



**UNSAM**

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

**ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**“EL FLUJO DE FONDOS. FUENTE DE INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y  
HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS  
PYMES. CASO PRACTICO: REFRIGERACIÓN G&G”**

**AUTORES:**

- ESPINOZA ARTIGAS, JONATHAN EDUARDO -*Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial*
- RAMIREZ, VICTOR HUGO - *Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial*
- TORRESEL, NICOLAS - *Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial*

**CONTACTO:**

- nicotorresel@gmail.com

**TUTOR:**

- PIUMA, LISANDRO GERMAN

1° CUATRIMESTRE DE 2019

## ÍNDICE

Resumen.....	4
Palabras claves.....	5
Introducción.....	6
Objetivos generales.....	6
Objetivos específicos.....	6
Capítulo 1. Presupuesto.....	7
1.1 Definición.....	7
1.2 Tipos de presupuesto.....	8
1.2.1 Presupuesto económico.....	8
1.2.2 Presupuesto financiero.....	10
1.2.3 Presupuesto de inversión.....	11
1.3 Otros presupuestos.....	12
Capítulo 2. Flujo de fondos, su importancia y necesidad.....	13
2.1 Clasificación del flujo de fondos.....	13
2.1.1 Flujo de fondos operativo.....	13
2.1.2 Flujo de fondos de fuentes financieras.....	14
2.1.3 Flujo de fondos de inversión.....	14
2.2 Utilidad y características del flujo de fondos.....	15
Capítulo 3. Caso de estudio – “Refrigeración G&G”.....	18
3.1 Descripción de la actividad.....	18
3.2 Antecedentes.....	18
3.3 Ubicación.....	18
3.4 Productos.....	19
3.5 Descripción del mercado.....	20
3.6 Canales de venta.....	21
3.7 Políticas de venta.....	21
3.8 Estrategias de promoción.....	22
3.9 Proveedores.....	22
3.10 Competidores.....	23
Capítulo 4. Análisis macroeconómico.....	25
4.1 Inflación.....	25
4.2 Tipo de cambio.....	26
4.3 Tasa de interés.....	26
4.4 Crecimiento del PBI.....	27
4.5 Riesgo país.....	27
4.6 Aspectos tributarios.....	28
4.7 Panorama político.....	28
4.8 Resumen de variables analizadas.....	29
Capítulo 5. Análisis financiero.....	30
5.1 Ventas y cobros.....	30
5.2 Precios.....	36
5.3 Gastos variables.....	38
5.3.1 Costo de la mercadería vendida (CMV).....	40
5.4 Gastos fijos.....	42
5.4.1 Gastos del personal.....	43
5.4.2 Gastos comerciales.....	44
5.4.3 Gastos de logística.....	45
5.4.4 Gastos de viaje.....	46

5.4.5 Gastos financieros.....	47
5.4.6 Gastos generales.....	48
5.4.7 Gastos extraordinarios.....	49
5.4.8 Gastos fiscales.....	49
5.5 Pagos y rotación de pagos.....	50
5.6 Aportes y retiros.....	51
5.7 Préstamos.....	52
5.8 Dólares.....	53
5.9 Inversiones.....	54
5.10 Ajustes.....	55
Capítulo 6. Conclusiones.....	56
6.1 Conclusión general.....	56
6.2 Conclusiones específicas.....	57
Bibliografía.....	60
Anexos.....	61

## **RESUMEN**

En la actualidad podemos observar que las empresas, sumergidas en una era de cambios vertiginosos y un nivel de demanda de respuesta inmediata, muchas veces toman decisiones dejando de lado la importancia que tiene la información y el análisis de la misma.

Con el presente trabajo se buscará demostrar la importancia que tiene la información brindada por el flujo de fondos en la toma de decisiones. Se pretende analizar cada punto clave que brinde información relevante sobre el estado de la empresa y permita el desarrollo de futuras acciones de corrección o proyección en la vida de la organización.

Para ello, vamos a comenzar desarrollando el marco teórico relacionado con el presupuesto, haciendo especial énfasis en el flujo de fondos. Vamos a analizar cuáles son las herramientas que tiene la empresa para medir, analizar y controlar la información para luego tomar decisiones en base a ella.

Para esto se utilizaron libros de administración financiera y análisis presupuestario, como así también casos prácticos estudiados y elaborados a lo largo de la carrera.

Finalmente analizaremos un caso de estudio, "Refrigeración G & G", que nos permitirá entender con mayor claridad, mediante ejemplos concretos, como utilizar el flujo de fondos y demostrar el uso que le podemos dar al mismo. Este análisis lo realizaremos teniendo en cuenta las principales variables macroeconómicas de la economía argentina como la tasa de interés, el tipo de cambio, inflación, proyecciones de crecimiento, etc.

## **PALABRAS CLAVES**

- FLUJO DE FONDOS
- MEDICIÓN
- CONTROL
- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
- TOMA DE DECISIONES

# **INTRODUCCIÓN**

## **OBJETIVOS GENERALES**

El objetivo general del presente trabajo es demostrar, a través de un estudio de caso, la importancia que tiene el flujo de fondos y cómo nos brinda información precisa y relevante, fundamental a la hora de tomar decisiones de todo tipo. La correcta toma de estas decisiones le permite a la empresa obtener los ingresos necesarios para desarrollarse y para subsistir como tal.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Demostrar por qué el flujo de fondos es una herramienta útil en las Pymes.
- Organizar los datos financieros y obtener una base potente de información para volcar las entradas y salidas de flujo de dinero.
- Identificar excedentes para invertir o déficit para financiar.
- Obtener un informe formal para presentar ante organismos de crédito.
- Programar el reparto de utilidades.
- Brindar a la empresa una herramienta de trabajo útil como el flujo de fondos para el futuro.

# **CAPÍTULO 1. PRESUPUESTO**

## **1.1 DEFINICIÓN**

El presupuesto son los objetivos de la organización expresados en términos monetarios, es decir, constituye la cuantificación de los objetivos y de las acciones formuladas por la gerencia junto con la descripción de las estrategias para alcanzarlos. Es un plan de acción detallado para el futuro que describe la adquisición y uso de recursos financieros en un período determinado de tiempo y que está expresado en términos cuantitativos.

El presupuesto surge de un proceso detallado de planeamiento y expone la visión estratégica desarrollada por la dirección.

En otros términos, es una herramienta de planeamiento y control de operaciones de la empresa, pero cabe aclarar, que el presupuesto no es una mera proyección de lo que va a ocurrir en materia financiera, sino que como dijimos anteriormente es un plan de acción y como tal contempla el pronóstico del contexto, la definición de estrategias a adoptar y los caminos a seguir para el logro de los objetivos propuestos y los efectos de las medidas que toma la empresa en cada oportunidad.

Una vez realizado el presupuesto, este se puede utilizar para controlar, coordinar y dirigir las operaciones dentro de la organización para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

## **1.2 TIPOS DE PRESUPUESTO**

Existen tres tipos de presupuestos que se usan en las organizaciones.

Los dos más tradicionales son el presupuesto económico y el presupuesto financiero. Sin embargo, también existe otro presupuesto, denominado presupuesto de inversión. Aunque no es tan utilizado, tiene suma importancia en economías con altibajos constantes como la de Argentina.

### **1.2.1 PRESUPUESTO ECONÓMICO**

El presupuesto económico es básicamente un estado de resultados que brinda información acerca de las causas de rentabilidad de la empresa (pérdidas y ganancias). Se maneja bajo el principio de lo “devengado” y es una herramienta fundamental para la toma de decisiones y control por parte de la dirección. La información que se presenta en el presupuesto económico debe estar lo más desagregada posible (es decir, por línea de producto o servicio, unidad de negocio, etc.) a efectos de su análisis.

Un ejemplo simple y generalizado de un presupuesto económico en una empresa puede ser el siguiente:



+	<b>VENTAS</b>
	<i>CMV</i>
	<i>Incentivo</i>
-	<b>CMV + Comisiones</b>
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
=	<b>Contribucion marginal</b>
	 <i>Gs. Personal</i>
	<i>Gs. Comerciales</i>
	<i>Gs. Logistica</i>
	<i>Gs. Financieros</i>
	<i>Gs. Generales</i>
	<i>Gs. Viajes</i>
-	<b>Gastos Fijos</b>
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
=	<b>Utilidad Bruta</b>
-	<i>Gs. Fiscales</i>
-	<i>Gs. Extraordinarios</i>
-	<i>Amortizaciones</i>
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
	<b>Resultado</b>

Cuadro 1. Ejemplo básico de Presupuesto Económico.

El anterior ejemplo como dijimos es un caso generalizado ya que dicho presupuesto puede variar dependiendo del tipo de empresa, el tamaño, el rubro, etc.

## 1.2.2 PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero, en cambio, es el flujo de fondos proyectado que muestra los ingresos y egresos determinando superávit o déficit. El presupuesto financiero se maneja bajo el principio de lo “percibido” y constituye una herramienta para el planeamiento de los objetivos de financiamiento, inversión y efectivo de la empresa. Puede presentarse en muchas formas, ya que no responde a una forma de exposición reglamentada por las normas contables.

Para poder confeccionar un presupuesto financiero en primera instancia se debe poder identificar las distintas operaciones que provocan entradas de efectivo, así como también aquellas que producen salidas del mismo. Un ejemplo de entradas de efectivo pueden ser los ingresos por ventas, mientras que ejemplos de salidas de efectivo podrían ser los pagos de sueldo y pagos a proveedores. A su vez también se puede distinguir aquellos ingresos y egresos que no forman parte de la actividad habitual de la empresa.

Cuadro 2. Ejemplo de presupuesto financiero.

**+ SALDO INICIAL DE CAJA**

**Ingresos:**

*Ventas*

*Cuentas por cobrar*

*Otros ingresos*

**+ TOTAL INGRESOS**

**Egresos:**

*Materias primas*

*Mano de obra*

*Gastos de producción*

*Otros egresos*

**- TOTAL EGRESOS**

**= TOTAL (SUPERAVIT O DEFICIT)**

Este presupuesto se elabora una vez que se obtuvieron el presupuesto económico y de inversión, reflejando los movimientos de recursos originados por

ellos, integrando un cuadro de fondos que permite conocer el flujo de ingresos y egresos periódicos de las operaciones.

