4) días hábiles para la remuneración mensual o quincenal y tres (3) días hábiles para la semanal.

Art. 129. —Días, horas y lugar de pago.

El pago de las remuneraciones deberá hacerse en días hábiles, en el lugar de trabajo y durante las horas de prestación de servicios, quedando prohibido realizarlo en sitio donde se vendan mercaderías o se expendan bebidas alcohólicas como negocio principal o accesorio, con excepción de los casos en que el pago deba efectuarse a personas ocupadas en establecimientos que tengan dicho objeto.

Podrá realizarse el pago a un familiar del trabajador imposibilitado acreditado por una autorización suscripta por aquél, pudiendo el empleador exigir la certificación de la firma. Dicha certificación podrá ser efectuada por la autoridad administrativa laboral, judicial o policial del lugar o escribano público.

El pago deberá efectuarse en los días y horas previamente señalados por el empleador. Por cada mes no podrán fijarse más de seis (6) días de pago.

La autoridad de aplicación podrá autorizar a modo de excepción y atendiendo a las necesidades de la actividad y a las características del vínculo laboral, que el pago pueda efectuarse en una mayor cantidad de días que la indicada.

Si el día de pago coincidiera con un día en que no desarrolla actividad la empleadora, por tratarse de días sábado, domingo, feriado o no laborable, el pago se efectuará el día hábil inmediato posterior, dentro de las horas prefijadas.

Si hubiera fijado más de un (1) día de pago, deberá comunicarse del mismo modo previsto anteriormente, ya sea nominalmente, o con número de orden al personal que percibirá sus remuneraciones en cada uno de los días de pago habilitados. La autoridad de aplicación podrá ejercitar el control y supervisión de los pagos en los días y horas previstos en la forma y efectos consignados en el artículo 124 de esta ley, de modo que el mismo se efectúe en presencia de los funcionarios o agentes de la administración laboral.

Art. 105. —Formas de pago. Prestaciones complementarias.

Forma de pago. Prestaciones complementarias. El salario debe ser satisfecho en dinero, especie, habitación, alimentos o mediante la oportunidad de obtener beneficios o ganancias.

Las prestaciones complementarias, sean en dinero o en especie, integran la remuneración del trabajador, con excepción de:

- a) Los retiros de socios de gerentes de sociedades de responsabilidad limitada, a cuenta de las utilidades del ejercicio debidamente contabilizada en el balance;
- b) Los reintegros de gastos sin comprobantes correspondientes al uso del automóvil de propiedad de la empresa o del empleado, calculado en base a kilómetro recorrido, conforme los parámetros fijados o que se fijen como deducibles en el futuro por la DGI;
- c) Los viáticos de viajantes de comercio acreditados con comprobantes en los términos del artículo 6 de la Ley N. 24.241, y los reintegros de automóvil en las mismas condiciones que las especificadas en el inciso anterior;

d) El comodato de casa-habitación de propiedad del empleador, ubicado en barrios o complejos circundantes al lugar de trabajo, o la locación, en los supuestos de grave dificultad en el acceso a la vivienda.

Así mismo la ley de contrato reglamenta la forma de pago en su artículo 124, el cuál fue modificado por la Ley N° 26.590, que en su artículo primero aclara:

Modificase el artículo 124 del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la Ley N° 20.744, el que quedará redactado de la siguiente forma: Artículo 124: Las remuneraciones en dinero debidas al trabajador deberán pagarse, bajo pena de nulidad, en efectivo, cheque a la orden del trabajador para ser cobrado personalmente por éste o quien él indique o mediante la acreditación en cuenta abierta a su nombre en entidad bancaria o en institución de ahorro oficial.

Dicha cuenta, especial tendrá el nombre de cuenta sueldo y bajo ningún concepto podrá tener límites de extracciones, ni costo alguno para el trabajador, en cuanto a su constitución, mantenimiento o extracción de fondos en todo el sistema bancario, cualquiera fuera la modalidad extractiva empleada.

La autoridad de aplicación podrá disponer que en determinadas actividades, empresas, explotaciones o establecimientos o en determinadas zonas o épocas, el pago de las remuneraciones en dinero debidas al trabajador se haga exclusivamente mediante alguna o algunas de las formas previstas y con el control y supervisión de funcionarios o agentes dependientes de dicha autoridad. El pago que se formalizare sin dicha supervisión podrá ser declarado nulo.

En todos los casos el trabajador podrá exigir que su remuneración le sea abonada en efectivo.

Metodología

Para recabar la información pertinente y necesaria, a los fines de la correcta confección del trabajo se emplearán herramientas tales como:

- Entrevista Inicial con el Propietario: necesaria para coordinar las acciones a llevar a cabo para la realización del trabajo y conocer la cultura de la organización.
- Entrevista con encargados de área: principalmente con los responsables del área contable y administrativa para que brinden información acerca del lugar físico de la documentación a recolectar.
 - Se indagará respecto a las entidades bancarias con las que trabaja la empresa y el software de gestión que se utilizó.
 - Se conocerán y evaluarán las formas de pago utilizadas por la empresa para saldar sus deudas y la forma en que ésta cobra sus créditos.
 - Se examinarán aspectos técnicos relacionados con la liquidación de sueldos para poder conocer con detenimiento los costos que representa la contratación de personal.
- Análisis Documental: Se procederá a recaudar y analizar toda la información histórica pertinente a los fines de la elaboración de este trabajo:
 - Herramientas de financiación de corto y largo plazo utilizadas actualmente por la empresa.
 - Cartera de clientes y de proveedores.
 - Se analizarán los estados contables para realizar los ratios correspondientes.

- Se estudiará la metodología empleada en las cobranzas y los pagos.
- Se realizarán ratios de corto plazo relacionados a cuentas por cobrar y pagar.
- Se estudiarán en detalle los costos para luego clasificarlos y posteriormente analizar la posibilidad de reducirlos o incluso descartar alguna partida.
-
- Informes: a través del sistema informático se realizarán informes históricos de las operaciones realizadas para poder observar el comportamiento de algunas cuentas tales como: cheques en cartera, cuentas por cobrar, proveedores, etc.
- Herramientas de Gestión: Se utilizará herramientas como tablas de Excel o sistemas más específicos para:
 - Confección de un flujo de fondos proyectado a un año para realizar previsiones en partidas significativas y controles posteriores.
 - Confección de un modelo de presupuesto mensual para realizar las tareas operativas de la manera más eficaz y eficiente.
- Análisis histórico de variables: para poder proyectar a futuro en la confección de un presupuesto, previamente se estudiará el comportamiento de las variables que lo conformarán.

Diagnóstico

Diagnostico macroeconómico

Entre las empresas que mayor demandan personal eventual se encuentran las Metalúrgicas, Siderúrgicas, Automotrices y Constructoras. Esto se debe a que a que la actividad de estos sectores tiene gran variabilidad en el tiempo, teniendo picos de producción en ciertos momentos del tiempo y más estabilidad en otros.

Es importante enfocar el análisis en estas empresas, ya que son las demandantes de los servicios que ofrece JOBS Empresa de Servicios Eventuales SRL.

La actividad industrial en Argentina, y sobre todo la rama automotriz, ha venido teniendo un crecimiento sostenido desde el año 2002 hasta el año 2011 inclusive. Desde 2011 en adelante comenzó a atravesar por algunas dificultades entre las que podemos mencionar la falta de acceso a la compra de dólares para importar insumos y el estancamiento económico del principal socio comercial de Argentina que es Brasil. Esto ha contribuido a que esta rama de la industria comience a disminuir su producción, y por ende también su demanda de personal.

Al desacelerar la actividad productiva de las Automotrices, inminentemente las ramas de la industria ligadas a ésta, en mayor o menor medida también lo harán.

De subsistir los inconvenientes antes mencionados, la empresa producto de éste trabajo estaría enfrentando serias dificultades, tanto en lo económico como en lo financiero.

Por el lado de la Construcción se viene produciendo un incremento del gasto público Nacional y Provincial para proyectos de infraestructura como son viviendas, obras viales y construcciones de todo tipo. Esto beneficia a las empresas constructoras privadas que se ven

en la necesidad de contratar más personal para hacer frente a las obras que les fueron adjudicadas.

Este sector hasta la fecha mantiene un ritmo de crecimiento sostenido, aunque ha sufrido un abrupto cese de actividad desde Enero de 2016 debido al cambio de Gobierno a nivel nacional.

Al hablar de finanzas no cabe duda que la principal variable a tener en cuenta es el valor del dinero en el tiempo.

En economías estables, la preocupación máxima de cualquier analista financiero sería cotejar las distintas opciones que tiene en el mercado para maximizar los beneficios de la empresa teniendo en cuenta el costo de oportunidad.

En Argentina particularmente se anexa una variable crítica que es la Inflación. Esto hace que los esfuerzos de toda empresa radicada en el país se enfoque en poder al menos cubrir la pérdida de poder adquisitivo que tiene la moneda para posteriormente analizar las demás variables.

La Inflación es una variable crucial para analizar este trabajo, ya que desglosando los estados contables de JOBS, y específicamente el rubro Activo, se encontrará que el saldo de la cuenta Caja y Bancos es considerablemente mayor en proporción a la de otras empresas. Esto es por la liquidez con la que se tiene que contar para hacer frente al pago de la principal obligación que son los sueldos y jornales. Como la inflación afecta directamente a los rubros monetarios dentro de los estados contables, se hace imprescindible tomar todas las medidas para evitar la pérdida de valor.

Otro punto a mencionar es la inestabilidad que tiene el mercado de capitales en Argentina. Debido a la inestabilidad cambiaria y monetaria que se viene presentando en los últimos años sumado a las distintas intervenciones por parte del Estado, genera un clima de alta incertidumbre y mucho riesgo, razón por la cual se requiere de profesionales expertos en el ámbito para poder operar en este mercado. Esto genera que las empresas privadas opten por opciones financieras más simples a través de bancos comerciales que no siempre son las más económicas.

Plazos de pago en Argentina

De la mano de la desaceleración económica comienzan la dilatación de los pagos. Estudios realizados por diferentes entidades vienen sosteniendo que los plazos de pago en general se han duplicado desde inicios de 2014 a la fecha.

En la cadena de pagos de una economía es importante analizar de qué manera cancela sus deudas contraídas por la contratación de servicios al sector privado el Estado, desde sus diferentes niveles, ya sea Nacional, Provincial o municipal.

El Estado viene incrementando los plazos de pago, ya sea por el trámite burocrático cada vez más largo, o por los cheques emitidos a fechas posteriores a las pactadas en contratos anteriores. Las estadísticas muestran que de un promedio de 30 días en el año 2011 se aumentó a un promedio de 60 días en 2016 los plazos de pago, en algunos sectores de la construcción llegan hasta los 120 días.

Como sucede con los costos, los plazos de pago por lo general se trasladan en la cadena productiva hasta el eslabón que ya no puede seguir trasladándola.

Como es de esperarse moral y legalmente, el pago de un sueldo no puede postergarse más allá de 4 días hábiles de su liquidación. Esto hace que la cadena de traslados de plazos termine en la empresa que dota de personal.

Diagnóstico empresa

La empresa se encuentra actualmente en una situación que podría llevarla a atravesar problemas importantes en cuanto a sus finanzas si no realiza acciones de corrección en el corto plazo.

Cuenta con una estructura patrimonial que la obliga a financiarse constantemente con distintos mecanismos.

En su Activo posee el rubro Cuentas por Cobrar con un saldo relativamente alto, ya que en promedio tiene un plazo ponderado de cobro de 36 días según los ratios elaborados.

En su rubro más líquido que es Caja y Bancos se observa que tiene una cartera de cheques de 40 días de promedio ponderado según arqueo realizado.

Sumando ambos plazos calculados anteriormente se estima que, en promedio, la empresa cuenta con los fondos a disposición transcurridos 76 días desde que emite la factura a sus clientes. Esto si la empresa mantuviera los cheques en su poder hasta el vencimiento.

Por el lado de los pasivos, y considerando el tipo de servicios que presta JOBS, uno de sus egresos más considerables son los sueldos y jornales además de las cargas sociales.

Para abonar los sueldos la empresa cuenta con 4 días hábiles una vez que finaliza la jornada, la quincena o el mes, dependiendo de la forma de pago establecida.

Por otra parte para abonar los aportes y contribuciones en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) posee un plazo de 15 días corridos desde que finaliza el período, en este caso es el mes calendario.

Realizando un análisis global se puede observar que existe una diferencia importante en la disponibilidad del Activo Corriente y la exigibilidad del Pasivo Corriente que posee la empresa, generándole un desfase financiero que tiene que cubrir con financiamiento externo. Esto provoca que disminuya su rentabilidad.

Los instrumentos financieros que la empresa utiliza no siempre son los más convenientes, ya sea por falta de conocimiento o desinterés, incurre muchas veces en un mayor costo por falta de análisis de las distintas alternativas que se encuentran hoy en día en el mercado de capitales.

Desde el punto de vista operativo la empresa no realiza un seguimiento constante de cada cliente para evaluar los plazos y las formas de pago en que cancelan sus cuentas. Esto no permite realizar el control necesario para observar si el cliente respeta lo que se pactó previamente en el contrato de prestación de servicio.

Dentro de la cartera de clientes se observa que no todos poseen el mismo plazo de financiamiento, complicando el análisis general de las cobranzas si no se lleva un control particular de cada cliente.

Análisis FODA

Fortalezas

- Alta flexibilidad a los cambios
- Organigrama definido con plan de tareas para cada puesto
- Procedimientos operativos bien definidos
- Separación de funciones que promueven un buen control interno

- Alta dotación de personal contratado por sus clientes
- Alta bancarización
- Fidelización de sus clientes

Oportunidades

- Continuidad en la inversión en obra pública para aumentar o mantener dotación
- Cambio de gobierno con posible estabilización y crecimiento económico
- Eliminación de la restricción a la compra de dólares. Ya que las automotrices disminuyeron su producción por la imposibilidad de comprar insumos importados, el cese a la restricción cambiaria activará nuevamente la industria, la cual solicitará personal eventual.
- Perspectiva de disminución de inflación para los próximos años. La estabilidad en los precios motivará inversiones locales y extranjeras. Lo que generará más demanda de personal contratado.
- Implementación de beneficios impositivos por parte del gobierno nacional, tales como diferimiento en el pago del Impuesto al Valor Agregado y posibilidad de utilizar como pago a cuenta de otros impuestos el crédito generado por el pago de Contribuciones al SUSS.

Debilidades

- Falta de evaluación de instrumentos financieros tanto en la gerencia como en el área de finanzas
- Falta de estandarización de políticas en los plazos de pago de sus clientes

- Alta rotación del personal interno
- Falta de planificación financiera tanto en el corto como en el largo plazo
- Falta de instrumentos informáticos para medir y evaluar resultados

Amenazas

- Cambio en las políticas de empleo eventual por parte del nuevo gobierno
- Profundización del estancamiento económico
- Mantenimiento o aumento del índice de inflación
- Precios más bajos por parte de la competencia
- Mayor presión fiscal
- Estancamiento económico de Brasil
- Competencia desleal
- Inestabilidad del mercado de capitales Nacional

Resultados esperados

Realizando las acciones que se pretenden llevar a cabo se espera que:

- La empresa realice flujos de fondos proyectados anualmente para elaborar un plan de acción previo.
- Se reduzcan los plazos de pago actuales de los clientes sin afectar las relaciones comerciales.

- Se logre disminuir los costos de financiamiento al utilizar nuevas herramientas financieras.
- Logrado el punto anterior, utilizar el excedente momentáneo de fondos para invertir a corto plazo en alternativas que ofrece el mercado de capitales logrando aumentar la rentabilidad neta de la empresa en no menos del 30 %.
- Se realice un seguimiento individual al menos en los clientes más importantes.