### **1.2.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

También llamado activo fijo, es la proyección de la actividad de la empresa tendiente a determinar qué tipo de inversiones le conviene realizar.

La diferencia fundamental con los presupuestos mencionados anteriormente reside en el objetivo perseguido. Mientras los presupuestos tradicionales son herramientas de planeamiento y control de corto plazo, el presupuesto de inversión no tiene aspiraciones de control de gestión, sino que pretenden resolver decisiones de inversión de largo plazo. Es una herramienta de planeamiento financiero de uso generalizado en las empresas complementario a los presupuestos económico y financiero.

Basado en el planeamiento estratégico la empresa debe periódicamente plantearse el realizar inversiones en bienes de capital con el objetivo de permanecer en el mercado o crecer.

Como ejemplos podemos mencionar la inversión en nuevos negocios, inversión en activo fijo como nuevas maquinarias y equipos de producción, etc.

Un ejemplo de esto y algo que las pymes están incursionando un poco en Argentina dentro de este tipo de presupuestos es la cobertura al tipo de cambio. Esto ha hecho quebrar a muchísimas compañías que tenían deuda en dólares y facturación en pesos y siempre especulaban pasando la devaluación a los precios, pero con devaluaciones tan grandes no han podido hacer el passthrough (impacto que tiene en los precios una suba en el tipo de cambio) directo de la devaluación a los precios y eso ha dejado al borde del default a varias compañías y más que nada las que son menos sofisticadas. Como dijimos entonces, este tipo de presupuesto son importantes a tener en cuenta. Hoy en día con tasas tan altas hay muchas compañías que dependen de los resultados financieros más

que de los operativos, es decir, dependen más de cómo ellos organizan sus finanzas de lo que realmente venden o producen.

### **1.3 OTROS PRESUPUESTOS**

Hay otros aspectos a tener en cuenta que generan otro tipo de clasificaciones de presupuestos, los cuales pueden ser, por ejemplo:

**Según el tiempo:** Pueden ser a largo plazo o a corto plazo. El largo plazo y corto plazo son términos subjetivos que dependen del ambiente en el que se mueva la organización y el contexto de incertidumbre de la zona, país o región en donde se encuentre.

**Según el área:** Puede haber presupuestos de ventas, producción, administración, etc.

**Según el comportamiento:** puede haber presupuestos fijos o flexibles.

## **CAPÍTULO 2. FLUJO DE FONDOS, SU IMPORTANCIA Y NECESIDAD**

Como dijimos anteriormente dentro de la definición de presupuesto financiero, el flujo de fondos es el flujo de dinero (en inglés se lo denomina: Cash flow). Este flujo de dinero es el que nos permite pagar deudas al momento de su vencimiento, pagar remuneraciones, acreedores, impuestos y dividendos.

El correcto entendimiento y manejo del flujo de fondos es esencial para la supervivencia de la empresa, incluso puede ser más importante que la producción de productos o servicios o que las ventas en sí. Muchas empresas pueden perder ventas o clientes y seguir operando normalmente. Sin embargo, un error en el cálculo de la disponibilidad de dinero cuando se necesita, por ejemplo para pagar un impuesto, sueldos o a un proveedor puede traer como consecuencia problemas graves, hasta la quiebra de la empresa.

## **2.1 CLASIFICACIÓN DEL FLUJO DE FONDOS**

El flujo de fondos se compone y se divide en tres partes, según su origen:

- Flujo de fondos operativos.
- Flujo de fondos de fuentes financieras.
- Flujo de fondos de inversión.

### **2.1.1 FLUJO DE FONDOS OPERATIVOS**

Está compuesto por los movimientos de dinero entre la empresa y sus clientes, proveedores, personal y el estado.

Se entiende por proveedores los que suministran productos o servicios a la empresa para el funcionamiento corriente, para el desarrollo de productos o procesos, etc.

El flujo de fondos operativo es la base para establecer la capacidad de autofinanciamiento de la empresa.

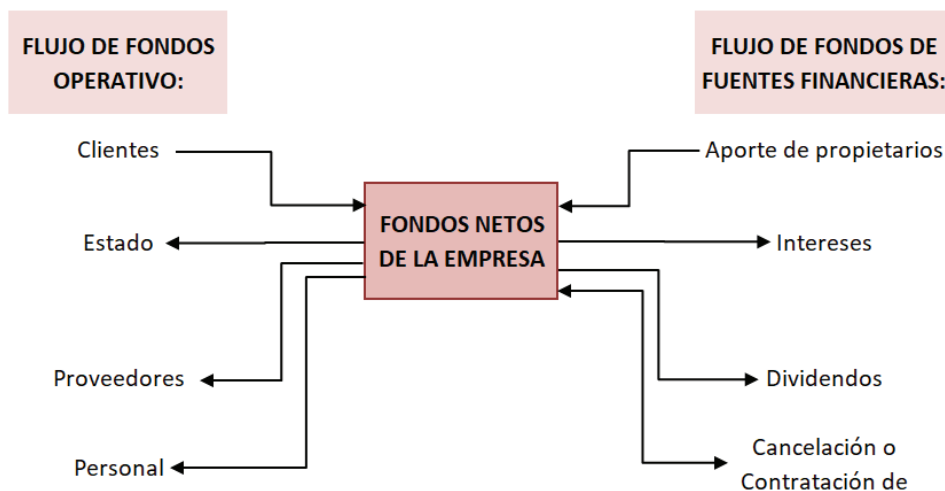
### 2.1.2 FLUJO DE FONDOS DE FUENTES FINANCIERAS

Está compuesto por movimientos de dinero entre la empresa y de sus acreedores financieros y sus propietarios.

De los acreedores financieros recibe dinero como préstamos y se pagan intereses por el mismo. De los propietarios se recibe dinero como aportes de capital y se pagan dividendos.

### 2.1.3 FLUJO DE FONDOS DE INVERSIÓN

Son los movimientos de dinero para la adquisición de activos a largo plazo como maquinaria, plantas, equipos, etc.



Cuadro 3. Orígenes del flujo de fondos.

## 2.2 UTILIDAD Y CARACTERÍSTICAS DEL FLUJO DE FONDOS

Lo que nos permite básicamente el flujo de fondos es estudiar, analizar y pronosticar los movimientos de efectivo de una empresa en un período determinado, con la finalidad de lograr un mejor uso de sus recursos financieros.

Es una herramienta que nos permite medir la capacidad de rendimiento y de financiamiento de la empresa. Toda empresa se constituye con la finalidad de lograr el máximo rendimiento de sus recursos, la recuperabilidad de sus inversiones, repartiendo y reinvertiendo sus utilidades para su crecimiento. Para obtener ese máximo rendimiento de sus recursos se requiere que el ciclo de su capital sea fluido.

El flujo de fondos nos permite lograr un mejor control y utilización de los fondos, como así también:

- Permite conocer todas las entradas y salidas del efectivo, para su programación, cuidando de que siempre se cuente con el efectivo necesario para efectuar los pagos. Al pronosticar los movimientos de efectivo habrá una coordinación para poder contar con las entradas de efectivo en su oportunidad, analizando y considerando las posibles futuras causas que pudieran afectar dichas entradas estimadas, ya que dependiendo de la oportuna recepción de las mismas se podrá efectuar la programación de pagos, manteniendo un saldo satisfactorio.
- Con el estudio del flujo de fondos nos permite conocer por anticipado si habrá efectivo excedente para su inversión. Asimismo al conocer si habrá excedentes de efectivo, podemos programar el pago de pasivos por adelantado a su fecha de vencimiento por ejemplo, logrando así una economía por concepto de intereses y al mismo tiempo cubrir nuestras obligaciones a un tiempo menor que el pactado.
- La elaboración de dicho flujo además desempeña un papel muy importante en las operaciones financieras, ya que las instituciones de crédito otorgarán préstamos a aquellas empresas que cuenten con una planeación financiera elaborada sobre bases firmes, y ésta información la

proporciona precisamente el análisis del flujo del efectivo. Es de gran importancia el flujo de fondos como elemento para la obtención de financiamiento necesario para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

- Si se estudia el flujo del efectivo, el mismo indicará cuando será necesario el financiamiento a corto plazo, para tramitarlo con oportunidad, planearlo adecuadamente y estar así en posibilidades de cubrirlos en sus respectivos vencimientos.
- Sirve para la programación del reparto de utilidades a los accionistas. Las utilidades se conocen a la fecha de cierre del ejercicio social, y aunque en éstas fecha ya son utilidades generadas, no podrán ser repartidas sino hasta el momento en que el ciclo de circulación del capital permita su reparto, y es el estudio del flujo de fondos lo que nos permitirá conocer las fechas en que podrán ser entregadas.
- Obtención de fondos necesarios para el crecimiento de la empresa. Dentro de los planes de toda empresa se incluyen aquellos para su crecimiento que comprenden por ejemplo, ampliaciones en su planta, equipos y mercados. Para ese crecimiento se requieren fuertes desembolsos que serán cubiertos con la obtención de financiamiento a largo plazo. La importancia del estudio del flujo de fondos en este punto, se enfoca en la programación de la ejecución de los planes de crecimiento, de acuerdo a la obtención de financiamientos para cubrirlos; considerando que esos financiamientos requieren un tiempo mayor para la obtención de fondos.
- El flujo de fondos es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez, va a permitir predecir, por un período, el flujo de efectivo tanto de entrada como de salida, así como los niveles de efectivo que la empresa tendrá en el futuro. Es un plan detallado de la forma en que se gastarán los fondos y que se estructura en términos de gastos específicos para propósitos específicos; se usa tanto para la planeación - como para el control. Su propósito general consiste en mejorar las operaciones internas, reduciendo con ello los costos y elevando la rentabilidad.
- El flujo de fondos es la principal herramienta para hacer pronósticos financieros a corto plazo. Sirve para destacar los fondos que serán necesarios, la fecha en que se requieran y las épocas en que los flujos de efectivo serán suficientes para liquidar cualquier préstamo que se haya solicitado.