Conclusiones Diagnósticas

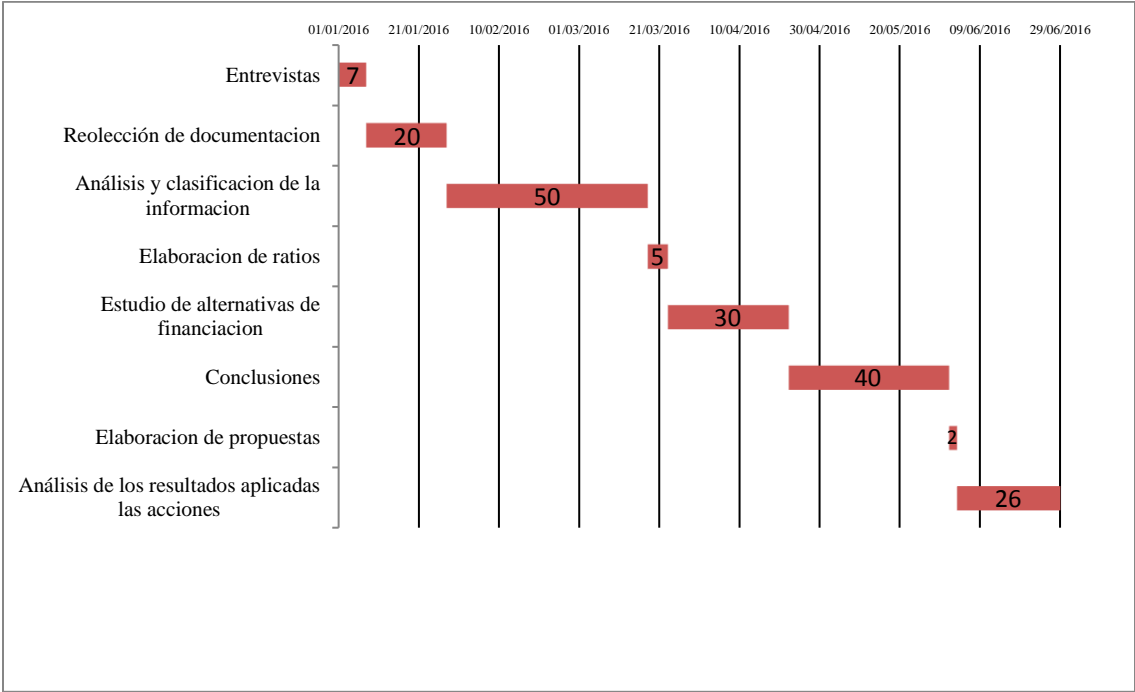
La empresa no utiliza como herramienta los presupuestos anuales. Entre otras cosas, la falta de su uso trae aparejado la imposibilidad de anticipar la magnitud de capital de trabajo requerida para el volumen de ventas dado. Como consecuencia de lo anterior, el financiamiento utilizado no siempre es al menor costo, debido a la falta de tiempo para el análisis de posibilidades.

Falta de incursión en nuevas fuentes de financiamiento y de inversión por desconocimiento en la materia. Este tópico conlleva a desperdiciar instrumentos financieros brindados por agentes en el mercado de capitales.

La falta de estandarización de procesos y profesionalización en el área de cobranzas dificulta el cumplimiento de los objetivos a la hora de recaudar.

Diagrama de Gantt

Para la ilustración de las diferentes actividades que se llevarán a cabo se presenta un Gráfico de Gantt para mostrar a modo estimativo el orden y los tiempos que demandarán las mismas.



Desarrollo

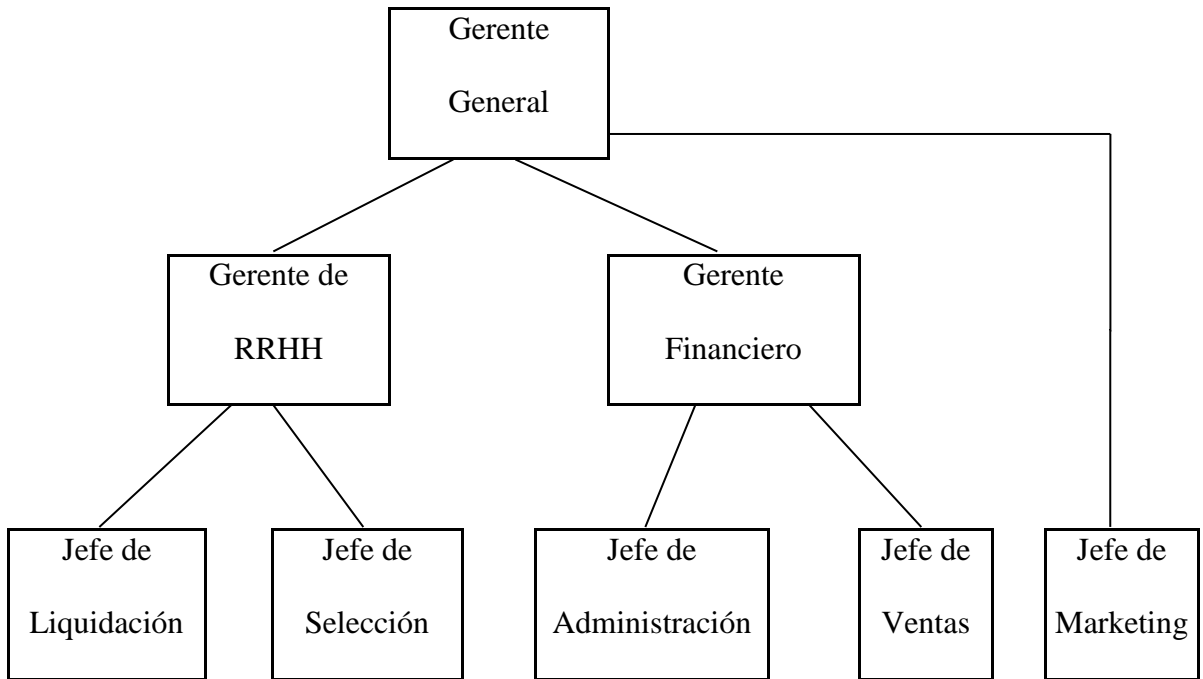
Conociendo la empresa

Para poder realizar una labor eficaz y eficiente, la primera medida que se abordó fue contactar al gerente general, de manera que éste nos oriente en aspectos claves como el organigrama de la empresa, disposición física de las áreas dentro del inmueble y responsables de cada sector.

De dicha entrevista se obtuvo que la empresa cuenta con un organigrama de tipo piramidal, donde en su cúspide se encuentra el gerente general, que a su vez es accionista mayoritario. Luego se cuenta con dos gerencias: financiera y de recursos humanos. Más abajo encontramos a los jefes de las áreas de administración, liquidación, marketing y publicidad, ventas y selección de personal.

Gráficamente:

Grafico 1 – Organigrama de la empresa



No cabe dudas que la realización de este trabajo se va a centrar en el área financiera , pero también vamos a necesitar la colaboración del Jefe de Administración, ya que es el área que se encarga de todos los registros, incluidos los registros contables, básicos para la elaboración de ratios que devienen de los estados contables.

Además del organigrama planteado anteriormente la empresa subdivide sus tareas en distintas unidades de negocio. Esto es así ya que los servicios que presta a sus clientes son de diversa índole, entre las que se puede mencionar: contratación de personal eventual, contratación de personal para la construcción, más adelante se verá que difiere del empleado eventual, servicio de selección y contratación de personal y servicio de asesoría general.

Es importante distinguir entre estas unidades de negocio ya que cada una plantea requerimientos diferentes, tanto laboral como financieros.

Una vez inserto en el ámbito diario de la empresa se pudo apreciar la dinámica de trabajo de su personal y el sistema contable que se utiliza para su operatoria. Se constató que dicho software recolecta infinidad de datos valiosos para el estudio y medición de las finanzas de la organización. Este es un punto clave y permite continuar con este trabajo, ya que sin estos datos sería muy tedioso o casi imposible en tiempo y forma abordar su problemática.

Unidades de negocio

Anteriormente se mencionó que la empresa posee 3 unidades de negocio bien diferenciadas. A saber: contratación de personal eventual, contratación de personal para la construcción y una unidad de servicios que engloba selección y contratación de personal y asesoría general.

Conociendo más en detalle cada unidad podemos mencionar que la contratación de personal eventual se trata de un servicio prestado a empresas que poseen necesidades de dotación de empleados en momentos puntuales del año. Las causantes más comunes de esta necesidad son: picos de producción, ya sea porque la actividad es estacional o porque se tiene que cubrir algún proyecto puntual, para cubrir puestos de empleados que se toman vacaciones, etc.

Básicamente JOBS celebra un contrato de trabajo por tiempo determinado con una persona, pero el lugar físico de trabajo se desarrolla en la empresa del cliente.

La diferencia entre una contratación ordinaria y una de tipo eventual es que en la segunda el contrato de trabajo es por tiempo determinado, no pudiendo el tiempo de contratación ser mayor a los 6 meses.

Dependiendo del tipo de actividad que desarrolle la empresa cliente, la unidad de tiempo para liquidar el salario puede ser mensual, quincenal o bien por fracciones menores. En todos los casos, finalizado el período, la empresa cliente envía un detalle de las horas trabajadas del personal a JOBS para que ésta, a través del sector correspondiente proceda a liquidar el sueldo del empleado. Una vez realizado el proceso de liquidación JOBS posee un lapso de 4 días hábiles para abonar el sueldo del contratado.

Por el lado de la construcción, JOBS se transforma en un subcontratista, nuevamente celebrando un contrato de trabajo con el empleado y dotando de personal para una obra determinada. El lapso de contratación en este caso será el que demande la obra en cuestión.

En este caso la unidad de tiempo habitual para la liquidación del salario es quincenalmente.

La operatoria para facturar sus servicios es muy simple. Una vez liquidado el salario del empleado, JOBS multiplica por un coeficiente previamente acordado con el cliente el salario bruto abonado. Esto es igual tanto para la actividad de la construcción como para la contratación eventual.

En el caso del servicio de selección de personal, JOBS le ofrece a las empresas clientes el servicio que consta en reclutar, entrevistar y seleccionar a una persona con un perfil previamente relevado. Una vez que JOBS consigue dar con ese perfil elegido, la empresa cliente lo entrevista y define si desea contratarlo o no. En caso afirmativo el servicio de JOBS finaliza, caso contrario comienza nuevamente el ciclo de selección. Además, en esta sección

se contrata al personal que ya no forma parte de la dotación eventual, sino que el cliente decidió tomar a este empleado como permanente, pero con JOBS como intermediario.

La facturación de esta unidad de negocio consta en el importe de sueldo a percibir por el puesto seleccionado. Es decir que JOBS le facturará a su cliente el importe equivalente al sueldo bruto que éste le abonará al empleado seleccionado en el caso de la búsqueda de personal. En el caso de la facturación para personal contratado de manera definitiva se realiza de la misma manera que lo hace para la dotación de eventuales.

Análisis histórico

Una vez que se tomó conocimiento de la organización en su conjunto y de la forma en que ésta opera, se está en condiciones de abordar aspectos puntuales de este trabajo.

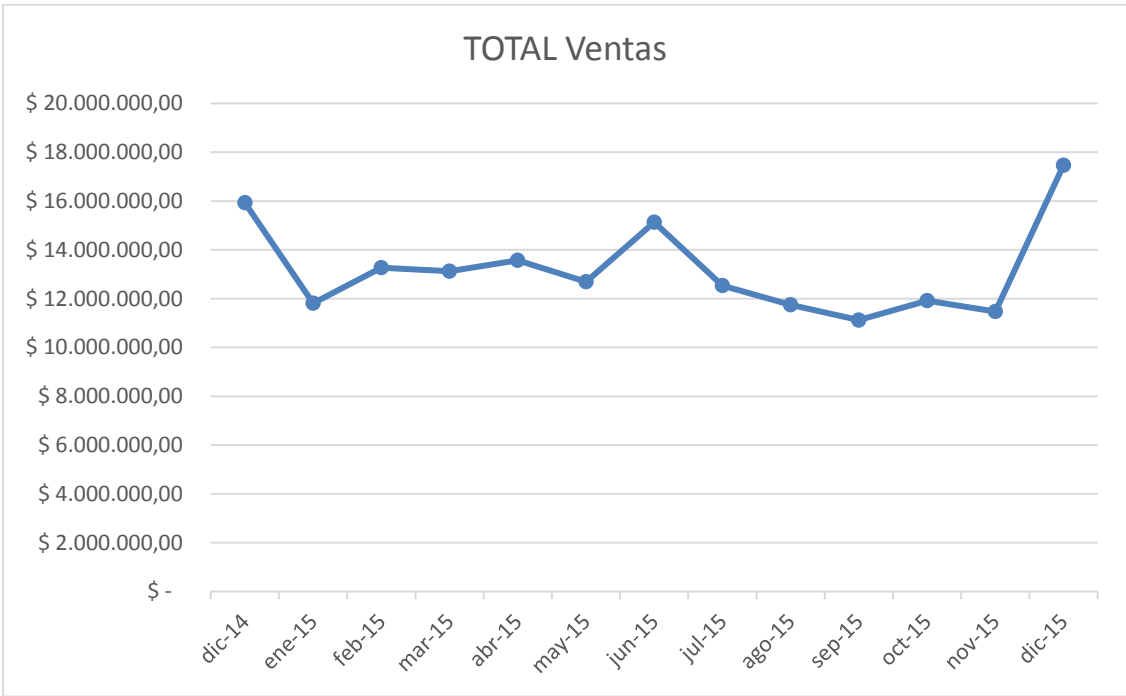
Comenzando con el análisis de datos, lo primero en que se enfocó el trabajo es en los flujos de fondos, estos son ingresos y egresos. En este sentido, se tomó un rango de tiempo que va desde el mes de Diciembre del año 2014 al mes de Diciembre del año 2015 para poder analizar el comportamiento histórico de estas variables a lo largo del tiempo. Se incluye el último mes del año 2014 en el análisis para poder contextualizar los picos de facturación, que se dan a mitad y final de año.

Lo que se busca es tener conocimiento de la fluctuación cuantitativa de las variables para posteriormente poder contrastarlos con los resultados obtenidos aplicando una eventual nueva metodología.

Con los datos históricos, tanto de ingresos como de egresos, podremos obtener el porcentaje de una variable relativa con respecto a otra. Esta información resulta vital para cumplir el objetivo máximo que es confeccionar un presupuesto.

No se puede realizar un análisis de flujos de fondos sin analizar la variable principal de todas, las ventas. A continuación se muestra un gráfico de la facturación de JOBS a lo largo del rango de tiempo indicado con datos extraídos del sistema contable de la empresa. Los datos fueron extraídos de la contabilidad de la empresa, específicamente de la cuenta Ventas para cada uno de los meses.

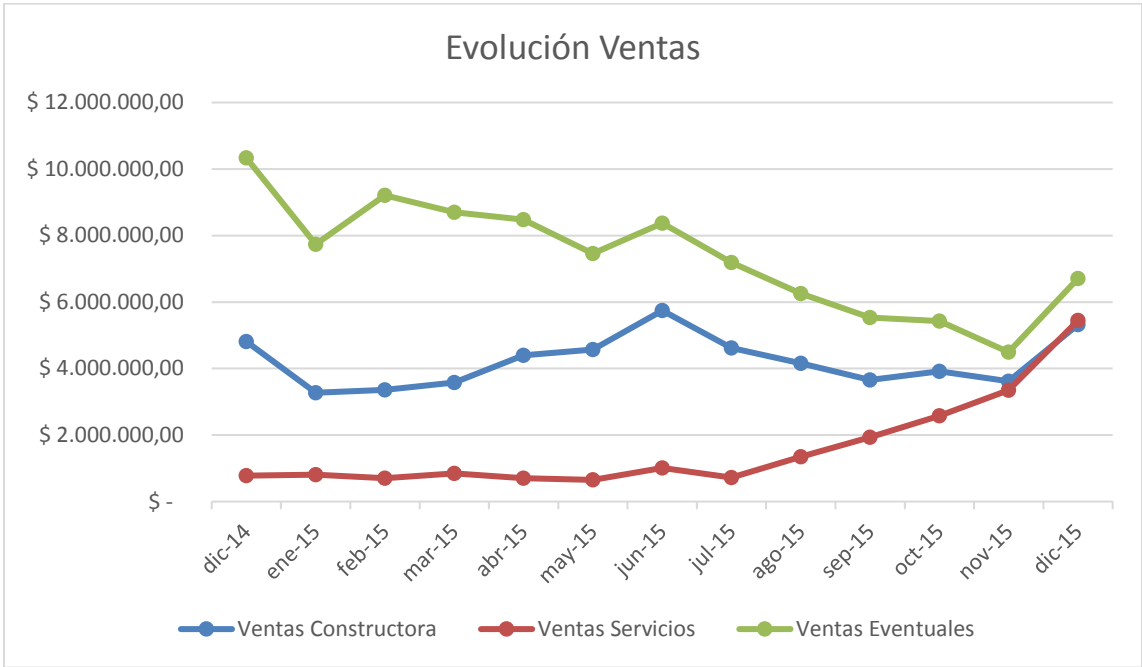
Grafico 2



El Gráfico 2 muestra una tendencia estable en la facturación a excepción de los meses de Junio y Diciembre. Este aumento en las ventas se debe al pago de aguinaldos por parte la empresa, lo que aumenta la facturación casi un 50%. Si aislamos el efecto de los aguinaldos se tiene una facturación estable pero con tendencia a la baja a fin de año.

Al total de las ventas la podemos dividir por unidad de negocio, para de esta manera poder analizar posteriormente algunos aspectos distintivos de cada segmento.

Grafico 3



Queda en evidencia la tendencia negativa que tiene la facturación del segmento de eventuales. En el mes de Diciembre de 2014 logró su pico máximo de \$ 10.332.837,50 y

cerró el año 2015 con una facturación de \$ 6.706.127,47, lo que representa una caída del 35% en las ventas.

Una explicación a esta caída es el contexto macroeconómico del país. En el año 2014 Argentina experimento su record histórico en fabricación de automotores, las automotrices y metalúrgicas, principales demandantes de personal eventual, tuvieron su auge en la producción, pero en el año 2015 esta tendencia se revierte, y este sector comenzó a sufrir una gran recesión como consecuencia de la crisis económica de su principal socio comercial que es la República Federativa del Brasil y de la restricción cambiaria en el ámbito local, entre otros factores.

Además de las cuestiones económicas, gran parte de la dotación que estaba como eventual se efectivizó, pasando de facturarse por la unidad eventual a la unidad de servicios y contratación.

Por otra parte la actividad de la construcción mostró una mejoría del 13% pasando de \$ 4.808.434,58 en Diciembre de 2014 a \$5.318.598,74 en el mismo mes pero del año 2015, impulsado por la activación a nivel nacional de la obra pública.

No cabe duda que de las tres unidades de negocio la que más vio incrementada la facturación fue la de prestación de servicios. El incremento de esta unidad de negocio fue en tan sólo un año de 587% pasando de una facturación de \$783.562,51 en Diciembre de 2014 a \$ 5.444.585,32 en Diciembre de 2015, superando inclusive al segmento de la Construcción.

Este marcado aumento en la unidad de servicios se debió en gran medida a la migración de la facturación de eventuales y a una fuerte campaña de marketing por parte de la empresa a aumentar su facturación por búsqueda y selección de personal.

Continuando con el análisis de flujos queda por ver el comportamiento de los egresos, cuyo principal exponente es el costo de venta. Esta variable es clave para poder obtener el resultado bruto de las operaciones de JOBS, ya que de la diferencia de las ventas menos el costo de dichas ventas se podrá obtener y analizar los fondos disponibles para hacer frente a los demás costos que enfrenta la empresa en su operatoria cotidiana.

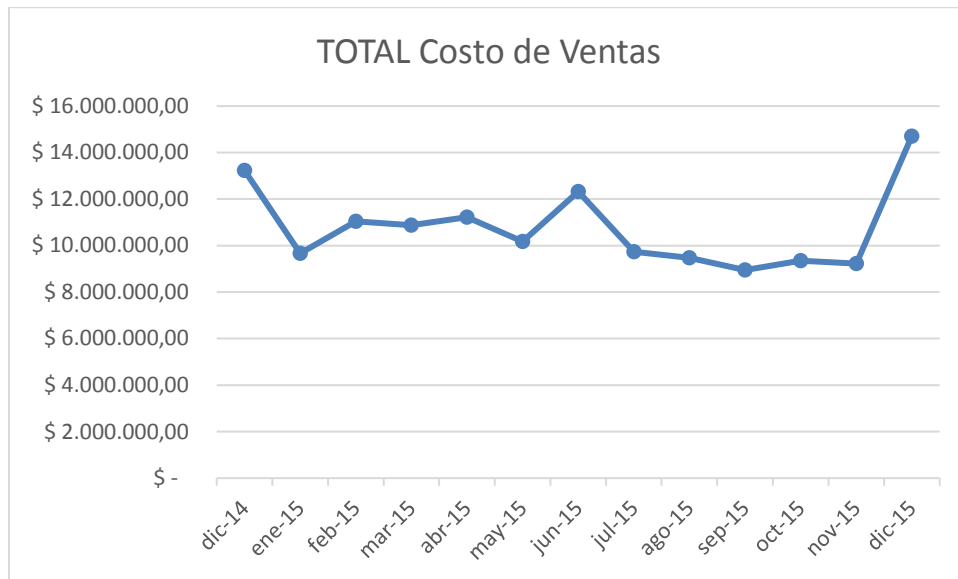
Como primera medida se constató los rubros que la empresa considera Costo de Venta, obteniendo el siguiente listado:

Ilustración 3 - Composición Costo de Venta

COSTO DE VENTA
Sueldos Brutos
Conceptos No remunerativos
Contribuciones Seg. Social y Obra Social
Aseguradora Riesgos de Trabajo (ART)
Seguro de Vida
Contribución Sindical
Seguro Mercantil y Colectivo
Vac. No Gozadas - Vales
Ropa Trabajo, Exám Clinicos e Informes
Previsión Vacaciones
Idemnización Preaviso

Al igual que las ventas, se utilizó como soporte el sistema contable de la empresa para conocer con precisión los datos a analizar. Tomando los mismos parámetros temporales se obtuvo el siguiente gráfico:

Grafico 4

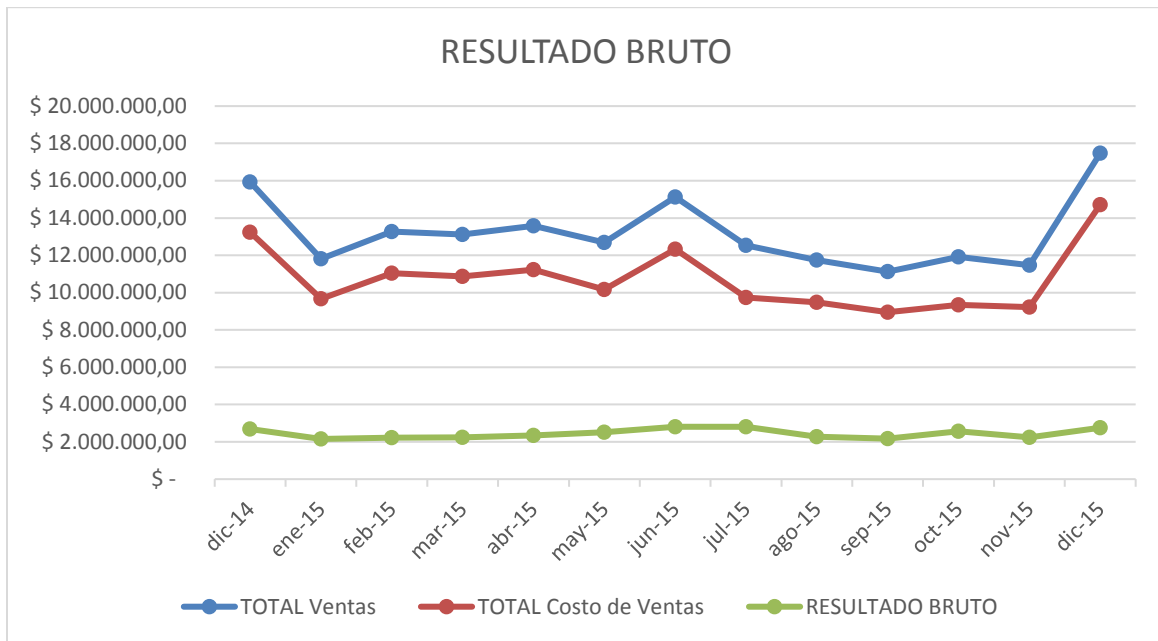


Como se viene observando en análisis anteriores, los meses de Junio y Diciembre son los picos máximos debido al egreso que debe afrontar la empresa por el pago del sueldo anual complementario, pagadero en dos cuotas.

El resto de los meses permanece relativamente constante con un leve comportamiento descendiente hacia finales de año debido al ya analizado descenso de las ventas.

Combinando ambas variables se notará que el costo de venta mantiene una relación directa con la facturación. Esto es, cuando la facturación aumenta el costo lo hace en proporción similar. Cuando se ilustra gráficamente queda en evidencia lo expuesto.

Grafico 5



Tal como se venía anticipando, gráficamente se aprecia la relación directa entre las dos variables antes mencionadas. Complementariamente se introduce al gráfico una variable residual que es la diferencia entre ambas, referenciada con el color verde. A grandes rasgos se aprecia que el resultado bruto es bastante constante, sólo proporcionalmente inferior en los meses de pago de aguinaldo

Para comprobarlo se hará a continuación un análisis del comportamiento de la variable “Resultado Bruto” como porcentaje de la facturación, para conocer los márgenes de ganancia bruta con que trabaja JOBS.

En la siguiente tabla se exponen los porcentajes de ganancia bruta para los meses de Diciembre de 2014 a Diciembre de 2015.

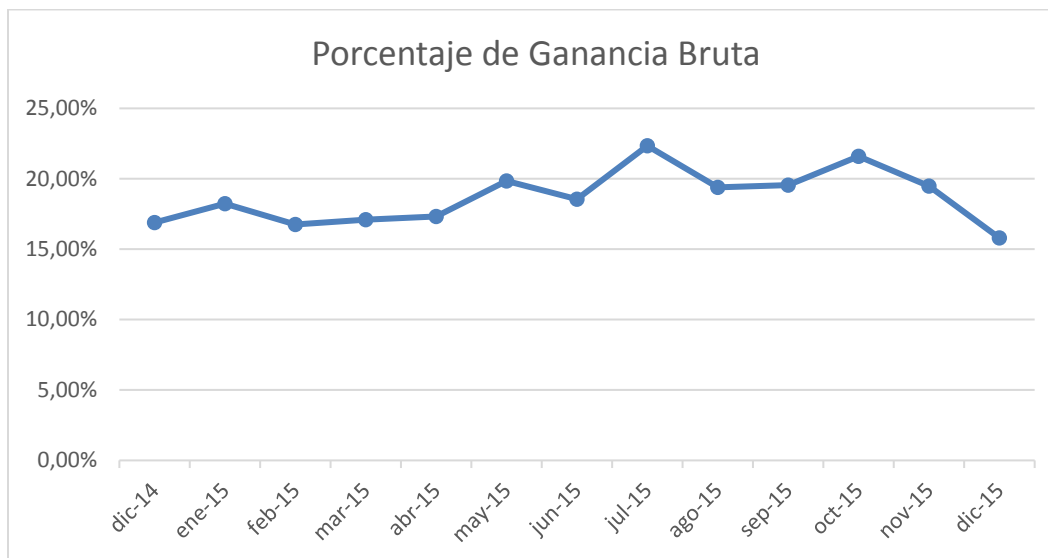
Tabla 1- Resultado Bruto

% Resultado Bruto	
dic-14	16,88%
ene-15	18,23%
feb-15	16,76%
mar-15	17,08%
abr-15	17,32%
may-15	19,84%
jun-15	18,55%
jul-15	22,34%
ago-15	19,39%
sep-15	19,55%
oct-15	21,60%
nov-15	19,49%
dic-15	15,79%
PROMEDIO TOTAL	18,83%

En la Tabla 1 se aprecia el porcentaje de resultado obtenido para cada uno de los meses analizados. Evaluando estrictamente los datos obtenidos se podría decir que el pago de aguinaldo no influye en el resultado bruto, ya que en los meses de Febrero, Abril y Marzo se obtuvo un porcentaje inferior. La realidad es que en los mencionados períodos entraron en juego otras variables tales como el pago de Indemnizaciones y la actualización salarial por paritarias de algunos sectores. Debido a que la empresa primero abona los salarios y luego los factura, el mes de aumento de sueldos tiene una incidencia en el resultado bruto, pero luego se revierte cuando dicho egreso se factura, como se aprecia en el mes de Mayo, cuyo resultado obtenido es casi 20%.

Gráficamente:

Grafico 6



En promedio, JOBS obtiene una ganancia bruta del 18.30% de su facturación. Este margen se ve reducido al 17% y al 15% en Diciembre de 2014 y 2015 respectivamente, tal como se aprecia en el gráfico 6, por lo que indica que los costos marginales son superiores cuando la empresa abona el sueldo anual complementario.

En el Estado de Resultados cerrado el 31 de Diciembre de 2015 se puede apreciar cuál fue el margen bruto que obtuvo la empresa a lo largo del año. Ver Anexo 1, Ilustración 4.

Entidades bancarias

Continuando con el análisis de los demás factores, de la entrevista con el gerente financiero se tomó conocimiento de las entidades bancarias con las que opera JOBS, estas son:

- Santander Rio SA

- Galicia y Buenos Aires SA
- Macro SA
- Banco de la Nación Argentina
- Banco Comafi SA
- Banco Patagonia SA
- Banco Credicoop Ltda.
- Banco Hipotecario SA
- Banco Supervielle SA
- Banco de la Provincia de Córdoba

Grafico 7



El grafico 7 muestra el porcentaje de importancia que tiene cada entidad bancaria dentro de la operatoria cotidiana de la empresa. El mismo se confeccionó teniendo en cuenta el total de fondos acreditados en cada cuenta a lo largo del año 2015. Queda en evidencia que el Banco Santander Rio SA es el de mayor utilización, ya que representa casi el 60% del total de las operaciones bancarias del año 2015. En segundo lugar se encuentra banco Galicia SA con el 12% y el tercero en relevancia es el banco Macro SA con el 11%.

De la entrevista con el gerente financiero se obtuvo las razones de la utilización de cada banco. Las primeras dos entidades copan el 71 % de los flujos de fondo bancarizados debido a que estos poseen las mejores plataformas informáticas para pago de sueldos. Las demás entidades se utilizan mayoritariamente para financiamiento, ya sea a través del descuento de cheques o préstamo bancario, y en un porcentaje mínimo para pago de sueldos.

Como se puede apreciar son varias las entidades bancarias con las que opera la organización. Esto puede ser visto como una ventaja y desventaja simultáneamente.

Por un lado el tener tan amplio espectro de los intervinientes en el mercado financiero brinda la oportunidad de poder comparar y elegir las mejores tasas además de los productos que brindan cada uno de ellos. Como ejemplo de ello podemos mencionar que bancos como el de la Nación Argentina o Bancor (banco de Córdoba) están estrechamente relacionados con las políticas macroeconómicas que quiera emplear la administración nacional y provincial respectivamente en materia de reactivación económica. De manera tal que cualquier beneficio a las Pyme que quiera brindar el estado, ya sea en préstamo a tasas subsidiadas o en cualquier otro beneficio impositivo, lo canalizará a través de estos bancos. Por otra parte

los bancos privados como el Santander Río o el banco Galicia entre otros, además de ofrecer productos financieros, brindan una plataforma informática muy útil a la hora de operar con el pago de sueldos al personal contratado. Este punto cobra una importancia significativa debido a que la actividad principal de JOBS es la contratación de personal.

Otra de las ventajas que se puede apreciar es que se cuenta con un margen financiero más elevado que si se trabajara con menos entidades. Esto es así ya que cada entidad califica a la empresa y le brinda un margen crediticio, sumando los márgenes de todas las entidades se cuenta con una mayor posibilidad de financiamiento simultáneo.

Por el lado de las contras, trabajar con este nivel de diversificación en el espectro bancario presenta un costo operativo elevado y a veces tedioso. Además de los costos que debita cada entidad bancaria tales como mantenimiento de cuentas o comisiones de diverso tipo, se tiene la complicada tarea de llevar un control tanto operativo como contable. Inclusive a la hora de realizar una calificación bancaria (esto es una vez al año) cada entidad solicita a sus clientes mucha información impositiva, contable y registral, tarea que se vuelve engorrosa trabajando con muchos bancos.

Las entidades bancarias se rigen por normas emitidas del banco Central de la república Argentina. Éste impone normativas que la totalidad de los operadores debe cumplir, como por ejemplo retener el Impuesto a los débitos y créditos bancarios.

El mismo representa un costo del cuál ninguna organización puede prescindir si opera en el sistema financiero. Pero existen otros costos además de los mencionados que cada entidad bancaria opera por cuenta propia. Estamos hablando por ejemplo de comisiones y tasas, y éste sí es un concepto que se puede reducir al máximo realizando un relevamiento minucioso.

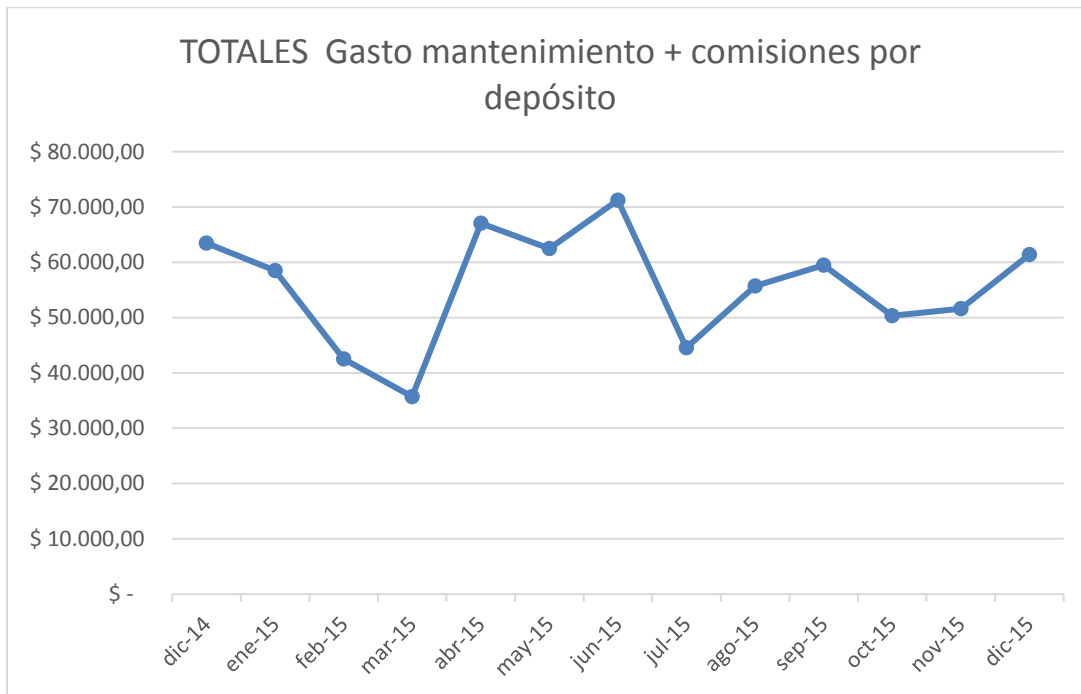
Del análisis efectuado en las entidades del cuál JOBS es cliente se dedujo que el Banco Hipotecario S.A. y el banco Patagonia S.A. poseen comisiones por depósito de cheques más costosas que los demás bancos. En el año 2015 la empresa pagó en concepto de comisiones por depósito de cheques la suma de pesos \$ 660.552,62 que representa aproximadamente un 26 % del costo financiero total para el año 2015. Este costo se puede haber reducido aproximadamente un 30 % si la empresa hubiese realizado los depósitos de valores en entidades tales como el Banco Galicia SA o Banco Santander Rio SA, o un 20 % si lo hubiera realizado en Banco Macro SA.