## **CAPÍTULO 3. CASO DE ESTUDIO – “REFRIGERACIÓN G&G”**

### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**

La empresa que utilizaremos como caso de estudio, de ahora en adelante llamada “Refrigeración G&G” (nombre de fantasía para resguardar su anonimato), se dedica a la compra y venta de repuestos, insumos y herramientas para la instalación, reparación y el mantenimiento de aires acondicionados, secarropas, lavarropas y heladeras. No realizan servicio de reparación.

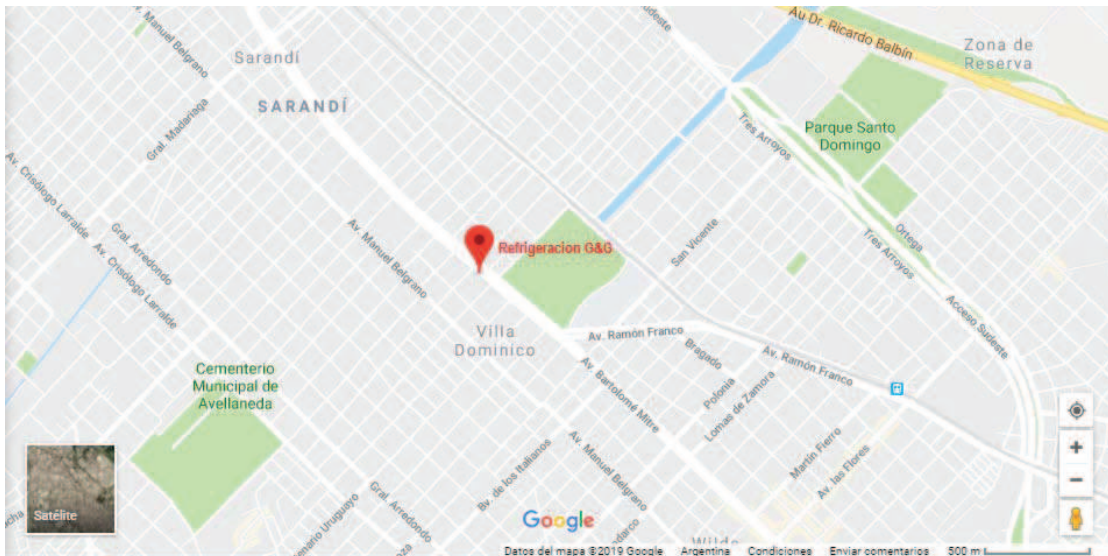
### **3.2 ANTECEDENTES**

Dicha empresa opera hace 40 años sin interrupción, desde sus inicios solo era atendida por su dueña, Doña Elizabeth y su hijo Gabriel, pero con el correr del tiempo y con mucho trabajo y esfuerzo la empresa no solo logró mantenerse en el mercado, sino que también fue creciendo poco a poco hasta llegar al día de hoy a estar conformada por 14 personas.

En la actualidad la empresa, con Elizabeth ya jubilada, es dirigida por Gabriel y su hija Gisela, quienes buscan que la empresa familiar continúe creciendo.

### 3.3 UBICACIÓN

“Refrigeración G&G” se encuentra ubicada en la localidad de Avellaneda, zona sur de la Provincia de Buenos Aires, sobre la Avenida Mitre (avenida principal de Avellaneda).



Cuadro 4. Ubicación geográfica de Refrigeración G&G.

### 3.4 PRODUCTOS

- Aires acondicionados

- Aires acondicionados (material de instalación, accesorios y repuestos)
- Burletes
- Calefacción (material de instalación, accesorios y repuestos)
- Caño de cobre
- Capacitores
- Conexiones de bronce
- Conexiones de cobre
- Extractores
- Filtros
- Forzadores
- Gases refrigerantes
- Heladeras comerciales (cámaras, placas, plásticos, plaquetas, sensores, resistencias, termostatos)
- Herramientas
- Lavarropas (material de instalación, accesorios y repuestos)
- Lavavajillas (material de instalación, accesorios y repuestos)
- Materiales eléctricos
- Motocompresores
- Motocompresores (material de instalación, accesorios y repuestos)
- Secarropas (material de instalación, accesorios y repuestos)
- Válvulas

“Refrigeración G&G” intenta ofrecerle a sus clientes en toda su gama de productos dos alternativas, una alternativa de primera línea y una alternativa genérica (más económica que la primera).

En los últimos años la empresa ha logrado incursionar en el Mercado Chino, importando herramientas y material de instalación desde el continente asiático. Lo cual ha permitido a la empresa disminuir considerablemente los costos de los productos, y lo cual es, a entender de sus dueños, una ventaja competitiva que desean seguir explotando lo máximo posible.

Luego de haber analizado en detalle las ventas y el flujo de fondos del año 2018, podemos afirmar que los productos presentan una demanda estacional. Más adelante lo analizaremos con mayor profundidad y detalle. Pero podemos decir que durante el verano, las ventas totales aumentan en un 60%. Dicho aumento corresponde en su mayoría a la venta de los productos relacionados con aires acondicionados y heladeras.

### **3.5 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

La mayoría de los clientes son de Zona Sur, lugar donde se ubica la empresa. Pero en los últimos años Refrigeración G&G comercializa sus productos a través de su página web y de Mercado Libre, lo cual ha permitido aumentar el nivel de sus ventas y ha atraído muchos clientes del interior del país.

Los principales segmentos de comercialización en el mercado son:

- Mecánicos y técnicos (empresas y unipersonales que se dedican a la instalación y reparación de la línea blanca).
- Empresas particulares (que compran materiales para el mantenimiento de maquinaria y herramientas de trabajo).
- Particulares (son la minoría, personas comunes y corrientes que deciden reparar ellos mismos sus electrodomésticos).

En el último año la mayoría de los clientes han dejado de lado las primeras marcas y se han inclinado por productos genéricos, de menor calidad y menor precio de venta.

### **3.6 CANALES DE VENTA**

Con el transcurso de los años los canales de venta se han ampliado, hoy en día los principales canales de venta de G&G son:

- Venta en mostrador.
- Venta telefónica.
- Venta vía Whatsapp.
- Venta vía e-mail.
- Venta mediante página web.
- Venta por Mercadolibre.

La venta en mostrador es el canal de venta que mayores ventas capta, aproximadamente el 60% de todas las ventas se realizan en mostrador.

### **3.7 POLÍTICAS DE VENTAS**

En la actualidad la empresa cuenta con los siguientes medios de cobro:

- Contado – efectivo.
- Transferencia bancaria (no se admiten depósitos en efectivo).
- Cheques propios (plazo máximo 30 días).
- Tarjeta de crédito / tarjeta de débito.
- Mercadopago.

La mayoría de las ventas son cobradas mediante pago en efectivo y/o transferencia bancaria, aproximadamente el 80% de las ventas. Con lo cual podemos decir que la rotación de los cobros es al contado, esto será explicado y analizado en detalle más adelante.

### **3.8 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

En cuanto a los canales de promoción, hoy en día, la empresa cuenta con el servicio de una empresa que día a día se encarga de diseñar diferentes Banner, listas de precios con combos de productos y diferentes promociones que G&G les hace llegar a sus clientes mediante Facebook, Whatsapp y E-mail.

### **3.9 PROVEEDORES**

G&G en la actualidad negocia con más de 30 proveedores, los principales de cada rubro son los siguientes:

#### *Gases*

- Giacomino S.A.
- DPMG S.A.
- Frio Industrias Argentinas S.A.

#### *Lavarropas (material de instalación, repuestos y accesorios)*

- Repuestos Noroeste S.R.L.
- Repuestos Favale S.A.
- José M. Alladio e hijos S.A. (Proveedor oficial de los productos Drean)
- Electrolux.

#### *Refrigeración*

- Reld SACIFA
- Ansal Refrigeración S.A.

#### *Materiales eléctricos*

- PM materiales eléctricos

### **3.10 COMPETIDORES**

En cuanto a la competencia cabe destacar que en la zona de Villa Dominico, Avellaneda, también sobresalen en el rubro de la Refrigeración:

- Casa Parrado (Av. Bartolomé Mitre 2499, Sarandí, Buenos Aires – a 5 minutos de distancia de Refrigeración G&G).

- Refrigeración Triangulo (Av. Los Quilmes 1960, Quilmes, Buenos Aires – a 7 minutos de distancia de Refrigeración G&G).
- Austral Refrigeración (Av. Bartolomé Mitre 1720, Sarandí, Buenos Aires – a 6 minutos de distancia de Refrigeración G&G).

Estos competidores son los más cercanos en la zona, pero cabe destacar que no son los más importantes.

La competencia más significativa para G&G, son dos de sus proveedores más importantes:

- Reld SACIFA (Av. Chiclana 3174, CABA – a 26 minutos de distancia de Refrigeración G&G)
- Ansal Refrigeración S.A. (Otamendi 530, CABA – a 36 minutos de distancia de Refrigeración G&G).

Ellos sí, a diferencia de los anteriores, ofrecen la misma gama de productos.

Como mencionamos anteriormente G&G posee varios canales de venta, podemos decir que los primeros competidores mencionados, son competencia directa en mostrador. Mientras que RELD y ANSAL, además de competir en mostrador, son competencia directa en proformas “grandes” para empresas particulares.

También hay que mencionar que G&G compite en venta online, otro canal de venta importante para la empresa, ya sea a través de la página web como también de MercadoLibre. Los competidores más importantes en este canal de venta son:

- Servibaires (Se destacan principalmente en repuestos y accesorios para Lavarropas).
- Repuestosya.com (Se destacan en repuestos para Lavarropas y Heladera).
- Repuestos NET (Su principal fuerte son las plaquetas para Lavarropas).
- Best Tools (Abarcan todo el rubro de Refrigeración en general).
- Electro Frio (Abarcan todo el rubro de Refrigeración en general).

- Vendedores ocasionales (Muchas veces aparecen vendedores oportunistas que ofertan ciertos productos a precios muy difíciles de alcanzar, rematando algún producto en particular hasta agotar su stock, luego desaparecen. Esto se da sobre todo con la línea de Gases).

## **CAPÍTULO 4. ANALISIS MACROECONÓMICO**

Para describir el panorama actual utilizaremos el Relevamiento de Expectativas de Mercado al mes de marzo de 2019, publicado por el Banco Central de la República Argentina.

El Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) consiste en una publicación oficial que recopila y sistematiza los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo que habitualmente realizan analistas especializados, locales y extranjeros, sobre la evolución de variables proxy seleccionadas de la economía argentina. El REM permite a las autoridades que conducen la política monetaria, financiera y cambiaria contar con la mejor información disponible en materia de proyecciones económicas.

### **4.1 INFLACIÓN**



El primer aspecto a considerar es la inflación ya que el continuo aumento generalizado de los precios distorsiona toda proyección o presupuesto que se haya confeccionado. Además, opera negativamente sobre los precios de referencia utilizados para calcular los costos y estimaciones de compras, como así también distorsiona el valor real de los pagos.

El REM al mes de marzo de 2019 comunica que los analistas revisaron al alza sus previsiones de inflación general, manteniendo de todas formas un sendero decreciente en sus expectativas. Sus pronósticos de corto plazo indican una tasa de inflación mensual promedio de 3,5% para el primer trimestre del año 2019, de 2,9% promedio para el segundo trimestre y de 2,0% por mes en el tercero.

Variable/Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Inflación	3,7	3,3	2,7	2,4	2,2	2,1	2,1

Cuadro 5. Estimaciones Inflación, expresado en porcentajes, fuente REM Marzo.

## 4.2 TIPO DE CAMBIO

Nuestra empresa objeto de estudio, Refrigeración G&G, al ser importadora de insumos es sensible a los movimientos del tipo de cambio. Por tal motivo, el precio de la divisa es una variable determinante a tener en cuenta a la hora de calcular los costos de los proveedores y proyectar los pagos. Esta variable tiende previsiblemente al alza, aunque no deja de ser una incógnita para muchos analistas. De hecho en lo que llevamos transcurrido del mes de Abril la divisa ha alcanzado los \$45 y actualmente se mantiene en los \$43,40.

Variable/Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
TC / U\$S	39,7	43,4	44,1	45,2	46,7	48,2	49,4

Cuadro 6. Estimaciones tipo de cambio, fuente REM Marzo.

## 4.3 TASA DE INTERÉS

La tasa de interés condiciona todo proyecto productivo, tal como lo indica la teoría macroeconómica. Si un proyecto rindiera una tasa menor a la mencionada tasa de interés, sería más beneficioso colocar el capital en el mercado financiero que realizar inversión, sumado a los riesgos y tareas diarias que conlleva continuar un emprendimiento. En este contexto macroeconómico la tasa de interés continúa siendo elevada en el corto plazo. Esto corresponde a la política monetaria adoptada por el Banco Central para reducir la inflación. Además, la tasa de interés juega un rol muy destacable en los días de mora de cobro como de pagos alterando el valor real de una transacción.

Variable/Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Tasa de Interés	48,65	63,58	60,51	58,18	56,79	56,29	55,68

Cuadro 7. Estimaciones tasas de interés, expresadas en porcentaje, fuente REM Marzo.

#### 4.4 CRECIMIENTO DEL PBI

El actual escenario macroeconómico muestra un deterioro del componente del consumo, especialmente en aquellos bienes con una menor propensión marginal a consumir, como pueden ser aquellos bienes durables, semi-durables o los de línea blanca que atañen específicamente a nuestra empresa objeto de análisis.

Esta situación hace que disminuyan los créditos y ventas a nivel microeconómico, por lo tanto un escenario recesivo implica una necesidad de ajustar los pronósticos a la baja.

En el REM de marzo se estima una contracción de la economía del -1.2% para el año 2019.

#### 4.5 RIESGO PAÍS

El Riesgo País es la sobretasa de interés que paga cada país para financiarse en el mercado internacional. En esencia, mide la probabilidad (el riesgo) de que un Estado logre o no pagar los vencimientos de sus obligaciones (deuda externa, bonos, letras del tesoro) cuando corresponde.

Como valor de referencia para medir el riesgo país, se toma de base la tasa de los bonos del Tesoro que paga Estados Unidos. Los inversores internacionales suelen consultar el EMBI (Emerging Markets Bonds Index o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes), elaborado por la empresa de servicios financieros J.P. Morgan Chase.

#### **4.6 ASPECTOS TRIBUTARIOS**

La coyuntura económica suscitó diversos debates sobre la estructura impositiva de la Argentina. Por ejemplo, el último informe emitido por el FMI sugiere una serie de recomendaciones:

Las reformas del lado de la oferta son esenciales para lograr un crecimiento vigoroso, sostenible y equitativo y para mejorar los niveles de vida de la población argentina. Las prioridades incluyen esfuerzos adicionales por crear un sistema tributario menos distorsionador, promover una mayor competencia en los mercados internos de productos, eliminar las barreras al comercio internacional y a la inversión extranjera, afianzar la gobernabilidad, y promover la equidad de género. Si bien se realizaron diversas modificaciones en los impuestos de mayor recaudación (IVA y Ganancias), Argentina continúa teniendo tanto una elevada presión impositiva y una estructura tributaria distorsionada.

#### **4.7 PANORAMA POLÍTICO**

El año 2019 es año electoral por lo cual la espera de candidatos de los partidos participantes genera incertidumbre sobre el modelo macroeconómico que tomará Argentina a partir de diciembre. Por lo tanto, se genera un escenario conservador, cauto, que espera a los posibles resultados a la hora de tomar decisiones de inversión, contratación de personal, etc. Esto a su vez motiva a la gente a la compra de divisas para refugiar sus ahorros, de esta manera genera caída de la demanda de dinero, acelerando la inflación y baja de reservas del banco central.

#### 4.8 RESUMEN DE LAS VARIABLES ANALIZADAS

Variable/Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Inflación (%)	3,7	3,3	2,7	2,4	2,2	2,1	2,1
TC / U\$S	39,7	43,4	44,1	45,2	46,7	48,2	49,4
PBI anual	-1,2						
Tasa de Interés (%)	48,65	63,58	60,51	58,18	56,79	56,29	55,68

Cuadro 8. Resumen variables analizadas, fuente REM Marzo.

Argentina se encuentra en una trampa de déficit fiscal financiada con emisión monetaria, deuda, inflación y presión impositiva alta. Todos estos problemas hacen que sea complicado generar un clima de negocios para impulsar la oferta y la demanda y que el PBI crezca. Asimismo, el año 2019, año electoral suma ese condimento extra a la volatilidad propia del ciclo económico argentino frenando inversiones, contrataciones y esperando a ver qué sucede en el día a día.

Por todo lo expuesto, para el presente periodo se espera inflación alta, tasas altas de interés, nulo crecimiento económico y con medidas del gobierno para impulsar la demanda.

El combo de inflación alta, tasas altas, contracción economía, dólar en alza, genera incertidumbre que frena producción, ventas y procesos de inversión.

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS FINANCIERO**

El siguiente estudio, proviene de la investigación, medición y análisis de información de la empresa durante todo el año 2018 y el primer trimestre del año 2019. Se realizó un relevamiento de información para llevar a cabo el flujo de fondos a lo largo del período analizado.

A continuación se detallaran los puntos más sensibles encontrados, los cuales arrojan información clave para la organización y administración de la empresa.

### **5.1 VENTAS Y COBROS**

Las ventas realizadas por la empresa pueden desglosarse en 3 categorías: (a) Ventas al contado, (b) Créditos, (c) Ventas por tarjeta de crédito.

- (a) Ventas al contado: Son las realizadas en efectivo o mediante transferencia bancaria con acreditación en el momento.
- (b) Créditos: Son las ventas realizadas mediante Mercado pago (plataforma de mercadolibre – acreditación en 30 días aproximadamente), botón de pago (acreditación en 30 días), ventas a través de la página web propia del negocio (acreditación en 30 días) y acreditación de cheques recibidos (la política de la empresa, dado el contexto del país es no recibir cheques de 3°, es decir solo se reciben cheques propios del cliente, y no se aceptan plazos mayores a los 15 días de la fecha de entrega de la mercadería).
- (c) Venta por tarjeta de Crédito: Corresponde a las ventas realizadas mediante tarjetas de crédito (Visa, Mastercard, Maestro, Amex, Favacard, Naranja y Caval).

Cabe aclarar además que la empresa no trabaja con cuentas corrientes, como dato importante para el posterior análisis de las rotaciones.

Los siguientes cuadros y gráficos corresponden al análisis del flujo de fondos en el período analizado:

AÑO	MES	VENTAS TOTALES
2018	enero	\$ 4.742.820,64
	febrero	\$ 2.982.353,31
	marzo	\$ 2.071.704,45
	abril	\$ 1.785.196,38
	mayo	\$ 2.313.153,06
	junio	\$ 2.400.383,66
	julio	\$ 2.354.021,34
	agosto	\$ 2.314.647,04
	septiembre	\$ 2.597.594,70
	octubre	\$ 3.540.678,06
	noviembre	\$ 4.216.330,87
	diciembre	\$ 4.214.206,30
2019	enero	\$ 5.860.726,15
	febrero	\$ 5.006.171,27
	marzo	\$ 3.270.649,29

Cuadro 9. Ventas totales año 2018 y primer trimestre del 2019.