Esta es una simple opción de reducción de costos en operatividad bancaria, ya que en este caso puntual, JOBS puede elegir dónde depositar sus valores para posteriormente transferir los fondos de una cuenta a la otra sin costo alguno con herramientas informáticas tales como Interbanking. De esta manera puede tener los fondos en la cuenta que lo requiera pero a un costo inferior.

Sin ahondar en el tema explicaremos que Interbanking básicamente es una plataforma virtual que permiten trasladar dinero de una cuenta a otra. Cabe aclarar que la empresa tiene contratado este servicio por lo que no representaría un costo adicional su utilización.

A continuación se expone un gráfico donde se aprecia la evolución de los gastos en operatoria bancaria desde el mes de Diciembre de 2014 a Diciembre de 2015.

Grafico 8



Se puede apreciar que existe una tendencia de aumento de costos llegando a mitad y al final del gráfico. Esto no es casualidad y tiene una explicación bastante sencilla. Los meses de Julio y Enero la empresa debe aumentar sus egresos por sueldo en un 50% debido al pago de aguinaldos que se realizan en los meses indicados. Todo esto conlleva a que se necesiten de más fondos líquidos, por ende los meses previos a los de aguinaldo se aumenta la bancarización de fondos, llegando a un pico de gastos por depósito de \$ 71.232,00 para el mes de Junio.

Costos de financiamiento

Continuando con el análisis de la bancarización podemos apreciar en el siguiente gráfico la tendencia del egreso por intereses de préstamos bancarios y de giro en descubierto.

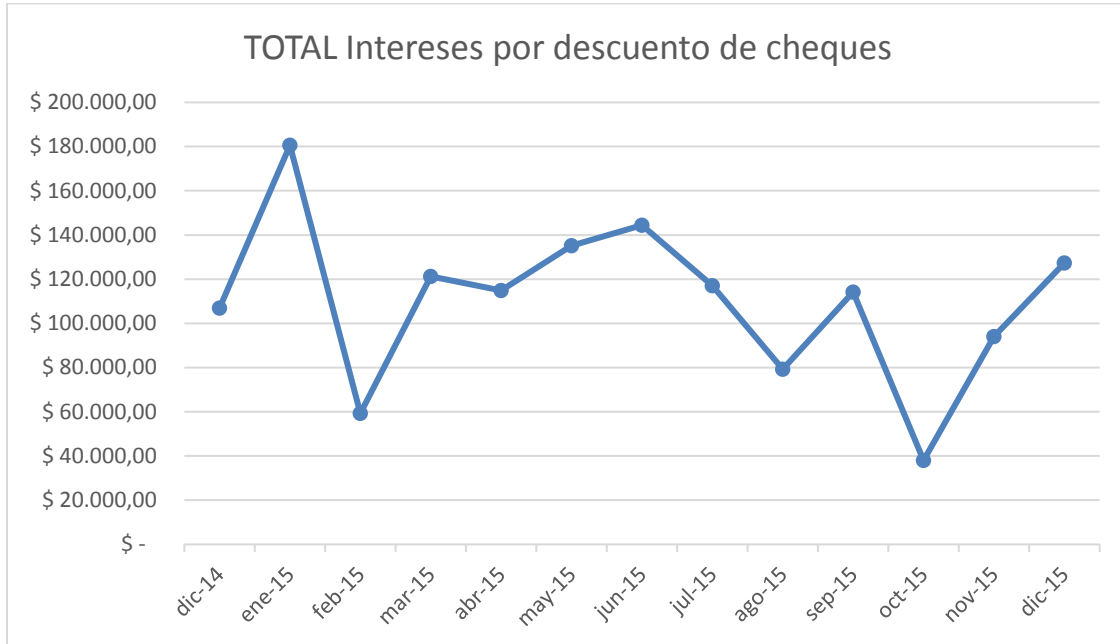
Grafico 9



Lo que se aprecia en el gráfico es un pico a inicios del mes de Febrero debido a la toma de un préstamo por parte de la empresa en el banco Santander Rio, y la amortización del mismo es con método Francés. Esto quiere decir que en las primeras cuotas el interés es más grande, y en los sucesivos pagos el interés va descendiendo. La tendencia a la disminución se revierte en el mes de Junio y luego retoma la línea descendiente. Esto es así porque en el mes de Junio la empresa se endeuda nuevamente con el banco Galicia con el mismo método de amortización que en el préstamo anterior.

A continuación se evalúa gráficamente la tendencia de los intereses por descuento de cheques para el año 2015.

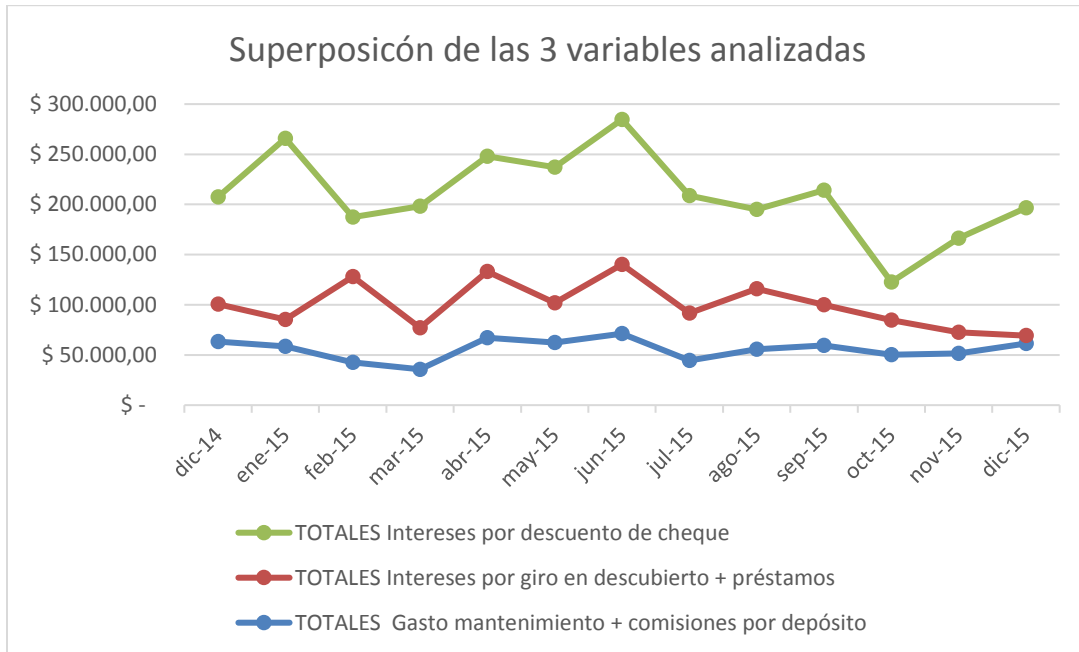
Grafico 10



Aquí se visualiza la tendencia de las necesidades de liquidez de JOBS. Se nota una tendencia bastante inestable, a diferencia de lo que ocurre con las otras variables analizadas. Además de los picos generados por el pago de los aguinaldos tenemos aumentos considerables en Marzo y Septiembre. Enero de 2015 se pagó en concepto de intereses por descuento de cheques un total de \$ 180.552,45, mientras que en Diciembre de 2015 la suma abonada fue de \$ 127.365,19

Superponiendo los gráficos antes mostrados se puede apreciar la combinación de gasto y financiamiento bancario y tener la visual completa del circuito financiero para el año 2015 obteniendo:

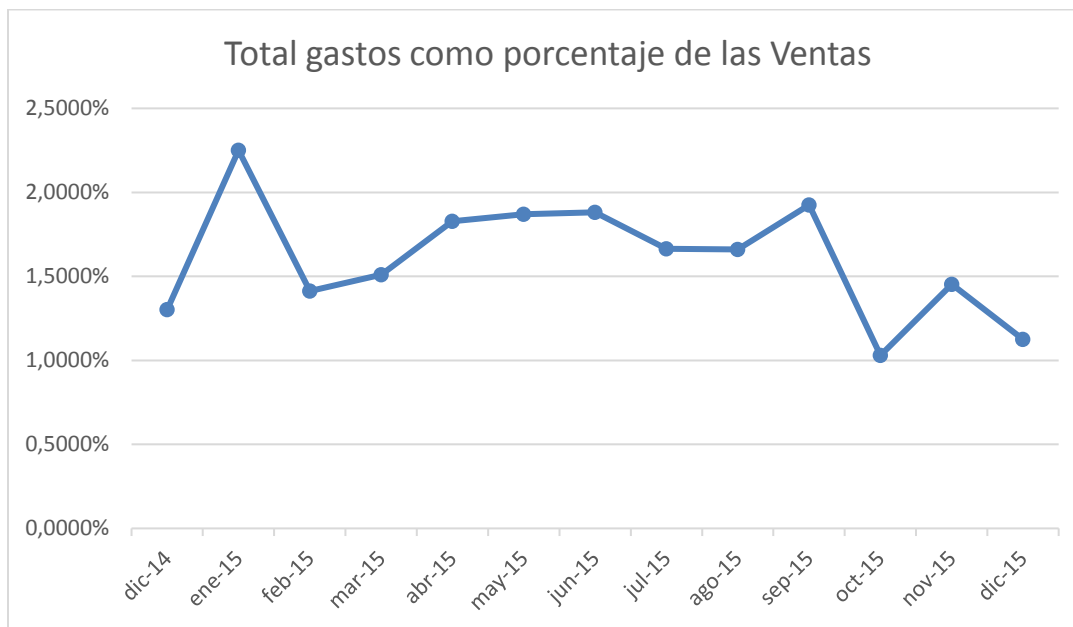
Grafico 11



En el gráfico 10 se aprecia la tendencia que tuvo la empresa en toda su operatoria bancaria. Como se adelantó en análisis anteriores, el mes de Junio tiene especial trascendencia en cuanto a costos debido al pago del medio Aguinaldo del mes de Julio. Las tres variables se ven incrementadas a su máximo nivel en dicho mes. Para el resto de los meses se observa una relación casi inversa entre los costos de intereses por giro en descubierto y los intereses por descuento de cheques. Esto es, a medida que aumenta una variable las otras descienden y viceversa. Los gastos de mantenimiento y comisiones por depósitos muestran su estabilidad relativa a la necesidad de fondos bancarizados.

Por sí sola, ésta información no permite sacar ninguna conclusión global, pero si se superpone la variable “Ventas” de cada período y lo contrastamos con los gastos se obtendrá la tendencia de los Costos bancarios en relación a las ventas.

Grafico 12



El gráfico 11 muestra cuánto representa los costos financieros totales de cada mes como porcentaje de las Ventas. Se evidencia que el mes de Enero tuvo el costo relativo más elevado del año 2015 alcanzando un valor de 2.25% de las ventas seguido de Septiembre que representa el 1.92%.

Aunque si se toma el valor absoluto de los gastos el mes de mayor costo financiero fue Junio con un valor total de \$ 284.634,12, pero el incremento en la facturación ocasionó que el porcentaje relativo descendiera.

Indicadores financieros

A continuación se exponen los datos más importantes del balance de JOBS (Ver Anexo1, Ilustración 5).

Tabla 2 – Principales Rubros del Balance

RUBROS	2015	2014
CAJA Y BANCOS	\$ 1.324.495,72	\$ 1.126.889,43
CREDITOS COMERCIALES	\$ 15.472.709,80	\$ 10.386.957,15
CREDITOS IMPOSITIVOS	\$ 4.331.128,62	\$ 3.232.039,18
OTROS CREDITOS	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
BIENES DE CAMBIO	\$ -	
ACTIVO CTE	\$ 21.138.349,14	\$ 14.753.885,76
ACTIVO NO CTE	\$ 5.211.524,23	\$ 4.239.946,01
	\$ -	
TOTAL ACTIVO	\$ 26.349.873,37	\$ 18.993.831,77
	\$ -	
PASIVO CTE	\$ 5.819.426,05	\$ 3.821.189,70
PASIVO NO CTE	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 5.819.426,05	\$ 3.821.189,70
PATRIMONIO NETO	\$ 20.530.447,32	\$ 15.172.642,07
VENTAS	\$ 156.409.513,31	\$ 129.980.450,22
COSTO DE VENTAS	\$ 127.777.153,47	\$ 106.220.129,95

Fuente: Balance 31 de Diciembre de 2015 - JOBS E.S.E. SRL (Anexo1- Ilustración 5)

Con los datos obtenidos del balance cerrado el 31 de Diciembre del año 2015 que se exhiben en la tabla 2 se elaboraron una serie de indicadores que a continuación se exponen. Adicionalmente se calcularon los indicadores del ejercicio inmediatamente anterior a modo comparativo.

Cabe aclarar que todos los ratios que se obtienen de los datos de los Estados Contables son de tipo estático, es decir que se calculan sobre la foto de la contabilidad de la empresa a una fecha determinada, en este caso al 31 de Diciembre del año 2015 y 2014 respectivamente.

Si bien brindan mucha información valiosa muchas veces no reflejan el mismo comportamiento que los ratios dinámicos

El primer indicador que se analizó es la razón circulante, este ratio indica el poder que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con su activo de corto plazo, es decir su activo más líquido.

Tabla 3

INDICADOR	PERÍODO	
	2015	2014
Razón Circulante	3,632	3,861

Dado el tipo de actividad que desarrolla JOBS, se aprecia que posee un pasivo corriente considerablemente inferior a su activo corriente. Es una empresa que abona sus deudas en un período relativamente pequeño y posee casi la totalidad de su activo en rubros líquidos, por lo que observamos que para el año 2014 la razón mostraba un activo corriente casi 4 veces mayor al pasivo corriente, mientras que en el año 2015 la razón circulante ronda los 3 puntos y medio.

Otro de los indicadores es la razón rápida, que se calcula de modo similar a la razón circulante pero con la salvedad de que en éste se le resta los bienes de cambio al activo corriente para su cálculo. Para el caso concreto de la empresa JOBS, este indicador no difiere del anterior ya que no se posee un inventario de bienes de cambio.

Continuando el análisis se tiene la razón de efectivo, que mide la porción más líquida que se tiene para hacer frente a los pasivos de corto plazo.

Tabla 4

INDICADOR	PERÍODO	
	2015	2014
Razón de efectivo	0,228	0,295

Aquí se puede observar que del total de las deudas a corto plazo, JOBS está en condiciones de cancelar casi un 30% con el efectivo que dispone en el año 2014. También se puede decir que el efectivo en caja y bancos que dispone representa un 29.5% del total de su deuda a corto plazo.

En el año 2015 este indicador se reduce, encontrando que el porcentaje de efectivo en relación a la deuda de corto plazo representa un 22.8%.

Considerando el volumen de pasivo corriente que posee JOBS y el plazo que tiene para afrontarlo este indicador resulta poco alentador.

En empresas de este tipo, el indicador de efectivo es de vital importancia, ya que el mayor pasivo que debe afrontar son los sueldos y jornales además de las cargas sociales.

Del total del pasivo que se observa en los datos generales, los conceptos relacionados a los sueldos y jornales, tales como Aportes y Contribuciones a la Seguridad Social, Sindicatos, ART y los propios sueldos, representan aproximadamente un 72% como se puede apreciar en el Estado de Situación Patrimonial.

El siguiente indicador que se evalúa es el de Deuda Total, esto es, cuánto representa el pasivo total en relación al activo total. Mientras más bajo sea este indicador, mejor será la situación general de la empresa.

Tabla 5

INDICADOR	PERÍODO	
	2015	2014
Deuda Total	0,221	0,201

Como se observa, para el año 2014 el Pasivo representaba un 2% del Activo. En el año 2015 esta situación se modifica levemente, pasando a representar un 2.21%, lo que indica para ambos períodos una situación regular de este indicador.

Los ratios que se evalúan a continuación se calculan teniendo en cuenta los rubros Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar además de Ventas y Costo de Ventas. Las dos primeras incluyen IVA en su saldo, aunque Ventas y costo de ventas se encuentran netas de dicho impuesto. De manera que para realizar un correcto cálculo de los ratios se aísla el efecto del mismo, así se tienen todos los datos homogéneos, es decir sin IVA.