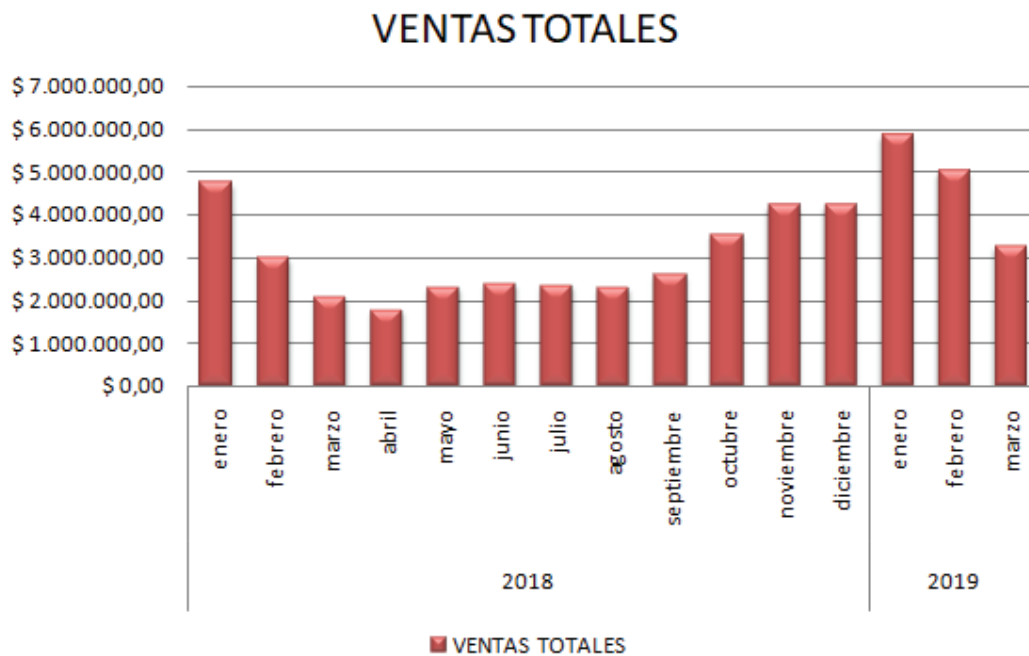


Gráfico 1. Ventas totales año 2018 y primer trimestre del 2019.

En el Cuadro 9, se puede observar que las ventas totales se comportan de manera estacional, decreciendo desde Febrero hasta Agosto y aumentando contrariamente desde Septiembre hasta Enero. Este último mes (Enero) es el pico de ventas.

Este tipo de información es esencial para la toma de decisiones estratégicas o de cualquier tipo sobre la empresa, ya que se puede saber de antemano en que meses hay ingresos importantes de dinero, pudiendo así administrar las erogaciones de dinero de manera adecuada y organizada.

Como se mencionó anteriormente las ventas totales se pueden dividir en 3 categorías:

AÑO	MES	(a) Ventas Contado	(b) Créditos	(c) Tarjetas de Crédito
2018	Enero	\$ 3.338.709,63	\$ 343.790,65	\$ 1.060.320,36
	Febrero	\$ 2.007.065,68	\$ 349.534,65	\$ 625.752,98
	Marzo	\$ 1.419.864,16	\$ 305.029,76	\$ 346.810,53
	Abril	\$ 1.204.892,44	\$ 318.701,00	\$ 261.602,94
	Mayo	\$ 1.402.284,79	\$ 499.499,56	\$ 411.368,71
	Junio	\$ 1.675.311,30	\$ 359.472,63	\$ 365.599,73
	Julio	\$ 1.720.160,97	\$ 317.377,72	\$ 316.482,65
	Agosto	\$ 1.762.922,63	\$ 204.754,00	\$ 346.970,41
	Septiembre	\$ 1.819.639,96	\$ 371.340,78	\$ 406.613,96
	Octubre	\$ 2.650.691,83	\$ 471.848,13	\$ 418.138,10
	Noviembre	\$ 3.155.091,30	\$ 518.644,02	\$ 542.595,55
	Diciembre	\$ 3.165.733,42	\$ 428.411,03	\$ 620.061,85
2019	Enero	\$ 4.058.961,03	\$ 807.474,08	\$ 994.291,04
	Febrero	\$ 3.531.702,88	\$ 603.540,19	\$ 870.928,20
	Marzo	\$ 2.332.989,16	\$ 482.501,22	\$ 455.158,91
<b>TOTAL PERÍODO</b>		<b>\$ 35.246.021,18</b>	<b>\$ 6.381.919,42</b>	<b>\$ 8.042.695,92</b>

Cuadro 10. Desglose de las ventas totales.



## Total Ventas

■ Ventas Contado ■ Créditos ■ Tarjetas de Crédito

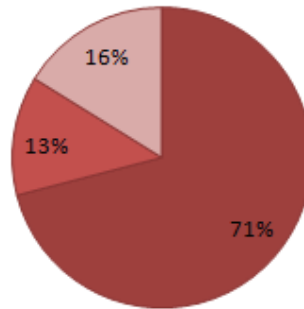


Grafico 2.Desglose de las ventas totales.

Como conclusión del análisis de las ventas totales, se puede observar a simple vista la incidencia de las ventas al contado sobre las ventas totales, que representan un 71% de las mismas. Con el flujo de fondos se puede detectar la fuente principal de ingresos y donde se encuentra focalizado (en este caso las ventas al contado). A su vez, las ventas mediante “créditos” y mediante tarjetas de crédito alcanzan el 29% restante de las ventas.

Sin embargo, es conveniente realizar un análisis de ambas sub categorías porque si bien individualmente no representan un porcentaje considerable, entre ambas pueden tener influencia en el total de las ventas.

En cuanto a las ventas realizadas por tarjeta de crédito, se va a tomar como referencia la tarjeta Visa, ya que representa la mayor cantidad de ventas dentro de dicho rubro, alrededor del 90% de las ventas hechas con tarjeta (ver Anexo). Los cobros realizados mediante Visa (Débito o pago en cuotas – excepto pago en una cuota) se acreditan a los dos días hábiles de realizada la venta, es decir que la rotación de dichos cobros es de 2 días (prácticamente al contado).

Los ingresos del rubro Créditos a su vez, como dijimos anteriormente, se pueden subdividir en dos categorías:

- Cobro de Cheques.
- Ventas electrónicas (Mercadopago, botón de pago y página web).

		<b>TOTAL CRÉDITOS</b>	
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>Cobro de Cheques</b>	<b>Ventas electrónicas</b>
<b>2018</b>	<i>Enero</i>	\$ 97.790,65	\$ 246.000,00
	<i>Febrero</i>	\$ 72.043,35	\$ 277.491,30
	<i>Marzo</i>	\$ 26.029,76	\$ 279.000,00
	<i>Abril</i>	\$ 35.701,00	\$ 283.000,00
	<i>Mayo</i>	\$ 6.499,56	\$ 493.000,00
	<i>Junio</i>	\$ 61.472,63	\$ 298.000,00
	<i>Julio</i>	\$ 23.377,72	\$ 294.000,00
	<i>Agosto</i>	\$ 24.754,00	\$ 180.000,00
	<i>Septiembre</i>	\$ 70.340,78	\$ 301.000,00
	<i>Octubre</i>	\$ 90.848,13	\$ 381.000,00
	<i>Noviembre</i>	\$ 110.644,02	\$ 408.000,00
	<i>Diciembre</i>	\$ 78.074,19	\$ 350.336,84
<b>2019</b>	<i>Enero</i>	\$ 226.474,08	\$ 581.000,00
	<i>Febrero</i>	\$ 243.540,19	\$ 360.000,00
	<i>Marzo</i>	\$ 44.501,22	\$ 438.000,00
<b>TOTAL PERÍODO</b>		<b>\$ 1.212.091,28</b>	<b>\$ 5.169.828,14</b>

Cuadro 11. Desglose del rubro Créditos.

### Total Créditos

■ Cobro de Cheques ■ Ventas electrónicas

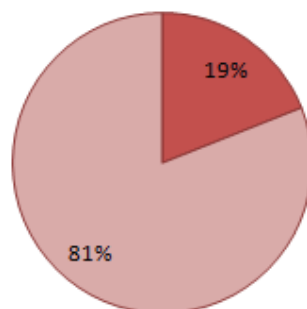


Gráfico 3. Desglose del rubro Créditos.

A simple vista se puede observar que los ingresos por ventas electrónicas superan ampliamente los cobros de cheques. Esto es importante a la hora de

analizar las rotaciones de los cobros, ya que ambos sub rubros tienen diferentes rotaciones y se observará cuál influirá más en dicha rotación.

Como se mencionó al comienzo del análisis las ventas electrónicas tienen una acreditación a los 30 días (también se puede observar el Anexo - Mercadopago). Las ventas por cheques en cambio no superan los 15 días.

Es decir que, de los Créditos, un 81% tiene una rotación de 30 días y el 19% tiene una rotación de 15 días.

El impacto de estas rotaciones en el general de las ventas se puede observar en el siguiente cuadro:

Rotaciones		
Acreditación inmediata	30 días	15 días
\$ 43.288.717,10	\$ 5.169.828,14	\$ 1.212.091,28

Cuadro 12. Rotaciones.

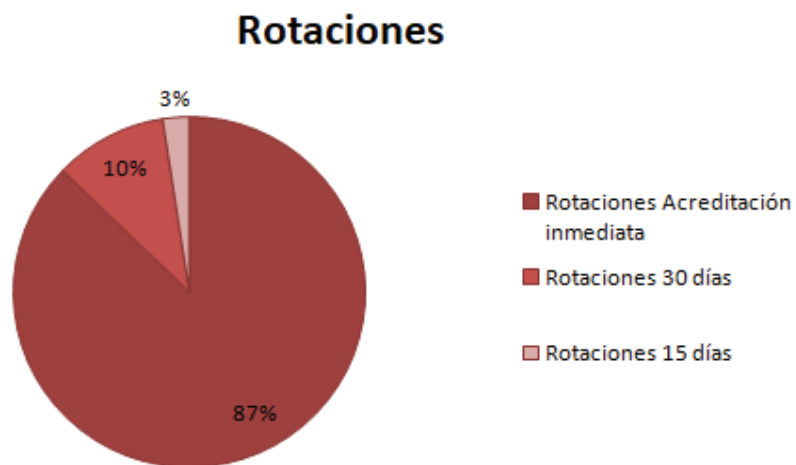


Gráfico 4. Rotaciones.

El primer resultado que arroja el análisis de las rotaciones es que el 87% de las ventas son al contado. Dichas ventas incluyen tanto las ventas al contado, las transferencias como también las ventas con tarjetas de crédito. Si bien las tarjetas de crédito tienen una rotación de 2 días hábiles como dijimos

anteriormente, dicha rotación la vamos a tomar como despreciable y la vamos a considerar al contado para el análisis.