El siguiente cociente muestra la rapidez con que se cobran las ventas.

Tabla 6

INDICADOR	PERÍODO	
	2015	2014
Rotacion cuenta por cobrar	9,546	11,738

Para el caso concreto se puede observar que en el año 2014 el ratio arrojó un resultado de 11,74. Una manera más didáctica de interpretar este indicador sería razonar que las Ventas del año 2014 representan casi 12 veces el monto de las facturas pendientes de cobrar por parte de la empresa. Con esta interpretación podemos deducir que en el año 2015 la situación

desmejora, ya que se tienen más facturas pendientes de cobro en relación con las Ventas del mismo período.

Como ya veremos más adelante, a la hora de cancelar sus deudas, los clientes de JOBS lo hacen con cheques de pago diferido. Esto hace que el indicador de rotación de cuentas por cobrar se vea alterado, ya que un cheque que todavía no se cobró representa un crédito para la empresa. Para corregir esta distorsión es necesario diferenciar entre cobrado y recaudado, por lo que se optó por considerar en el dividendo de la ecuación, además de los créditos comerciales, los valores en cartera al 31 de Diciembre. De acuerdo a datos extraídos del balance, esta cuenta representa en el 2014 un 60,95% del rubro Caja y Bancos, mientras que para el año 2015 esta proporción asciende al 68,85%.

Una mejor manera de visualizar el indicador previamente analizado es traducirla en días. Para lograrlo tomamos la cantidad de días que tiene un año, es decir 365, y lo dividimos por esta razón y se obtendrá el siguiente indicador:

Tabla7

INDICADOR	PERÍODO	
	2015	2014
Plazo medio de cobranzas	38,235	31,096

Con este ratio queda más claro la situación que se planteaba previamente. En el año 2014 JOBS demoraba en promedio 31 días para cobrar todos sus créditos. Para el período subsiguiente dicho indicador aumenta 7 días.

Realizando un análisis más profundo de lo que representa esta razón, se deduce que el costo financiero que debe afrontar JOBS para poder cumplir con sus compromisos aumenta

proporcionalmente. Esto es así ya que los plazos de pago que tiene la empresa para con los sueldos y jornales y los compromisos con el fisco se mantienen inmóviles.

Esta es una primera aproximación cuantitativa de los costos financieros incrementales que sufre la compañía con el paso del tiempo de no cambiar la situación del cobro de sus créditos.

Como ya se mencionó anteriormente, un aspecto a tener en cuenta respecto a la forma de cálculo de estos indicadores es que la información que se tiene en cuenta para su elaboración es de una foto de la contabilidad a una fecha determinada. Esto hace por ejemplo que la cuenta "Ventas" incluya la facturación incrementada por el pago de aguinaldos en el mes de Diciembre, disminuyendo así por ejemplo el importe del ratio "rotación de cuentas por cobrar".

Aunque algunas veces no representen fehacientemente la realidad, estos indicadores son de mucha utilidad para analizar la evolución estadística de una variable, es por ello que se optó por incluirlas en este trabajo.

Para los pasivos de la empresa también se elaboraron los siguientes indicadores, estos son:

Tabla 8

INDICADOR	PERÍODO	
	2015	2014
Rotacion cuentas por pagar	21,957	27,798

Esta razón mide la relación Deuda - Costo de Ventas. Ya que el denominador de la ecuación es el pasivo que la empresa posee, se interpreta que a mayor número obtenido mejor será la situación, ya que indicaría que las deudas en relación al costo de venta están disminuyendo.

Se nota que mantiene un comportamiento estable del año 2014 al año 2015, evidenciando un leve aumento. Esto es de esperar por la forma en que están compuesta ambas partidas. En su mayoría se trata de Sueldos y Jornales y Cargas Sociales. Estos dos conceptos son estrechamente relacionados a nivel contable además de ser bastante constantes a lo largo del tiempo. Salvo que la legislación vigente se modifique, ambas partidas tienen días definidos para su cancelación por ley.

Al igual que en las cuentas por cobrar, este indicador se puede traducir de una manera más didáctica traduciéndolo en días. De esta manera se tiene:

Tabla 9

INDICADOR	PERÍODO	
	2015	2014
Plazo medio de pago	16,623	13,131

Lo que se anticipaba previamente se condice con los datos numéricos. Los días que demoraba JOBS para abonar sus deudas en el año 2014 fueron 13, número que se modificó levemente en el año 2015.

Por último cabe realizar un análisis cruzado de los días en que JOBS demora en cobrar sus facturas con los que demora en abonar sus deudas para conocer con exactitud del desfase temporal que afronta.

Tabla 10

INDICADOR	PERÍODO	
	2015	2014
Desfase temporal	21,612	17,966

La tabla 10 muestra que el desfase temporal que se debía afrontar tanto en el año 2014 como en el 2015.

De esta manera se comienza a notar una problemática en JOBS. Existe una diferencia de 21 días entre que abona sus deudas y cobra lo facturado a sus clientes. Cabe aclarar que este indicador en el 2014 arrojaba un resultado de 18 días, por lo que presenta una línea ascendente que de continuar complicaría la situación en el corriente año.

Confección del presupuesto

A lo largo del análisis se han evaluado distintas variables tanto de ingresos como de egresos. Costos fijos y costos que varían de acuerdo al comportamiento de otra variable, pues ahora es momento de tomar todos los datos disponibles y plasmarlos de manera ordenada y proyectada en el tiempo para así poder tener una noción del comportamiento futuro de partidas claves para la empresa.

La mejor herramienta para este tópico sin dudas es el "Cash-flow" o Flujo de Fondo, que no es otra cosa que un presupuesto que agrupa Ingresos y Egresos de fondos a lo largo del tiempo.

Presupuesto Económico

Con toda la información recabada en la totalidad de las áreas de la empresa se ha elaborado juntamente con el área de finanzas un presupuesto que contemple todas las partidas involucradas en la operatoria cotidiana. Como primera medida se confeccionó un presupuesto económico. El mismo consta de un listado con todas las partidas intervinientes en la

operatoria de la organización siguiendo el criterio de lo “devengado”. Esto quiere decir que se plasma el nacimiento de cada ítem, indiferentemente del momento en que efectivamente se erogue o ingrese, según corresponda.

A continuación se expone:

Tabla 11 - Presupuesto Económico

PRESUPUESTO ECONOMICO				JOBS E.S.E. S.R.L.								
CONCEPTO	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
VENTAS	\$ 12.288.220	\$ 12.595.425	\$ 14.421.762	\$ 14.782.306	\$ 19.957.287	\$ 15.909.457	\$ 16.704.930	\$ 17.540.176	\$ 24.556.246	\$ 25.784.059	\$ 35.659.564	\$ 28.426.925
GASTOS												
Remuneraciones Brutas	\$ 7.075.557	\$ 7.252.446	\$ 8.304.050	\$ 8.511.652	\$ 8.724.443	\$ 9.160.665	\$ 9.618.698	\$ 10.099.633	\$ 14.139.487	\$ 14.846.461	\$ 15.588.784	\$ 16.368.223
SAC					\$ 3.925.999						\$ 7.014.953	
Contribuciones Seg Social y Obra Social	\$ 1.769.504	\$ 1.813.741	\$ 2.076.734	\$ 2.128.652	\$ 2.873.849	\$ 2.290.962	\$ 2.405.510	\$ 2.525.785	\$ 3.536.099	\$ 3.712.904	\$ 5.134.977	\$ 4.093.477
A.R.T.	\$ 356.358	\$ 365.267	\$ 418.231	\$ 428.687	\$ 439.404	\$ 461.374	\$ 484.443	\$ 508.665	\$ 712.131	\$ 747.738	\$ 785.125	\$ 824.381
Contribución Sindical	\$ 380.935	\$ 390.458	\$ 447.075	\$ 458.251	\$ 618.676	\$ 493.193	\$ 517.853	\$ 543.745	\$ 761.244	\$ 799.306	\$ 1.105.446	\$ 881.235
Seguro de Vida/Mercantil	\$ 4.915	\$ 5.038	\$ 5.769	\$ 5.913	\$ 6.061	\$ 6.364	\$ 6.682	\$ 7.016	\$ 9.822	\$ 10.314	\$ 10.829	\$ 11.371
No Remunerativos	\$ 191.696	\$ 196.489	\$ 224.979	\$ 230.604	\$ 236.369	\$ 248.188	\$ 260.597	\$ 273.627	\$ 383.077	\$ 402.231	\$ 422.343	\$ 443.460
Previsión Vacaciones + Vac No gozadas	\$ 108.136	\$ 110.840	\$ 126.912	\$ 130.084	\$ 133.336	\$ 140.003	\$ 147.003	\$ 154.354	\$ 216.095	\$ 226.900	\$ 238.245	\$ 250.157
Ropa de Trabajo Exámenes Clínicos e Inf	\$ 92.162	\$ 94.466	\$ 108.163	\$ 110.867	\$ 113.639	\$ 119.321	\$ 125.287	\$ 131.551	\$ 184.172	\$ 193.380	\$ 203.049	\$ 213.202
Indemnización Preaviso	\$ 12.288	\$ 12.595	\$ 14.422	\$ 14.782	\$ 15.152	\$ 15.909	\$ 16.705	\$ 17.540	\$ 24.556	\$ 25.784	\$ 27.073	\$ 28.427
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 9.991.551	\$ 10.241.340	\$ 11.726.335	\$ 12.019.493	\$ 17.086.929	\$ 12.935.979	\$ 13.582.778	\$ 14.261.917	\$ 19.966.684	\$ 20.965.018	\$ 30.530.825	\$ 23.113.932
RESULTADO BRUTO	\$ 2.296.668	\$ 2.354.085	\$ 2.695.427	\$ 2.762.813	\$ 2.870.358	\$ 2.973.477	\$ 3.122.151	\$ 3.278.259	\$ 4.589.562	\$ 4.819.041	\$ 5.128.739	\$ 5.312.992
GASTOS												
Gastos de Administración y Comerc.	\$ 303.231	\$ 310.512	\$ 353.796	\$ 362.341	\$ 371.099	\$ 389.054	\$ 407.907	\$ 427.702	\$ 593.983	\$ 623.082	\$ 653.636	\$ 685.718
Gastos Laborales Propios	\$ 608.546	\$ 608.546	\$ 681.572	\$ 681.572	\$ 988.279	\$ 681.572	\$ 681.572	\$ 681.572	\$ 920.122	\$ 920.122	\$ 920.122	\$ 1.334.176
Gastos Financieros	\$ 200.790	\$ 205.809	\$ 235.652	\$ 241.543	\$ 326.102	\$ 259.961	\$ 272.959	\$ 286.606	\$ 401.249	\$ 421.312	\$ 582.677	\$ 464.496
Impuestos	\$ 782.760	\$ 802.329	\$ 918.666	\$ 941.633	\$ 1.271.279	\$ 1.013.432	\$ 1.064.104	\$ 1.117.309	\$ 1.564.233	\$ 1.642.445	\$ 2.271.514	\$ 1.810.795
Comisiones Vendedores	\$ 55.297	\$ 56.679	\$ 64.898	\$ 66.520	\$ 68.183	\$ 71.593	\$ 75.172	\$ 78.931	\$ 110.503	\$ 116.028	\$ 121.830	\$ 127.921
Honorarios de los socios	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650
TOTAL GASTOS	\$ 1.990.623	\$ 2.023.875	\$ 2.294.583	\$ 2.333.608	\$ 3.064.942	\$ 2.468.261	\$ 2.554.363	\$ 2.644.770	\$ 3.642.740	\$ 3.775.638	\$ 4.602.429	\$ 4.475.757
RESULTADO ANTES DE IIGG	\$ 306.045	\$ 330.210	\$ 400.844	\$ 429.205	\$ -194.584	\$ 505.216	\$ 567.788	\$ 633.489	\$ 946.823	\$ 1.043.403	\$ 526.310	\$ 837.236

Como se puede observar la empresa posee gran cantidad de partidas a analizar. El presupuesto consta de 3 bloques que se aprecian a simple vista. En primer lugar las Ventas, seguido del Costo de Venta y por último los Gastos. La más importante en este análisis es sin duda la cuenta "Ventas", ya que es el motor de este tipo de presupuestos. Esto es así porque todas las demás variables, a excepción de los costos fijos, varían en concordancia con ella.

Premisas para la confección del presupuesto Económico

Ventas

Se parte del saldo de la cuenta ventas del mes de Julio de 2016 extraído de la contabilidad de la empresa. Este es el punto de partida que se tomará para calcular las futuras ventas.

Para estimar correctamente las ventas de cada uno de los meses que restan para completar el año 2016 se realizó un análisis de la evolución de las mismas en cada período. Además de consultar por acuerdos preexistentes de paritarias. En base a estos dos factores se constató que en el mes de Octubre de 2016 la facturación se verá incrementada un 12% por la aplicación de un aumento salarial establecido en la anterior paritaria. Complementariamente se pudo observar que desde el mes de Enero al mes de Abril de 2016 la dotación de la empresa se redujo de manera considerable, entre otros factores por la profundización del estancamiento económico que sufre el país, por ende la facturación siguió el mismo camino de descenso. Afortunadamente desde el mes de Mayo hasta Julio inclusive se aprecia una reactivación de la facturación del orden del 2,5% mensual, por lo que no sería erróneo pensar

que esta tendencia se mantendrá hasta fin de año. Entonces este es el parámetro a seguir para presupuestar la facturación de los meses de Agosto a Diciembre.

Para los meses siguientes se estimó junto con el gerente general las perspectivas del futuro aumento paritario, además de considerar el nivel de venta deseado por la empresa.

Analizando la evolución del Índice de Precios que brinda el INDEC y contextualizando con paritarias anteriores, se estima que el acuerdo de actualización de salarios será del orden del 35%, aplicable en el mes de Abril de 2017.

Ahora queda por determinar el índice de crecimiento pretendido por la empresa. Por las políticas económicas y cambiarias que se vienen aplicando en lo que va del año se prevé una reactivación de la economía, sobre todo de la rama automotriz. Terminales de diversas marcas de automóviles están realizando fuertes inversiones para nuevos proyectos de fabricación nacional, por lo que activarán a toda la industria vinculada. Estas son las autopartistas y siderúrgicas, entre otras, que proveen de materia prima a las fábricas. Cabe aclarar que las ramas industriales antes mencionadas son las mayores consumidoras de los servicios que ofrece JOBS.

Por lo antes mencionado se estima que la facturación crecerá en el orden del 5% mensual, por el aumento de la dotación de personal.

Es decir que está contemplado el efecto inflacionario a través del acuerdo paritario más una expectativa de aumento de ventas.

Como era de esperar por conocimientos previos, los meses de Junio y Diciembre son atípicos al resto del año en cuanto a facturación, por lo que se tuvo que realizar una previsión del SAC

en dichos meses. Para poder prever correctamente el impacto del pago de aguinaldo en la facturación se contó con la asesoría del Jefe de Liquidación de Sueldos en este tópico y se calculó juntamente con él el porcentaje incremental que representa el SAC sobre la facturación de dichos meses.

En la siguiente tabla se observa la previsión de ventas de cada mes:

Tabla 12 - Ventas presupuestadas

PERÍODO	IMPORTE
ago-16	\$ 12.288.219,68
sep-16	\$ 12.595.425,17
oct-16	\$ 14.421.761,82
nov-16	\$ 14.782.305,86
dic-16	\$ 19.957.286,72
ene-17	\$ 15.909.456,68
feb-17	\$ 16.704.929,52
mar-17	\$ 17.540.175,99
abr-17	\$ 24.556.246,39
may-17	\$ 25.784.058,71
jun-17	\$ 35.659.563,90
jul-17	\$ 28.426.924,73
TOTAL	\$ 238.626.355,16

Costo de Venta

Para este tópico se tuvo que indagar a fondo al jefe del Área de Liquidación de Sueldos, y obtener la información técnica necesaria para evaluar la incidencia de cada costo sobre el total facturado. Se dedujo el porcentaje que representan las partidas relacionadas, entre las más importantes se puede mencionar: haberes remunerativos y no remunerativos, SAC, ART (Aseguradora Riesgos de Trabajo), y Aportes y Contribuciones Previsionales entre otros. Todo esto conforma el Costo de Venta de JOBS.

Gastos

Por último, se enumeran los Gastos, compuesto por partidas que no están directamente relacionados con la venta pero que son necesarios para la operatoria. Algunas de ellos son relativamente fijos, como la partida “Gastos Laborales Internos”, la cual contempla los sueldos de los empleados de la firma. Se dice que son relativamente fijos ya que varían en base a factores tales como paritarias y aguinaldo, pero que no tienen que ver con el nivel de facturación. Otros en cambio son absolutamente fijos, como los “Honorarios de los Socios” que están establecidos con anterioridad. Los “Gastos Financieros” se componen de 3 conceptos básicos: Intereses por giro en descubierto bancario, Comisiones y Gastos de bancarios y por último intereses por descuento de cheques.

Para la obtención de las partidas que son variables, se desglosó el Estado de Resultados cerrado el 31 de Diciembre de 2015 y se ponderó la incidencia de cada partida en la cuenta Ventas, de manera de obtener el porcentaje de incidencia sobre la misma.