El resto de las ventas (13%) tienen una rotación de entre 15 y 30 días.

Gracias a esta información podemos saber con certeza en que momentos y que cantidades la empresa puede disponer de dinero y que momentos no.

## **5.2 PRECIOS**

Lógicamente los precios de los productos que G&G comercializa están atados a diferentes aspectos, entre los más importantes se destacan:

- El costo (cmv) de dichos productos, analizados en profundidad más adelante.
- A la hora de colocar un precio, la empresa realiza un estudio de mercado. Hoy en día los competidores más importantes cuentan con página web, lo cual le permite a la empresa compararse con sus competidores y evaluar si sus precios son competitivos y razonables.
- Y por último, y no menos importante, la demanda. Más allá de tener precios lógicos y razonables y que a su vez le permitan a la empresa generar un margen de ganancia y subsistir como tal, es fundamental el nivel de aceptación de la demanda. Hoy en día, sobre todo en la venta Web, como mencionábamos anteriormente, el mercado es “invadido” por vendedores oportunistas ocasionales que rematan lotes de ciertos productos a precios imposibles de alcanzar (por debajo del costo). Lo cual provoca que la empresa deba bajar sus precios para poder competir, disminuyendo sus márgenes de ganancia.

G&G cuenta con tres listas de precios. Cada una de las mismas contempla los diferentes costos financieros e impositivos que genera la venta en los diferentes canales de venta anteriormente mencionados.

Analizando el siguiente ejemplo lo entenderemos mejor,

EJEMPLO: *Manifold blist.VMG-2-R410A-B-02-"VALUE"*

		<b>MARGEN</b>		
		<b>30%</b>		
PRECIO LISTA	\$ 3.937,00			
DESCUENTO 1	10%			
DESCUENTO 2	2%			
DESCUENTO 3	0%			
DESCUENTO 4	0%			
DESCUENTO 5	0%			
COSTO REAL	\$ 3.472,43			
MERCADO ENVIO	\$ 250,00			
COEFICIENTE	1,9113	1,83719	1,65058	
	LISTA ML	LISTA 1	LISTA 2	
PRECIO SUGERIDO	\$ 6.940,63	\$ 6.379,52	\$ 5.731,53	
PRECIO DE VENTA	\$ 6.940,63	\$ 6.379,52	\$ 5.731,53	
ML / TARJETA	\$ -745,69	\$ -510,36	\$ -	
MERCADO ENVIO	\$ -206,61	\$ -	\$ -	
IVA	\$ -1.204,57	\$ -1.107,19	\$ -994,73	
IIBB	\$ -229,44	\$ -210,89	\$ -189,47	
TASA MUNICIPAL	\$ -40,15	\$ -36,91	\$ -33,16	
FINAL	\$ 4.514,16	\$ 4.514,17	\$ 4.514,17	
GANANCIA	\$ 1.041,73	\$ 1.041,74	\$ 1.041,74	
%	30,00%	30,00%	30,00%	

Cuadro 13. Ejemplo de cálculo de precio de venta.

Tal como se ve en el cuadro 13, el *ManifoldValue para R410* cuenta con tres precios diferentes, según sea el canal de venta. El precio para Mercadolibre y venta con cobro a través de botón de pago mercadopago (LISTA ML), el precio para cobro con tarjeta de débito y de crédito (hasta 3 pagos) y precio en página WEB (LISTA 1), y el precio para pago contado o transferencia bancaria (LISTA 2).

Cada precio, como dijimos anteriormente, contempla los diferentes costos financieros e impositivos que provoca la venta según el canal de venta en el que se realiza. A pesar de que el precio de venta varía según el canal, el margen de ganancia en los tres casos es el mismo, ya que la composición de los costos es diferente para cada caso.

Esta planilla, que se apoya en coeficientes que contemplan los costos financieros e impositivos (que van modificándose según las condiciones del banco, de la tarjeta y los diferentes agentes que intervienen en una venta), le permite a G&G colocar los precios de venta de los diferentes productos con tan solo cargar el costo del producto (con sus descuentos correspondientes por cantidad o forma de pago), seleccionar el margen de ganancia deseado y cargar el costo de mercado envíos (si correspondiera). Y conocer con exactitud cuál va a ser la ganancia alcanzada vendiendo el producto en cuestión a un precio determinado, entre otras cosas.

### **5.3 GASTOS VARIABLES**

Los gastos variables de la empresa son los siguientes:

- Comisiones por venta (Incentivo). Dichas comisiones, lógicamente, están atadas a las ventas alcanzadas en el mes. La empresa acordó con cada uno de los empleados, además de un sueldo fijo, el pago de una comisión por las ventas que la empresa logre en el mes. Cada empleado de la empresa, ya sean los vendedores, los administrativos o los encargados de la logística, por ejemplo, perciben un porcentaje de las ventas. La empresa decide darle esta comisión a todos sus empleados, ya que consideran que todos participan directamente o indirectamente en cada venta.
- El costo de la mercadería vendida (CMV). Dicho costo está ligado directamente al nivel de las ventas.

+	<b>VENTAS</b>
	<i>CMV</i>
	<i>Incentivo</i>
-	<b>CMV + Comisiones</b>
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
=	<b>Contribucion marginal</b>
	<i>Gs. Personal</i>
	<i>Gs. Comerciales</i>
	<i>Gs. Logistica</i>
	<i>Gs. Financieros</i>
	<i>Gs. Generales</i>
	<i>Gs. Viajes</i>
-	<b>Gastos Fijos</b>
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
=	<b>Utilidad Bruta</b>
-	<i>Gs. Fiscales</i>
-	<i>Gs. Extraordinarios</i>
-	<i>Amortizaciones</i>
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
	<b>Resultado</b>

Cuadro 14. Incidencia del CMV en el EERR.

Como explicábamos anteriormente, un aumento en los precios de venta (manteniendo los costos de los productos) como una disminución de los costos de un producto (manteniendo los precios de venta de los mismos) provoca un aumento de los márgenes.

Tanto las ventas, como el costo de las mercaderías vendidas son dos variables fundamentales y muy sensibles en cualquier empresa, ya que estas dos variables inciden directamente en la contribución marginal de la empresa y por consiguiente en el resultado final alcanzado. Es por este motivo que cualquier empresa tiene como objetivos principales, disminuir los CMV, como así también aumentar el nivel de las ventas.

### 5.3.1 COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA (CMV)

A la hora de hablar de los costos de los productos es importante destacar, tal como lo dijimos anteriormente, que G&G es una empresa que se dedica exclusivamente a la compra-venta, es decir, que la empresa no produce, ni tampoco brinda un servicio. Por este motivo cuando hablemos de los costos de los productos, estaremos hablando exclusivamente del costo de los productos que Refrigeración G&G comercializa.

G&G comercializa alrededor de 2.000 productos diferentes, los cuales provienen de diferentes proveedores. Hoy en día la empresa cuenta con más de 30 proveedores locales, los cuales fueron detallados en el capítulo anterior. Y con alrededor de 10 proveedores en el exterior, concretamente en China. Entre los más importantes se destacan:

- Ice Age (Válvulas de servicio, válvulas pinches, filtros, manifolds, válvulas de carga)
- Johytool (Herramientas)
- Jjwy (Relayptc, protectores térmicos, bimetales, timersdefrost)
- Retek (Aislación)
- Jiangbei

En un principio la empresa solo contaba con proveedores locales. Pero en los últimos 5 años G&G ha logrado incursionar en el mercado Chino, permitiéndole a la empresa importar algunos de los productos más significativos que comercializa, logrando de esta manera disminuir considerablemente los costos y por consiguiente aumentar los márgenes de ganancia.



En el siguiente ejemplo se analiza la última importación realizada por G&G.

AISLANTE

TC	\$ 42,98
----	----------

MEDIDA	PROVEEDOR - PRECIO LISTA			REFMITRE	PROVEEDOR - PRECIO X CANTIDAD				REFMITRE	COSTO IMPO / COSTO LOCAL
	ANSAL	RELD			ANSAL	RELD		COSTO PROMEDIO		
		KINFLEX	WINSEL			KINFLEX	WINSEL			
1/4	\$ 28,08	\$ -	\$ 34,83	USD 0,41	\$ 26,68		\$ 31,00	\$ 28,84	\$ 17,62	66,06%
3/8	\$ 32,86	\$ -	\$ 37,90	USD 0,52	\$ 31,22		\$ 33,73	\$ 32,47	\$ 22,35	71,59%
1/2	\$ 37,64	\$ -	\$ 42,11	USD 0,60	\$ 35,76		\$ 37,48	\$ 36,62	\$ 25,79	72,12%
5/8	\$ 43,02	\$ -	\$ 47,08	USD 0,68	\$ 40,87		\$ 41,90	\$ 41,39	\$ 29,23	71,51%
3/4	\$ 47,79	\$ -	\$ 52,83	USD 0,77	\$ 45,40		\$ 47,02	\$ 46,21	\$ 33,09	72,89%
7/8	\$ 53,17	\$ -	\$ 61,25	USD 0,85	\$ 50,51		\$ 54,51	\$ 52,51	\$ 36,53	72,33%
11/8	\$ 63,33	\$ -	\$ -	USD 1,02	\$ 60,16		\$ -	\$ 30,08	\$ 43,84	72,87%
15/8	\$ 93,20	\$ -	\$ -	USD 1,41	\$ 88,54		\$ -	\$ 44,27	\$ 60,60	68,45%
									PROMEDIO	70,98%

Cuadro 15. Ejemplo última importación de "G&G".

Dicha importación corresponde a la última realizada en abril de 2019, de Aislante (proveedor RETEK). El ejemplo muestra la comparación de los costos de dicho producto entre los dos proveedores locales más importantes, Ansal y Reld, contra el costo que tuvo G&G importándolo de China.

Como indica la última columna, el costo del producto disminuye un 30% aproximadamente comprándolo en China. Lo cual reivindica lo afirmado anteriormente, la disminución de los costos le permite a la empresa aumentar sus márgenes de ganancia.

Los productos importados desde China reemplazan a algunos de los productos más importantes que la empresa comercializa en ciertos periodos del año. Es importante aclarar que durante el transcurso del año, dada la capacidad financiera actual de G&G y el comportamiento de la demanda, la empresa elige importar determinados productos. Lo cual provoca que un producto X, a lo largo del año, por momentos provenga de una importación y por momentos provenga de los proveedores locales.

## 5.4 GASTOS FIJOS

Son los costos en los que incurre la empresa para su actividad y estos no se ven modificados en el corto plazo por el incremento o la disminución de la producción.

Estos van a comprender los siguientes ítems de acuerdo a la utilidad y comodidad que se presenta a la hora de confeccionarlos y utilizarlos para la toma de decisiones diarias:

- Personal
- Comerciales
- Logística
- Financieros
- Generales
- Extraordinarios
- Viajes

A continuación se presenta una tabla con el total de los costos recogidos a analizar:

<b>Gasto</b>	<b>Total Gastos</b>
<i>Gs. Personal</i>	\$ 9.547.018,59
<i>Gs. Comerciales</i>	\$ 1.071.135,82
<i>Gs. Logística</i>	\$ 274.802,08
<i>Gs. Financieros</i>	\$ 746.766,63
<i>Gs. Generales</i>	\$ 193.412,93
<i>Gs. Extraordinarios</i>	\$ 111.241,38
<i>Gs. Viajes</i>	\$ 279.905,66

Cuadro 16. Gastos fijos totales año 2018 y primer trimestre del 2019.

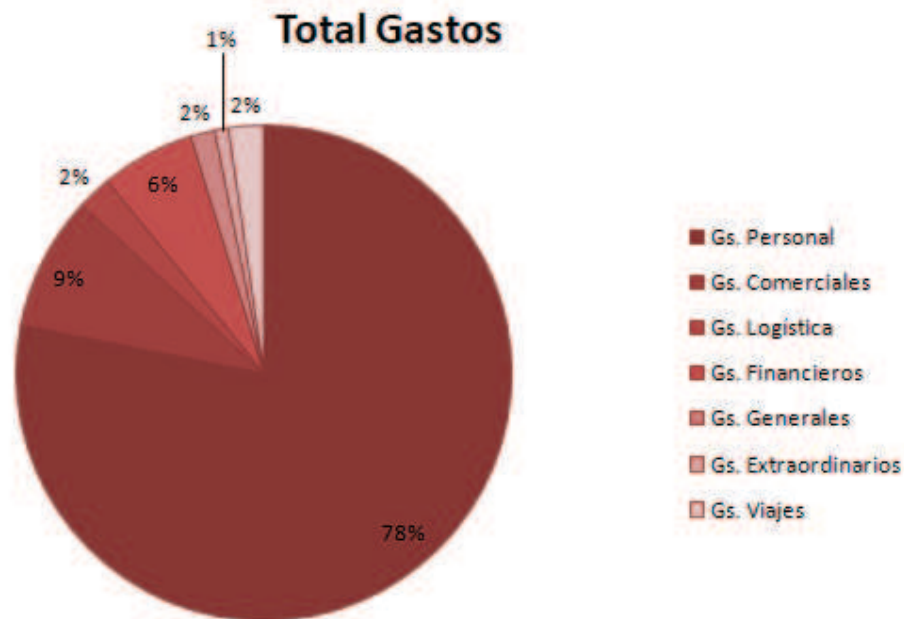


Gráfico 5: Gastos fijos totales año 2018 y primer trimestre del 2019.

Como se puede observar, el rubro más importante es el gasto en personal, con alrededor del 78% de participación, seguido por el 9% de gastos comerciales y por gastos financieros 6%.

#### 5.4.1 GASTOS DEL PERSONAL

Estos son los gastos pertenecientes a los recursos humanos utilizados para el normal funcionamiento diario en la organización, compuesta por 14 empleados, incluyendo el sueldo de los socios gerentes. Compuesta además por las cargas sociales, gastos del sindicato de comercio y demás ítems relacionados con el mismo. No se incluyen las comisiones ya que son gastos variables dependientes del volumen de ventas. Suele representar alrededor de un 20% del total de egresos operativos, siendo este el segundo más importante luego del pago a proveedores y el más significativo dentro de los gastos fijos.

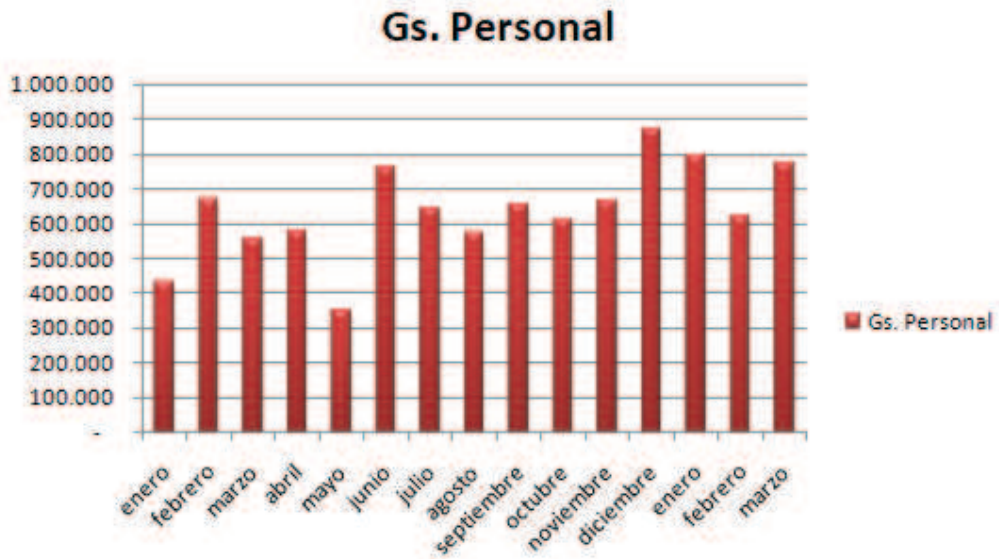


Gráfico 6. Representación gráfica de gastos de personal (en pesos) 2018-2019.

En los meses de junio y diciembre debido a los impactos de los ajustes salariales y del pago del aguinaldo se observan los picos más altos de egresos.

#### 5.4.2 GASTOS COMERCIALES

Estos son los gastos relacionados con la labor propia de las ventas y demás costos indirectos que forman parte de este proceso. Los principales rubros que componen este gasto son el alquiler del edificio, la energía y la telefonía. Es importante resaltar que la energía se toma como un gasto fijo ya que la empresa no se dedica a la producción.

## Gs. Comerciales

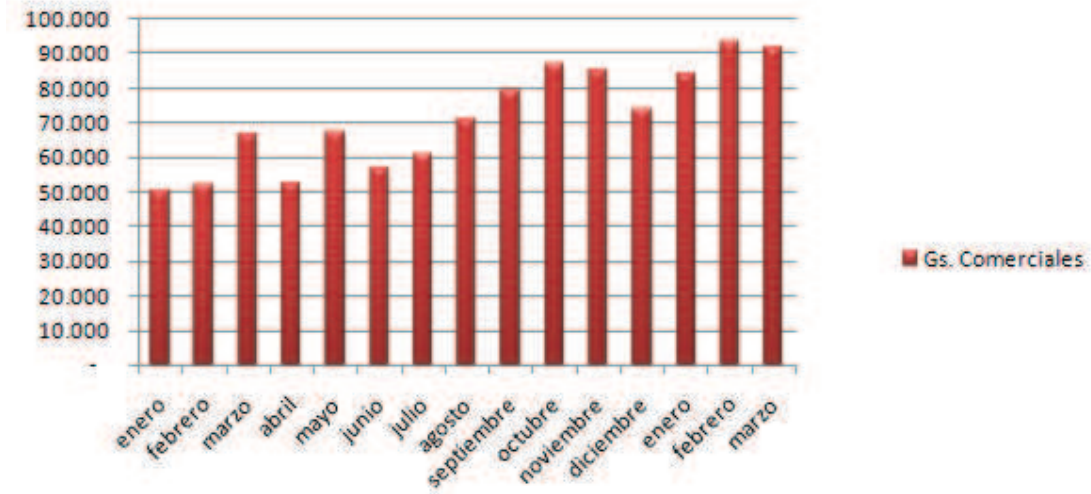


Gráfico 7: Representación gráfica de gastos comerciales (en pesos) 2018-2019.

### 5.4.3 GASTOS DE LOGÍSTICA

Contemplan los gastos en los que incurre la empresa a la hora del traslado de la mercadería, por ende incluye el mantenimiento de la camioneta que tiene la empresa (Fiat Doblo), nafta, peaje, estacionamiento, seguro, patente, Lo Jack, arreglos taller mecánico, gastos de correo y fletes. Son gastos que tienen mínimo impacto dentro de la estructura total de costos fijos. La camioneta se utiliza en un 90% para retirar mercadería de los proveedores y al final del día para ir a dejar paquetes al correo y al bus, en ocasiones muy esporádicas se utiliza para entregar mercadería de ventas muy grandes a clientes importantes. Además del uso de la camioneta está referido a los gastos por envío de mercaderías al interior del país.