En la siguiente tabla se exponen las partidas con su porcentaje de incidencia en las ventas:

Tabla 13- Incidencia de cada partida sobre las ventas

CONCEPTO	%
Sueldos Brutos	57,58%
SAC	0,45%
Contribuciones SS Y OS	14,40%
ART	2,90%
Contribución Sindical	3,10%
Seguro de Vida/Mercantil	0,04%
No remunerativos	1,56%
Previsión Vacaciones + Vac. No gozadas	0,88%
Ropa Trabajo, Exámenes Clínicos e Informes	0,75%
Indemnización Preaviso	0,10%
Gastos de Administración y Comercialización	2,37%
Gastos Financieros	1,63%
Impuestos Directos e Indirectos	6,37%
Comisiones Vendedores	0,45%

Por último, y como consecuencia de restar a las Ventas, el Costo de Venta y los Gastos se obtiene el Resultado antes de aplicar el Impuesto a las Ganancias.

Este presupuesto nos brinda una idea global de la situación económica de la organización, aunque estaría incompleto el análisis si a esto no le sumamos las variables financieras que se vieron al inicio y las que restan por analizar.

Para poder transformar este presupuesto en uno de tipo financiero se debe analizar cada partida y determinar la manera en que éstas se efectivizan. Es decir, investigar la manera y el modo en que se afrontan los egresos como así también el momento y la forma en que se cobran las ventas que previamente se facturaron.

Presupuesto Financiero

Al pasar del ámbito económico al financiero, la terminología aplicada también se modifica. Los 3 bloques antes mencionados cambian su denominación, dejando de hablar de Ventas y pasar a hablar de Ingresos. El costo de Venta, como veremos más adelante permanece casi inalterado y por último los Gastos pasan a ser Otros Egresos.

Tabla 14 - Presupuesto Financiero

PRESUPUESTO FINANCIERO				JOBS E.S.E. S.R.L.								
CONCEPTO	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
INGRESOS												
Saldo anterior		\$ 2.933.895	\$ 1.400.420	\$ -469.097	\$ 296.592	\$ -4.639.990	\$ 2.836.036	\$ 1.797.928	\$ 798.550	\$ -4.537.110	\$ -1.349.817	\$ -8.034.270
Ingresos por Cobranzas	\$ 16.690.119	\$ 15.318.098	\$ 15.141.744	\$ 16.610.222	\$ 17.544.816	\$ 21.803.908	\$ 20.534.983	\$ 20.222.240	\$ 20.802.859	\$ 26.512.179	\$ 29.957.922	\$ 38.596.572
TOTAL INGRESOS DE CAJA	\$ 16.690.119	\$ 18.251.994	\$ 16.542.164	\$ 16.141.125	\$ 17.841.408	\$ 17.163.918	\$ 23.371.019	\$ 22.020.168	\$ 21.601.410	\$ 21.975.068	\$ 28.608.105	\$ 30.562.303
EGRESOS												
Remuneraciones Brutas	\$ 7.075.557	\$ 7.252.446	\$ 8.304.050	\$ 8.511.652	\$ 8.724.443	\$ 9.160.665	\$ 9.618.698	\$ 10.099.633	\$ 14.139.487	\$ 14.846.461	\$ 15.588.784	\$ 16.368.223
SAC					\$ 3.925.999						\$ 7.014.953	
Contribuciones Seg Social y Obra Social	\$ 1.769.504	\$ 1.813.741	\$ 2.076.734	\$ 2.128.652	\$ 2.873.849	\$ 2.290.962	\$ 2.405.510	\$ 2.525.785	\$ 3.536.099	\$ 3.712.904	\$ 5.134.977	\$ 4.093.477
A.R.T.	\$ 356.358	\$ 365.267	\$ 418.231	\$ 428.687	\$ 439.404	\$ 461.374	\$ 484.443	\$ 508.665	\$ 712.131	\$ 747.738	\$ 785.125	\$ 824.381
Contribución Sindical	\$ 324.242	\$ 339.676	\$ 385.696	\$ 418.766	\$ 452.663	\$ 538.464	\$ 555.935	\$ 505.523	\$ 530.799	\$ 652.495	\$ 780.275	\$ 952.376
Seguro de Vida/Mercantil	\$ 4.915	\$ 5.038	\$ 5.769	\$ 5.913	\$ 6.061	\$ 6.364	\$ 6.682	\$ 7.016	\$ 9.822	\$ 10.314	\$ 10.829	\$ 11.371
No Remunerativos	\$ 191.696	\$ 196.489	\$ 224.979	\$ 230.604	\$ 236.369	\$ 248.188	\$ 260.597	\$ 273.627	\$ 383.077	\$ 402.231	\$ 422.343	\$ 443.460
Previsión Vacaciones + Vac No gozadas	\$ 39.641	\$ 39.641	\$ 39.641	\$ 39.641	\$ 39.641	\$ 356.772	\$ 634.261	\$ 336.951	\$ 297.310	\$ 79.283	\$ 39.641	\$ 39.641
Ropa de Trabajo Exámenes Clínicos e Inf	\$ 58.208	\$ 92.162	\$ 94.466	\$ 108.163	\$ 110.867	\$ 113.639	\$ 119.321	\$ 125.287	\$ 131.551	\$ 184.172	\$ 193.380	\$ 203.049
Indemnización Preaviso	\$ 12.288	\$ 12.595	\$ 14.422	\$ 14.782	\$ 15.152	\$ 15.909	\$ 16.705	\$ 17.540	\$ 24.556	\$ 25.784	\$ 27.073	\$ 28.427
TOTAL COSTO DE VENTA	\$ 9.832.409	\$ 10.117.056	\$ 11.563.989	\$ 11.886.861	\$ 17.141.579	\$ 13.469.825	\$ 13.804.841	\$ 14.360.386	\$ 19.546.807	\$ 20.621.740	\$ 29.997.381	\$ 22.964.406
OTROS EGRESOS												
Gastos de Administración y Comerc.	\$ 402.118	\$ 303.231	\$ 310.512	\$ 353.796	\$ 362.341	\$ 371.099	\$ 389.054	\$ 407.907	\$ 427.702	\$ 593.983	\$ 623.082	\$ 653.636
Gastos Laborales Propios	\$ 608.546	\$ 608.546	\$ 681.572	\$ 681.572	\$ 988.279	\$ 681.572	\$ 681.572	\$ 681.572	\$ 920.122	\$ 920.122	\$ 920.122	\$ 1.334.176
Gastos Financieros	\$ 94.251	\$ 96.607	\$ 110.615	\$ 113.380	\$ 153.072	\$ 122.026	\$ 128.127	\$ 134.533	\$ 188.346	\$ 197.764	\$ 273.509	\$ 218.035
Pagos de Impuestos	\$ 778.706	\$ 761.931	\$ 857.287	\$ 902.147	\$ 1.105.263	\$ 1.058.704	\$ 1.102.187	\$ 1.079.086	\$ 1.333.783	\$ 1.495.630	\$ 1.946.335	\$ 1.881.938
Impuest al Valor Agregado	\$ 1.944.896	\$ 1.933.628	\$ 1.981.969	\$ 2.269.355	\$ 2.326.088	\$ 3.140.404	\$ 2.503.453	\$ 2.628.625	\$ 2.760.057	\$ 3.864.079	\$ 4.057.283	\$ 5.611.256
Comisiones Vendedores	\$ 55.297	\$ 56.679	\$ 64.898	\$ 66.520	\$ 68.183	\$ 71.593	\$ 75.172	\$ 78.931	\$ 110.503	\$ 116.028	\$ 121.830	\$ 127.921
Honorarios de los socios	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650	\$ 52.650
Prestamos bancarios	\$ 48.257	\$ 48.517	\$ 37.019	\$ 31.251	\$ 31.558	\$ 23.488	\$ 24.049	\$ 14.215	\$ 14.249	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 17.500
TOTAL OTROS EGRESOS	\$ 3.923.814	\$ 3.800.622	\$ 4.046.852	\$ 4.426.769	\$ 5.043.226	\$ 5.498.047	\$ 4.932.214	\$ 5.063.304	\$ 5.793.163	\$ 7.240.256	\$ 7.994.811	\$ 9.879.612
SUPERÁVIT (DÉFICIT) DEL PERÍODO	\$ 2.933.895	\$ 1.400.420	\$ -469.097	\$ 296.592	\$ -4.639.990	\$ 2.836.036	\$ 1.797.928	\$ 798.550	\$ -4.537.110	\$ -1.349.817	\$ -8.034.270	\$ 5.752.554
Cheques en cartera	\$ 20.014.563,84	\$ 15.487.570,24	\$ 14.877.410,48	\$ 15.203.292,59	\$ 17.229.345,06	\$ 17.842.964,26	\$ 23.522.144,24	\$ 19.740.230,02	\$ 20.116.712,50	\$ 21.122.548,13	\$ 28.864.113,61	\$ 31.050.145,75
Costo Financiero	\$ -	\$ -	\$ 30.510,49	\$ -	\$ 211.182,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 210.802,13	\$ 82.633,78	\$ 364.393,31	\$ -

Premisas para la confección Presupuesto Financiero

Al hablar de la operatoria de ventas no podemos dejar de lado la incidencia de un impuesto directamente relacionado con la facturación, que es el Impuesto al Valor Agregado, o simplemente "IVA".

Por lo antes dicho es que se dedicó una línea especial para este impuesto por su incidencia tanto en los ingresos por cobranzas como en el pago del mismo. Más adelante se amplía respecto al tema.

Por el lado de los ingresos se tiene una línea compuesta por los provenientes de las cobranzas, además del saldo del mes inmediatamente anterior.

Para poder estimar los mismos se estudió el comportamiento de los pagos de los clientes a lo largo del tiempo para encontrar un patrón de conducta.

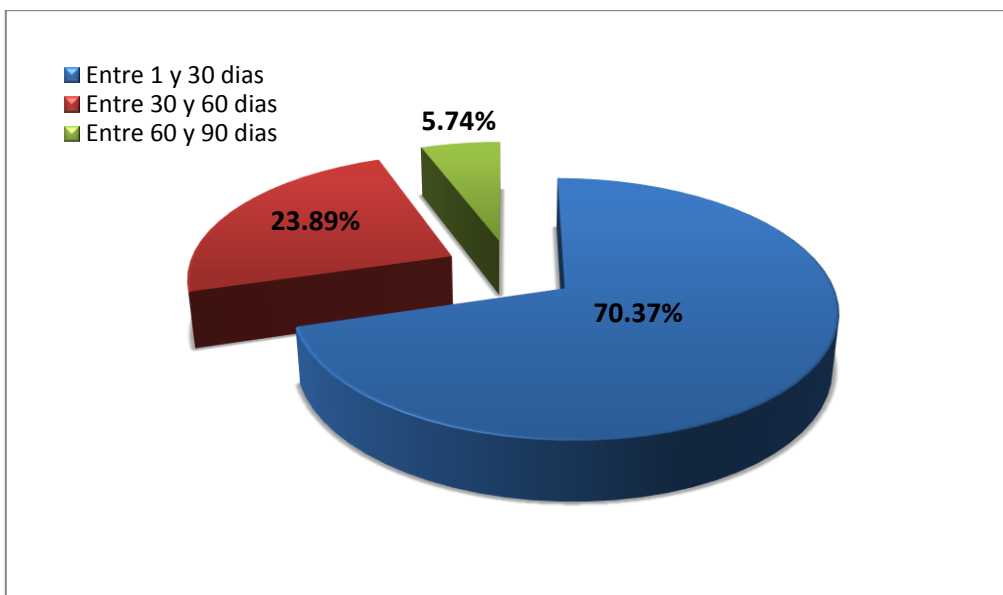
A través del análisis documental de contratos se elaboró una planilla con todos los clientes que posee la empresa y las condiciones de pago pactadas con los mismos. Análogamente se llevó a cabo un listado con la cantidad de días que tienen pactado por contrato para abonar sus deudas.

Analizando el comportamiento histórico de las cobranzas, y por los plazos pactados con sus clientes se llegó a la conclusión que la empresa recauda un 90% de lo facturado en el mes inmediatamente siguiente al que se emite la factura y el resto entre los 30 y 60 días de facturado.

No es al azar que se utilizó la palabra "recauda" en lugar de la palabra "cobra". Como ya hemos mencionado con anterioridad, la diferencia radica en la forma en que los clientes de JOBS cancelan sus deudas, ya que no siempre lo hacen con valores totalmente líquidos.

Esto queda evidenciado por el arqueo de cheques realizado al momento de la confección del presupuesto, obteniendo el siguiente gráfico:

Gráfico 13 - Composición de cheques en cartera



Como se aprecia, del total de valores a depositar, el 70% son cheques cuyo vencimiento se encuentran dentro del mes de Agosto, un 24 % de los mismos vencían al mes siguiente, es decir en Septiembre y un 6% en Octubre.

A su vez se advirtió que del 70% de los valores que vencen dentro del mes en curso, sólo la mitad se convierte en líquido antes de los 15 días.

Aquí queda en evidencia algo que se venía notando al momento del cálculo del ratio de "plazos de cobranzas" respecto a las cobranzas pactadas con las reales, y es que la mayoría

de los clientes abona su deuda en el tiempo establecido por contrato, pero con cheques diferidos algunas veces con fechas de cobro cercanas a los 30 días posteriores de recibido el valor, por lo que el plazo de pago real termina siendo más alto que el pactado.

Todo esto nos lleva a comprender el por qué la empresa posee altos costos de financiamiento a través del descuento de cheques.

En el Anexo 2 – Ilustración 6 se aprecia el modo de cálculo implementado para la determinación del ingreso de cada mes.

Impuesto al Valor Agregado

Este impuesto se calcula de manera mensual y por períodos vencidos. Para no entrar en detalles que no son relevantes a los fines de la confección del presupuesto sólo se dirá que la alícuota a la que se gravan las ventas es del 21%. Al débito fiscal generado por la facturación se le resta el crédito fiscal obtenido por los egresos gravados que se afrontaron en el mes, obteniendo así monto de impuesto a pagar o bien un saldo a favor dependiendo del resultado obtenido.

Dicho todo esto, para poder determinar el impacto del IVA dentro del presupuesto, primeramente se tuvo que relevar las Declaraciones Juradas de dicho impuesto correspondientes a períodos anteriores para ver los resultados a través del tiempo. De esta manera se dedujo que en promedio, el IVA a pagar resulta un 13% de las Ventas Brutas. Por consiguiente, éste será el porcentaje que se utiliza para calcular el Impuesto a pagar para períodos futuros.

En cuanto a la forma de pago, el IVA se determina y se abona al mes siguiente del período en cuestión.

Egresos

Por otra parte, para obtener los datos necesarios por el lado de Egresos se tuvo que indagar en las formas de pago a lo largo del tiempo de todas las partidas.

Comenzando por los conceptos que componen el Costo de Venta se determinó que dado el tipo de egresos de que se trata, las partidas de Remuneraciones Brutas, SAC, Contribuciones Seguridad Social y Obra Social, ART, Seguro de Vida/Mercantil, No remunerativos e Indemnización preaviso se abonan en el período devengado, coincidiendo con el presupuesto económico.

Las contribuciones Sindicales por otra parte se abonan desdoblado la deuda en dos cuotas iguales, emitiendo cheques de pago diferido a 30 y 60 días del devengamiento del pasivo. Ver Anexo 3 - Ilustración 8.

Los conceptos de Vacaciones no Gozadas y las Vacaciones previsionadas se calculan de manera distinta. Se realizó una proyección del pago de Vacaciones no gozadas a lo largo del año y se dedujo que el total del importe calculado se abona mensualmente a un promedio de 2% en cada período. Por otra parte, el concepto de Vacaciones que se previsionó en todo el año se abona de la siguiente manera: 16% en el mes de Diciembre, un 30% en Enero, un 15% en Febrero, 13% en Marzo y un 2% en Abril. Ver Anexo 3 - Ilustración 7.

Los conceptos de Ropa de trabajo y Exámenes preocupacionales se abonan emitiendo cheque a 30 días de generado pasivo.

Continuando en la sección de Otros Egresos, existen también partidas que se comportan de la misma manera en que fueron analizadas en el presupuesto económico, tales como los Gastos Laborales propios, las comisiones de los vendedores y los Honorarios de los Socios.

Los Gastos Financieros se componen de los intereses por giro en descubierto y comisiones bancarias y se abonan en el mismo período en que se generan. A diferencia del presupuesto económico, en este presupuesto se excluye a los intereses por descuento de cheques ya que los mismos se analizan en una línea por separado, como se verá más adelante.

Los Gastos de Administración y Comercialización en promedio se abonan a 30 días de su devengamiento.

El pago de Impuestos se compone de 2 partidas: impuesto a los Ingresos Brutos y la Tasa de Comercio e Industria Municipal representando el 73% y el 27% respectivamente del monto total estimado.

Cada una tiene un tratamiento distinto para su pago. La tasa municipal se abona en el período en que se devenga, pero teniendo en cuenta la facturación del mes anterior. Por otra parte el Impuesto Provincial se abona generando plan de pago de 3 cuotas consecutivas e iguales. Ver Anexo 3 – Ilustración 10.

El monto a pagar de Préstamos Bancarios no es más que la suma de las distintas cuotas pendientes de pago de todos los préstamos tomados por la empresa con anterioridad, encontrando deuda pendiente de abonar en los bancos Santander Río, Galicia, Macro, Comafi y BBVA Francés. Ver Anexo 3 - Ilustración 9.

La planilla de presupuesto posee al final una línea donde se expone la cantidad de cheques en cartera con que se cuenta en ese momento, de manera que se pueda analizar la fuente de financiamiento para cubrir los déficits que se generen. Para todos los períodos, los cheques en cartera son suficientes para cubrir los saldos negativos utilizando como fuente de financiamiento el descuento de valores.

Por último se considera el costo de dicho financiamiento si se opta por el descuento de valores, tomando como base una tasa de interés del 22% anual además de los egresos en concepto de IVA, Comisiones, Sellado e impuesto a los Créditos bancarios.

Consideración importante

Por el tipo de servicio que brinda la empresa sería normal esperar que al finalizar cada mes el presupuesto muestre un déficit, ya que cada aumento de facturación necesariamente requiere del desembolso previo para pago de sueldos.

Para el caso puntual, como se comentó con anterioridad, la empresa tuvo períodos anteriores de un descenso marcado en su facturación. Esta baja en las ventas devino en un aumento de su Capital de Trabajo, razón por la cual vemos que en los primeros períodos tal déficit no existe, aunque la tendencia se revierte con el paso de los meses.

Financiamiento

Sería sencillo concluir que la problemática se resuelve disminuyendo los días que demora JOBS en cobrar y hacer líquidos sus créditos, pero la realidad del país demuestra que la cadena de pagos se ha visto resentida en todos los sectores de la economía, prolongando

los plazos de cobranzas. Por los indicadores económicos que se vienen observando en el país en lo que va del año 2016, la situación económica no se va a revertir en el corto plazo, por lo cual elaborar una estrategia que se enfoque en financiar de la mejor manera posible el desfasaje financiero es la razón de ser del presente trabajo.

Como se pudo observar a lo largo del trabajo la empresa utiliza mayoritariamente 2 formas de financiamiento. En este punto tenemos que dividir las distintas necesidades. Por un lado hablamos del financiamiento para aumentos de capital de trabajo, necesario para afrontar los aumentos en las ventas, por otra parte la necesidad de liquidez para poder hacer frente a las obligaciones propias de la operatoria cotidiana.

Cuando hablamos de capital de trabajo la empresa ha utilizado a lo largo del tiempo el préstamo bancario como única alternativa. Algunas veces préstamos a sola firma, es decir que no existe nada material en garantía, y otras, préstamos prendarios.

Para lograr liquidez la empresa ha recurrido mayoritariamente al descuento de valores en las distintas entidades bancarias con las que trabaja.

La operatoria es simple, cuando la empresa tiene que afrontar el pago de sueldos o aportes y contribuciones previsionales, el gerente financiero evalúa el monto total a pagar. Luego se evalúa el saldo de las cuentas bancarias y se descuenta cheques por la diferencia para cubrir el déficit de liquidez.

Las tasas a las que descuenta JOBS varían según el período que se trate. Para tener una visión actual se realizó un relevamiento de las tasas activas para descuento de valores correspondientes al mes de Julio de 2016 de 3 bancos distintos, tanto públicos como privados y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 15 - Tasas Descuento de cheques Julio 2016

ENTIDAD	TNA	TEA
Banco Santander Rio SA	33,00%	38,48%
Banco Galicia y Buenos Aires SA	32,00%	37,50%
Banco de la Nación Argentina	30,00%	32,54%

Fuente: www.santanderrio.com.ar, www.bancogalicia.com, www.bna.com.ar

En la tabla 15 se plasmó la información tanto de la Tasa Nominal Anual (TNA) como de la Tasa Efectiva Anual (TEA). La primera es una tasa meramente orientativa, mientras que la segunda muestra el costo real que se afrontará en dicha operatoria. Con los datos observados se obtuvo que en promedio la TEA para descuento de valores en el mes de Julio de 2016 fue de 36,17%.

Análogamente se observó que existe en el ámbito bancario un subsidio otorgado por el Poder Ejecutivo para facilitar el financiamiento de las PYMES. El mismo consiste en que el BCRA impone a los bancos comerciales un cupo determinado para que éstos ofrezcan a sus clientes una TEA del 22% distribuido en distintos instrumentos financieros, entre ellos el descuento de valores. Cabe aclarar que esta línea productiva ha sido utilizada por JOBS en algunas ocasiones en el pasado, pero no de manera continua, ya que no siempre se cuenta con cupo de la misma.

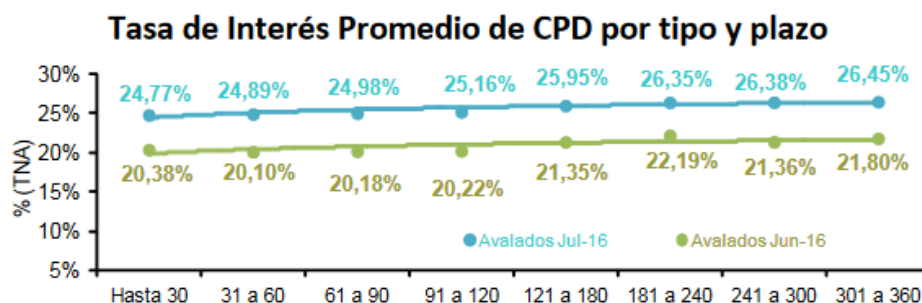
Realizando una entrevista con un especialista en el Mercado Bursátil se obtuvo el asesoramiento necesario para que JOBS incurriera en el mismo.

Se indagó acerca de las posibilidades y la conveniencia de la utilización de algunos instrumentos como Descuento de Cheques en la Bolsa y la Caucción de Valores.

El Descuento de Valores en la Bolsa se trata de la misma operatoria realizada en un banco comercial, pero con la salvedad que para poder operar en este mercado se necesita reunir una serie de requisitos como empresa, o bien hacerlo mediante un intermediario que haga las veces de garante. Dichos organismos se denominan Sociedades de Garantía Recíproca (SGR). Por el tamaño y las características de JOBS operar mediante una SGR es la mejor alternativa.

Primero se procede a la apertura de una cuenta en la SGR denominada cuenta Comitente, y desde allí se opera ofreciendo al mercado cheques de pago diferido (CPD) propios o de terceros que reúnan las características requerida.

Tomando como referencia las estadísticas que ofrece mes a mes el Instituto Argentino de Mercado de Capitales tenemos cuáles fueron las tasas de descuento en el mes de Julio de 2016.



Fuente:http://www.iamc.com.ar/Product/Detail/CPD201607/Modelo_Sin_Especificar/?conStock=false&historico=false

Como vemos en el gráfico las tasas varían de acuerdo al plazo que posean los CDP oscilando entre 24,77% y 26,45% en su plazo mínimo y máximo.

Por otra parte, en la operatoria de Caución, el valor ofrecido en la bolsa debe ser líquido o convertible en efectivo en el momento, es decir que se puede caucionar un CPD de terceros que se encuentre listo para cobrar o bien realizar una transferencia bancaria. Esto es una desventaja en el sentido que la liquidez es uno de los principales problemas de la empresa, por lo que no puede darse el lujo de caucionar todos sus valores listos para cobrar para obtener una ganancia de ello porque de esta manera no podría cumplir con sus obligaciones cotidianas.

Además, no todos los CPD cumplen con los requisitos necesarios.

Aparte del interés ganado, la ventaja que ofrece esta operatoria es el ahorro del impuesto a los créditos bancarios. Por ley, la operatoria en el mercado de capitales está exenta de algunos impuestos, entre ellos el que graba los débitos y créditos bancarios. Para el caso que nos interesa, la empresa se ahorraría el impuesto a los créditos bancarios si operara con CPD de terceros. Dato que no es menor ya que representa el 0,6% del valor del cheque.

Para lograr una mejor comprensión de esto se pondrá un ejemplo de una operación normal y habitual de la empresa.

Suponiendo que JOBS tenga en cartera un CDP recibo de un cliente por \$1000, y lo deposita en su cuenta bancaria para disponer de fondos suficientes que le permitan hacer frente a sus obligaciones. En el momento de depositar el valor el banco le retiene un 0,06% en concepto de impuesto al crédito bancario, es decir \$6.

Si en lugar de depositar el CDP en el banco la empresa cauciona el valor en el mercado bursátil, obtendría al cabo de un tiempo una ganancia. Luego se transferirían esos fondos a su cuenta bancaria de manera que pueda abonar sus obligaciones. La transferencia desde la cuenta Comitente hacia la cuenta bancaria no está alcanzada por el impuesto al crédito bancario, de manera que JOBS estaría obteniendo una ganancia extra de \$6 además de los intereses logrados.

A continuación se exponen las tasas promedio de caución con las que se operó en el mes de Julio de 2016 extraídas de la bolsa de valores de Buenos Aires S.A.

Tabla 16 - Cotización Cauciones

Plazo (días)	Tipo Liquidez	Fecha Vencimiento	Tasa Promedio	Monto Contado
7	Pesos - Contado inmediato	05/08/2016	26,56 %	337.661.615,00
10	Pesos - Contado inmediato	08/08/2016	26,66 %	29.690.781,00
11	Pesos - Contado inmediato	09/08/2016	26,43 %	2.880.630,00
12	Pesos - Contado inmediato	10/08/2016	26,86 %	7.148.461,00
13	Pesos - Contado inmediato	11/08/2016	26,80 %	6.433.914,00
14	Pesos - Contado inmediato	12/08/2016	26,82 %	21.849.789,00
18	Pesos - Contado inmediato	16/08/2016	26,68 %	552.333,00
19	Pesos - Contado inmediato	17/08/2016	26,99 %	731.700,00
20	Pesos - Contado inmediato	18/08/2016	26,50 %	19.510,00
21	Pesos - Contado inmediato	19/08/2016	26,98 %	2.172.928,00
24	Pesos - Contado inmediato	22/08/2016	28,88 %	1.082.000,00
25	Pesos - Contado inmediato	23/08/2016	26,99 %	418.581,00
26	Pesos - Contado inmediato	24/08/2016	27,95 %	418.055,00
27	Pesos - Contado inmediato	25/08/2016	22,17 %	321.136,00
28	Pesos - Contado inmediato	26/08/2016	27,99 %	774.975,00
31	Pesos - Contado inmediato	29/08/2016	27,38 %	25.904.306,00
45	Pesos - Contado inmediato	12/09/2016	29,00 %	165.000,00
60	Pesos - Contado inmediato	27/09/2016	24,99 %	17.185,00
90	Pesos - Contado inmediato	27/10/2016	29,99 %	70.000,00

Fuente: <http://www.merval.sba.com.ar/Vistas/Cotizaciones/PasesCauciones.aspx>

En base a toda la información recaudada tanto del asesor en mercado bursátil como del gerente financiero se ofreció a la gerencia la siguiente estrategia:

Como primera medida necesaria, JOBS deberá contactar a una Sociedad de Garantía Recíproca y realizar la apertura de una cuenta comitente para poder operar en el mercado bursátil.

Ahora bien, en lugar de descontar cheques en las entidades bancarias como se venía realizando, cada vez que surja la necesidad de liquidez se analizará en el momento la tasa con la que se está operando en la Bolsa, análogamente se consultará en los bancos con que trabaja la empresa si existe cupo para operar con tasa de descuento subsidiada del 22%. De contar con cupo, la operatoria se realizará en el banco comercial, de lo contrario se operará en la bolsa. Como ya vimos, las tasas de descuento para CPD en promedio son de 25%. Estudiando la tasa más barata del momento, se procede a descontar aquellos CPD que superen los 30 días de plazo para cubrir las necesidades de liquidez inmediata. Siempre buscando descontar los cheques con mayor plazo hacia los de menor plazo.

Además del descuento para hacer frente a las obligaciones, a lo largo del mes se realizarán operaciones, ya sea en la bolsa o en las entidades bancarias, hasta llegar al 10% del flujo mensual de cada período. Debido a que se descuenta más de lo requerido, en cada operación quedará un excedente de liquidez que servirá para formar un fondo de previsión.

Al mismo tiempo, y teniendo presente el monto del fondo de previsión logrado, se procederá a agrupar día a día los cheques que se encuentren en fecha de ser cobrados hasta completar el importe del fondo de previsión. En lugar de depositarlos en las cuentas bancarias diariamente, como se realiza habitualmente, se caucionarán por un plazo de 30 días. De esta manera se está obteniendo una ganancia por la caución más una ganancia relativa del 0,6% que estaría dada por el no pago de impuesto a los créditos.

Las tasas de caución para un plazo de 30 días, como vimos en la tabla 16, están oscilando entre un 25% y un 31% anual. Sólo quedaría restar la comisión sobre la ganancia que se lleva el agente operador. La misma ronda el 5% sobre la ganancia lograda.

La idea es que la falta de liquidez provocada por la caución de valores que se encontraban listos para depositar, se vea compensada con el fondo de previsión obtenido del descuento de valores.

De implementarse esta metodología, la TNA de descuento que abonaría la empresa sería, en el peor de los casos, 26% anual. Dependiendo si la operación se realiza en el banco o en el mercado bursátil se tendrían que sumar algunos costos extras como el impuesto a los créditos además de gastos ordinarios por la operatoria.

Por otra parte la TNA que recibe por caucionar los valores en la bolsa es, en promedio, de 28%, que descontando la comisión del operador rondaría los 26.6 puntos porcentuales. Superior o casi igual a la tasa de financiamiento por descuento. Pero si a esto además le adicionamos el impacto del no pago de impuesto a los créditos bancarios la tasa real efectivamente lograda sería de 26.75% anual.

En resumen, comparando las tasas de descuento que abonó JOBS en lo que va del 2016 con las analizadas en la nueva metodología, se nota a simple vista una reducción drástica de varios puntos, pasando de pagar 36,17% anual a 22% o 26%, dependiendo del cupo bancario.

Además de la reducción de tasa en el descuento de valores, la caución en la bolsa brindaría una ganancia acumulativa sin afectar a la liquidez.

Si esto se realiza todos los meses hasta llegar al mes de Diciembre de 2016, y no surgiera ninguna eventualidad, los intereses por caución más el capital alcanzarían para abonar sin problema el medio aguinaldo por ejemplo, evitándole a la empresa la necesidad de afrontar costosas fuentes de financiamiento para abonar ese período extraordinario.

Esta estrategia no contempla ningún tipo de acción correctiva en la metodología de las cobranzas por parte de la empresa. Por lo tanto supone que la situación de no cumplimiento con el plazo pactado de pago por parte de los cliente persiste. Dicho esto, si además se plantea un plan correctivo para mejorar esta situación, el ahorro de costos de financiamiento dejaría de ser tal y pasaríamos a una situación de obtener ganancia neta aplicando la metodología planteada. Punto que se tratará en el siguiente apartado.

Sistemas informáticos de control

Actualmente en la empresa no se cuenta con un software de control que permita llevar, de manera actualizada, el seguimiento a los pagos de cada cliente. De manera que para poder revisar el historial de pago de un cliente en particular hay que remitirse al recibo manualmente. Esto hace que el control y el seguimiento de los plazos acordados con el cliente se hagan cada mucho tiempo por la demora en el proceso.

Automatizando esto, el encargado de cobranzas podría gestionar más eficientemente la efectivización de cada crédito, teniendo a disposición en forma instantánea un historial de las formas de pago del cliente.

Además del historial de pago, un tablero de comando actualizado diariamente, con indicadores que midan el porcentaje cobrado en relación a lo facturado sumado a un indicador

del desvío que se viene teniendo en cada cobranza ayudaría a controlar y a tomar acciones correctivas antes de que esto representa un problema financiero importante.

Presupuesto mensual

Por último se confeccionó un modelo de presupuesto mensual de flujos de Ingresos y Egresos para que la operatoria diaria se lleve a cabo de manera más eficiente y eficaz. El mismo tiene prácticamente las mismas premisas que el presupuesto anual con la diferencia que en el mensual se divide al mes en períodos aún más acotados para saber con exactitud el momento en que la empresa debe disponer de los fondos.

Tabla 17 -Modelo de Cashflow Mensual

PRESUPUESTO MENSUAL				
	1° Semana	2° Semana	3° Semana	4° Semana
Disponibilidades de Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo en Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cheques en cartera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cobranzas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Necesidades de Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OPERATIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos	\$ -	\$ -	\$ -	
SAC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes y Contribuciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Liquidaciones Finales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imprevistos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cheques emitidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPOSITIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IIBB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipo Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Planes de pago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Leasing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia en forma conjunta con Gerente Financiero

Esto es necesario ya que como se manifestó anteriormente, las obligaciones a cumplir por parte de JOBS vencen en períodos considerablemente pequeños. Para poder afrontarlos y planificar la correcta utilización de fondos, abastecer de información el presupuesto mensual el primer día de cada mes sería lo óptimo.

Conclusiones finales

A lo largo del desarrollo de este trabajo se han ido exponiendo los resultados de cada metodología a aplicar. En este punto es conveniente resumirlas a todas ellas:

En una primera instancia se diferencié a la empresa por unidad de negocio, de manera que se puedan analizar individualmente desde el punto de vista económico cada una de ellas. Esto le permite a la organización saber en qué negocio apuntar sus distintas estrategias según la situación que afronta.

El análisis histórico de las variables principales proporcionó información vital a la gerencia para la toma de decisiones. Conocer por ejemplo los costos que se afrontaron en materia de financiamiento en los últimos 2 años permite, por un lado conocer las fluctuaciones en distintos períodos de tiempo y establecer tendencias, y por otro lado tomar como punto de referencia y de control luego de implementar acciones tendientes a la reducción de costos.

La confección del presupuesto económico mostró que JOBS es una empresa sustentable desde el punto de vista del negocio. Es decir, que la actividad es viable desde lo económico. Este es un punto vital, ya que si desde lo económico la empresa no genera utilidades no amerita continuar el análisis.

El análisis de los flujos de ingreso y egresos resultó fundamental para entender que esta empresa necesita de un minucioso seguimiento de sus finanzas para no elevar los costos de financiamiento más de lo requerido. La lógica del tipo de servicios que brinda muestra que cuando su nivel de actividad crece, sus flujos son deficitarios necesariamente, lo que refuerza esta afirmación.

Sin duda la confección del presupuesto financiero fue la tarea que más tiempo demandó, tanto por la complejidad de su elaboración como por las particularidades de cada partida. Una vez finalizado, la organización cuenta ya con esta herramienta que le permite prever de manera anticipada la necesidad de Capital de Trabajo, que por los niveles de venta proyectados no son pocos.

Éste no sólo le será útil a la organización para el rango de tiempo en el que fue confeccionada, sino también para futuros períodos, simplemente adecuando unas simples variables.

Se logró plasmar numéricamente la diferencia entre los conceptos "recaudar" y "cobrar" , ya que éste es uno de los factores principales que provocan el desfinanciamiento de JOBS.

Ya sabiendo cuál es la necesidad de efectivo, se brindó un plan complementario a la toma de préstamos bancarios para hacerse de liquidez a un menor costo. El mismo contempla la apertura al mercado de capitales para descontar documentos y para caucionar valores, pudiendo ahorrarse hasta un 14% del costo actual.

Por último se asesoró respecto al proceso de cobranzas y se recomendó la implementación de un software de gestión para el cobro de sus créditos y seguimiento del pago de sus clientes. Esta acción simple lograría acercar los plazos de pago pactados con los reales, problema que se constató al inicio del estudio.

Bibliografía

- Alejandro Indacochea C. (1992), Finanzas e Inflación, 5° Edición.
- Alexander, G., Sharpe W., Bailey, J. (2003), Fundamentos de Inversiones: Teoría y Práctica 3° Edición.
- Charles T. Hongren, Srikant M. Datar, George Foster (2007), Contabilidad de Costos, Un enfoque Gerencial 12° Edición.
- Enrique Fowler Newton (2011) Análisis de Estados Contables, 4° Edición.
- Gitman, Lawrence J. (2003) Principios de la administración financiera, 10° Edición.
- Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B., (2010) Fundamentos de Finanzas Corporativas 9° Edición.
- Stephen A. Ross, Randolph W, Westerfield & Jeffrey Jaffe (2012) Finanzas Corporativas. 9° Edición.
- Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr. (2002) Fundamentos de Administración Financiera
- www.bcba.sba.com.ar
- www.bcra.gov.ar
- www.merval.sba.com.ar
- www.iamc.com.ar

Anexo 1 - Estados Contables

Ilustración 4 - Estado de Resultados JOBS ESE SRL

JOBS EMPRSA DE SERVICIOS EVENTUALES S.R.L.		
ESTADO DE RESULTADOS		
BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
	<u>31-12-2015</u>	<u>31-12-2014</u>
VENTAS	156.409.513,31	129.980.450,22
COSTO SERVICIOS PRESTADOS	127.777.153,47	106.220.129,95
GANANCIA BRUTA	<u>28.632.359,84</u>	<u>23.760.320,27</u>
Gastos		
Gastos de Administración	5.252.396,32	2.920.894,87
Gtos de comercialización	15.911.939,20	15.017.881,61
Gtos de financiación	4.243.762,21	3.454.117,30
Otros Egresos	-	-
Diferencia de Cambio	-	-
Otros Ingresos	2.339.738,33	2.135.108,47
Amortizacion Bs Uso	47.182,45	2.181,93
RTDO. ANTES DEL IMP.GCIAS	<u>5.516.817,99</u>	<u>4.500.353,03</u>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	2.305.483,66	1.503.500,38
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>3.211.334,33</u>	<u>2.996.852,65</u>
(GANANCIA)		

JOBS EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES S.R.L.			
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			
BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015			
ACTIVO	31-12-15	31-12-14	31-12-14
ACTIVO CORRIENTE			
CAJA Y BANCOS	1.324.495,72	1.126.889,43	2.200.241,03
CREDITOS COMERCIALES	15.472.709,80	10.386.957,15	550.251,32
CREDITOS IMPOSITIVOS	4.331.128,62	3.232.039,18	649.602,25
OTROS CREDITOS	8.000,00	8.000,00	421.095,10
	-	-	500.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	21.136.334,14	14.753.885,76	5.819.426,05
ACTIVO NO CORRIENTE			
INVERSIONES	1.563.457,27	1.271.983,80	
BIENES DE USO	3.648.066,96	2.967.962,21	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.211.524,23	4.239.946,01	-
			3.821.189,70
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
DEUDAS COMERCIALES			2.200.241,03
REM Y CARGAS SOCIALES			837.997,35
DEUDAS FISCALES			969.348,60
DEUDAS BANCARIAS			161.218,26
OTRAS DEUDAS			500.000,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE			5.819.426,05
PASIVO NO CORRIENTE			
DEUDAS COMERCIALES			
DEUDAS FINANCIERAS			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE			-
TOTAL PASIVO			5.819.426,05
PATRIMONIO NETO TOTAL SEGUN ESTADO DE EVOLUCION PAT.NETO			15.172.642,07
TOTAL	26.347.858,37	19.993.831,77	19.993.831,77

Anexo 2 - Cobranza de Ventas

Ilustración 6- Cobranza de Ventas

Recaudación de 90% entre 30 y 60 días - Recaudación 10% más de 60 días															
VENTAS + IVA	MES	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
\$ 17.068.662,66	abr-16	\$ 1.706.866,27													
\$ 17.651.108,81	may-16	\$ 15.885.997,93	\$ 1.765.110,88												
\$ 20.277.169,96	jun-16	\$ 18.249.452,96	\$ 2.027.717												
\$ 14.955.392,50	jul-16		\$ 13.459.853	\$ 1.495.539											
\$ 14.868.745,81	ago-16			\$ 13.381.871	\$ 1.486.875										
\$ 15.240.464,45	sep-16				\$ 13.716.418	\$ 1.524.046									
\$ 17.450.331,80	oct-16					\$ 15.705.299	\$ 1.745.033								
\$ 17.886.590,09	nov-16						\$ 16.097.931	\$ 1.788.659							
\$ 24.148.316,93	dic-16							\$ 21.733.485	\$ 2.414.832						
\$ 19.250.442,59	ene-17								\$ 17.325.398	\$ 1.925.044					
\$ 20.212.964,72	feb-17									\$ 18.191.668	\$ 2.021.296				
\$ 21.223.612,95	mar-17										\$ 19.101.252	\$ 2.122.361			
\$ 29.713.058,13	abr-17											\$ 26.741.752	\$ 2.971.306		
\$ 31.198.711,04	may-17												\$ 28.078.840	\$ 3.119.871	
\$ 43.148.072,32	jun-17													\$ 38.833.265	
\$ 34.396.578,92	jul-17														\$ 31.050.146
\$ 288.737.889,75		\$ 17.592.864	\$ 20.014.564	\$ 15.487.570	\$ 14.877.410	\$ 15.203.293	\$ 17.229.345	\$ 17.842.964	\$ 23.522.144	\$ 19.740.230	\$ 20.116.713	\$ 21.122.548	\$ 28.864.114	\$ 31.050.146	\$ 41.953.136
Recaudación															
Menos de 30 (70,37%) - Entre 30 y 60 (23,89%) - Más de 60 (5,74%)															
\$ 17.592.864,19	jun-16	\$ 12.379.258,49	\$ 4.203.702,12	\$ 1.009.903,59											
\$ 20.014.563,84	jul-16		\$ 14.083.292,89	\$ 4.782.351,72	\$ 1.148.919,22										
\$ 15.487.570,24	ago-16			\$ 10.897.863,66	\$ 3.700.655,63	\$ 899.050,96									
\$ 14.877.410,48	sep-16				\$ 10.468.523,37	\$ 3.554.861,96	\$ 854.025,25								
\$ 15.203.292,59	oct-16					\$ 10.697.831,05	\$ 3.632.729,30	\$ 872.732,24							
\$ 17.229.345,06	nov-16						\$ 12.123.467,43	\$ 4.116.841,55	\$ 989.036,08						
\$ 17.842.964,26	dic-16							\$ 12.555.241,96	\$ 4.263.461,93	\$ 1.024.260,37					
\$ 23.522.144,24	ene-17								\$ 16.551.409,74	\$ 5.620.465,58	\$ 1.350.268,93				
\$ 19.740.230,02	feb-17									\$ 13.890.257,28	\$ 4.716.801,42	\$ 1.133.171,32			
\$ 20.116.712,50	mar-17										\$ 14.155.170,03	\$ 4.806.759,49	\$ 1.154.782,98		
\$ 21.122.548,13	abr-17											\$ 14.862.928,53	\$ 5.047.097,47	\$ 1.212.522,13	
\$ 28.864.113,61	may-17												\$ 20.310.298,51	\$ 6.896.894,91	\$ 1.656.920,19
\$ 31.050.145,75	jun-17													\$ 21.848.504,94	\$ 7.419.233,28
\$ 41.953.136,20	jul-17														\$ 29.520.418,71
TOTAL COBRADO		\$ 12.379.258,49	\$ 18.286.995,01	\$ 16.690.118,97	\$ 15.318.098,21	\$ 15.141.743,87	\$ 16.610.221,98	\$ 17.544.815,75	\$ 21.803.907,74	\$ 20.534.983,23	\$ 20.222.240,38	\$ 20.802.859,34	\$ 26.512.178,96	\$ 29.957.921,98	\$ 38.596.572,18

Anexo 3 - Cálculo de de Egresos

Ilustración 7 - Cálculo Vacaciones No Gozadas y previsionadas

CONCEPTO/ PERIODO	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
Previsión Vacaciones					16%	30%	15%	13%	2%			
Vacaciones No gozadas	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Total porcentaje	2%	2%	2%	2%	18%	32%	17%	15%	4%	2%	2%	2%
Total importe	\$ 39.641,29	\$ 39.641,29	\$ 39.641,29	\$ 39.641,29	\$ 356.771,65	\$ 634.260,72	\$ 336.951,01	\$ 297.309,71	\$ 79.282,59	\$ 39.641,29	\$ 39.641,29	\$ 39.641,29

Ilustración 8 - Cálculo pago sindicatos

PERIODO	Importe	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
jun-16	\$ 350.065,25	\$ 175.032,63											
jul-16	\$ 298.418,12	\$ 149.209,06	\$ 149.209,06										
ago-16	\$ 380.934,81		\$ 190.467,40	\$ 190.467,40									
sep-16	\$ 390.458,18			\$ 195.229,09									
oct-16	\$ 447.074,62				\$ 223.537,31	\$ 223.537,31							
nov-16	\$ 458.251,48					\$ 229.125,74	\$ 229.125,74						
dic-16	\$ 618.675,89						\$ 309.337,94						
ene-17	\$ 493.193,16							\$ 246.596,58	\$ 246.596,58				
feb-17	\$ 517.852,82								\$ 258.926,41	\$ 258.926,41			
mar-17	\$ 543.745,46									\$ 271.872,73	\$ 271.872,73		
abr-17	\$ 761.243,64										\$ 380.621,82	\$ 380.621,82	
may-17	\$ 799.305,82											\$ 399.652,91	\$ 399.652,91
jun-17	\$ 1.105.446,48												\$ 552.723,24
Total		\$ 324.241,69	\$ 339.676,46	\$ 385.696,50	\$ 418.766,40	\$ 452.663,05	\$ 538.463,68	\$ 555.934,52	\$ 505.522,99	\$ 530.799,14	\$ 652.494,55	\$ 780.274,73	\$ 952.376,15

Ilustración 9 - Detalle de pago Préstamos Bancarios

Prestamo / Período	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
Macro	8.128,06 \$	8.356,67 \$	8.633,79 \$	8.834,52 \$	9.109,03 \$	9.339,18 \$	9.867,14 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Bco. Santander	2.488,95 \$	2.520,08 \$	2.551,60 \$	2.583,52 \$	2.615,84 \$	2.648,56 \$	2.681,69 \$	2.715,23 \$	2.749,24 \$	- \$	- \$	- \$
Bco. Galicia	8.333,33 \$	8.333,33 \$	8.333,33 \$	8.333,33 \$	8.333,41 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Canon Leasing	29.307,00 \$	29.307,00 \$	17.500,00 \$	11.500,00 \$	11.500,00 \$	11.500,00 \$	11.500,00 \$	11.500,00 \$	11.500,00 \$	11.500,00 \$	11.500,00 \$	17.500,00 \$
TOTAL	48.257,34 \$	48.517,08 \$	37.018,72 \$	31.251,37 \$	31.558,28 \$	23.487,74 \$	24.048,83 \$	14.215,23 \$	14.249,24 \$	11.500,00 \$	11.500,00 \$	17.500,00 \$

Ilustración 10 - Cálculo pago de impuestos

Importe Según Cashflow Económico % \$ 782.759,59 \$ 802.328,58 \$ 918.666,23 \$ 941.632,88 \$ 1.271.279,16 \$ 1.013.432,39 \$ 1.064.104,01 \$ 1.117.309,21 \$ 1.564.232,90 \$ 1.642.444,54 \$ 2.271.514,22 \$ 1.810.795,11

Periodo	Importe a pagar	73,00%	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
Ingresos Brutos		73,00%												
jun-16 \$	651.875,79		\$ 217.291,93											
jul-16 \$	478.791,68		\$ 159.597,23	\$ 159.597,23										
ago-16 \$	571.414,50		\$ 190.471,50	\$ 190.471,50	\$ 190.471,50									
sep-16 \$	585.699,87			\$ 195.233,29	\$ 195.233,29	\$ 195.233,29								
oct-16 \$	670.626,35				\$ 223.542,12	\$ 223.542,12	\$ 223.542,12							
nov-16 \$	687.392,00					\$ 229.130,67	\$ 229.130,67	\$ 229.130,67						
dic-16 \$	928.033,79						\$ 309.344,60	\$ 309.344,60						
ene-17 \$	739.805,65							\$ 246.601,88	\$ 246.601,88					
feb-17 \$	776.795,93								\$ 309.344,60	\$ 246.601,88				
mar-17 \$	815.635,72								\$ 258.931,98	\$ 258.931,98	\$ 258.931,98			
abr-17 \$	1.141.890,01									\$ 271.878,57	\$ 271.878,57	\$ 271.878,57		
may-17 \$	1.198.984,51										\$ 380.630,00	\$ 380.630,00	\$ 380.630,00	
jun-17 \$	1.658.205,38											\$ 399.661,50	\$ 399.661,50	\$ 399.661,50
jul-17 \$	1.321.880,43												\$ 552.735,13	\$ 552.735,13
TOTAL Ingresos Brutos			\$ 567.360,66	\$ 545.302,02	\$ 609.246,91	\$ 647.906,07	\$ 762.017,38	\$ 785.077,15	\$ 814.878,45	\$ 777.412,43	\$ 911.440,55	\$ 1.052.170,08	\$ 1.333.026,64	\$ 1.393.023,44
Comercio e Industria		27,00%	\$ 211.345,09	\$ 216.628,72	\$ 248.039,88	\$ 254.240,88	\$ 343.245,37	\$ 273.626,75	\$ 287.308,08	\$ 301.673,49	\$ 422.342,88	\$ 443.460,03	\$ 613.308,84	\$ 488.914,68
TOTAL IMPUESTOS			\$ 778.705,75	\$ 761.930,73	\$ 857.286,79	\$ 902.146,95	\$ 1.105.262,75	\$ 1.058.703,89	\$ 1.102.186,54	\$ 1.079.085,92	\$ 1.333.783,44	\$ 1.495.630,11	\$ 1.946.335,48	\$ 1.881.938,12

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Francischetti Federico Matias
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	34.334.566
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Confección de Presupuesto Económico y Financiero para la firma Jobs Empresa de Servicios Eventuales S.R.L.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	francischettif@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifique
la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

FirmaAutoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.