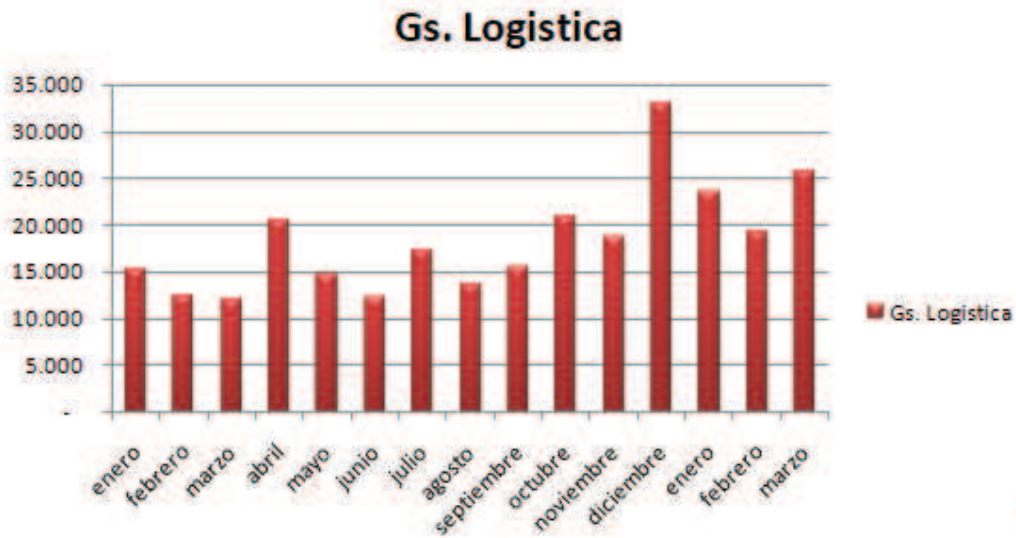


Gráfico 8. Representación gráfica de gastos de logística (en pesos) 2018-2019.

#### 5.4.4 GASTOS DE VIAJES

Estos hacen referencia exclusivamente a los viajes al exterior que realiza la empresa donde participa de las ferias más importantes relacionadas al rubro (estas se realizan en China y Brasil una vez al año cada una) allí afianza relaciones con sus proveedores, busca nuevos proveedores como así también novedades (productos innovadores que la empresa considera que pueden “romper el mercado”). Estos gastos se consideran fijos ya que la empresa participa de dichas ferias una vez al año de manera continua. Dicho rubro contempla aéreos, estadía y viáticos. Normalmente viaja uno de los socios gerentes y un empleado del área de compras.

## Gs. Viajes

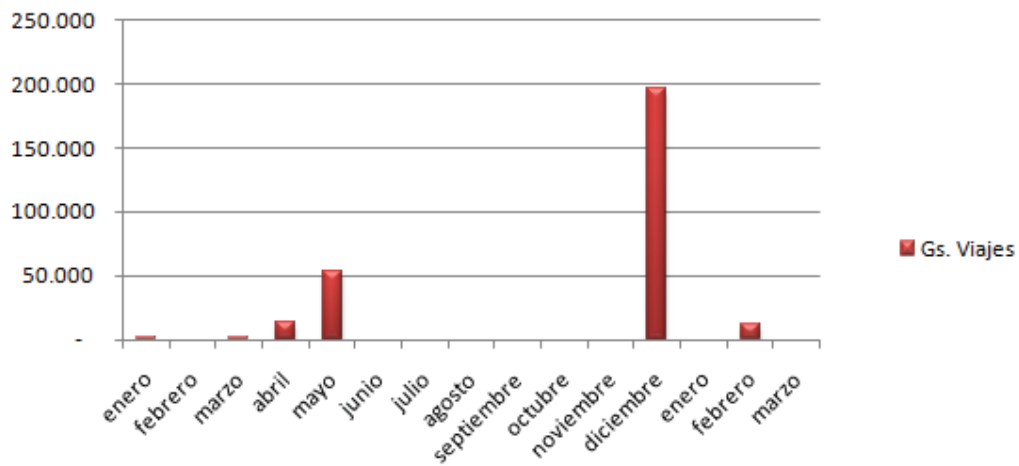


Gráfico 9. Representación gráfica de gastos de viajes (en pesos) 2018-2019.

### 5.4.5 GASTOS FINANCIEROS

Aquí se incluyen los gastos en los que incurre la empresa como consecuencia del uso de capitales puestos a su disposición por terceros (entidades financieras). Los gastos más frecuentes son los intereses y las comisiones. Los principales rubros que los componen son los intereses del préstamo contraído y las comisiones de las tarjetas de crédito.

## Gs. Financieros

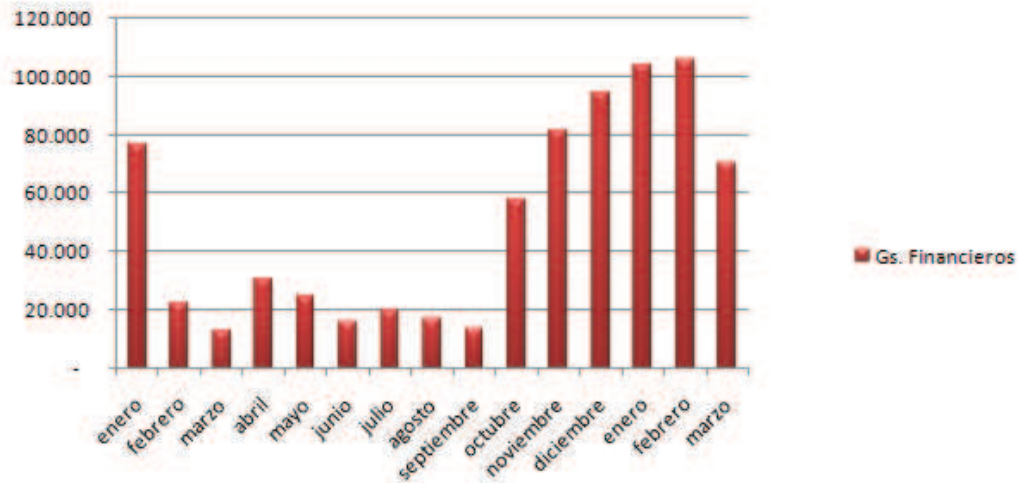


Gráfico 10: Representación gráfica de gastos financieros (en pesos) 2018-2019.

### 5.4.6 GASTOS GENERALES

Estos son otros gastos no incluidos en los anteriores rubros. El principal componente son los gastos de almacén y de oficina.



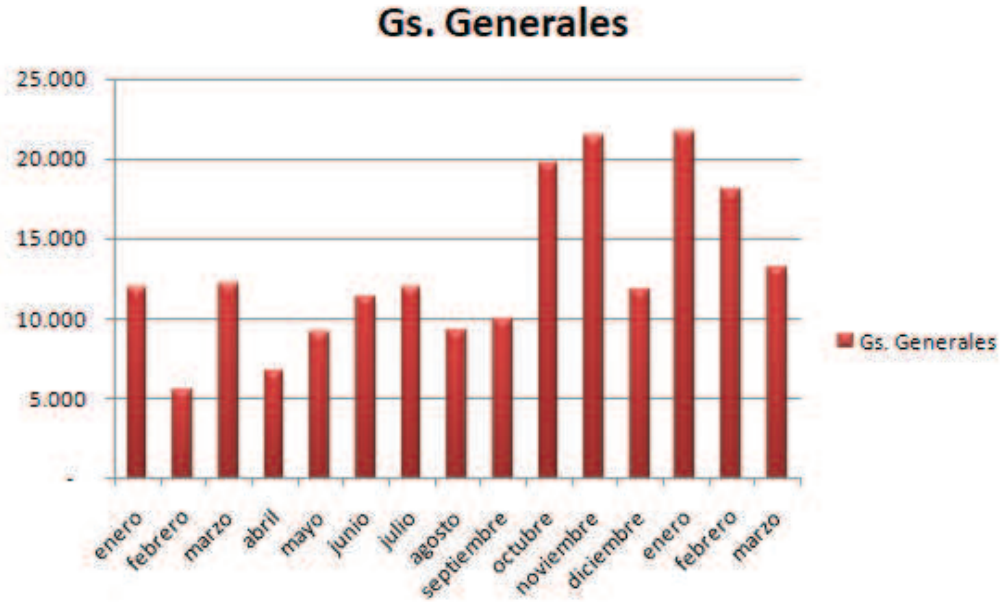


Gráfico 11. Representación gráfica de gastos generales (en pesos) 2018-2019.

#### 5.4.7 GASTOS EXTRAORDINARIOS

Aquí se incluyen gastos que surgieron imprevistamente, como por ejemplo la implementación de un sistema, reparaciones, gastos de escribanía y celebración de fiestas.

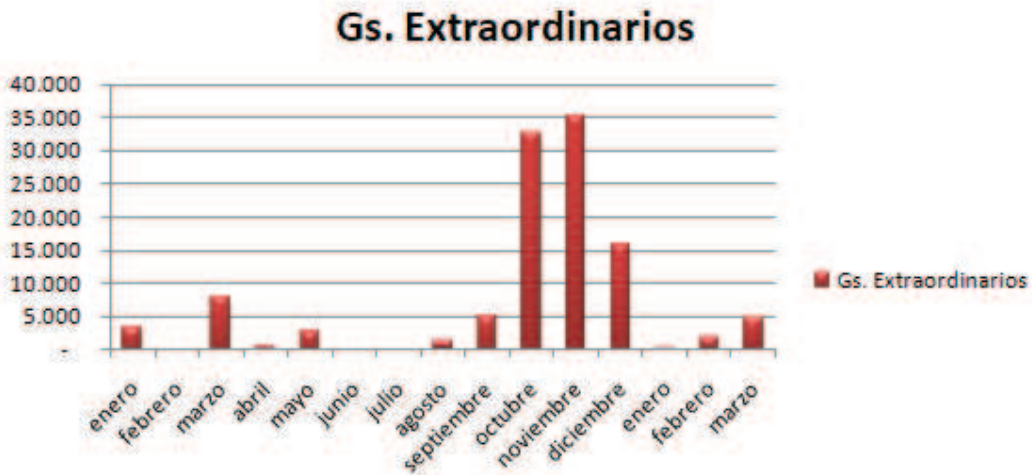


Gráfico 12. Representación gráfica de gastos Extraordinarios (en pesos) 2018-2019.

El mayor egreso de fondos corresponde al bimestre octubre-noviembre donde se abonó el pago por la implementación de un sistema nuevo.

#### 5.4.8 GASTOS FISCALES

Estos gastos están relacionados al pago de impuestos y tasas al fisco. Es importante destacar que “Refrigeración G&G” al ser una empresa importadora, al ingresar cada importación realiza el pago por adelantado de IVA, IIBB y Ganancias, es por eso que la empresa en los meses posteriores a cada importación no realiza erogaciones de dinero para el pago de impuestos sino que va “licuando” esos créditos fiscales.

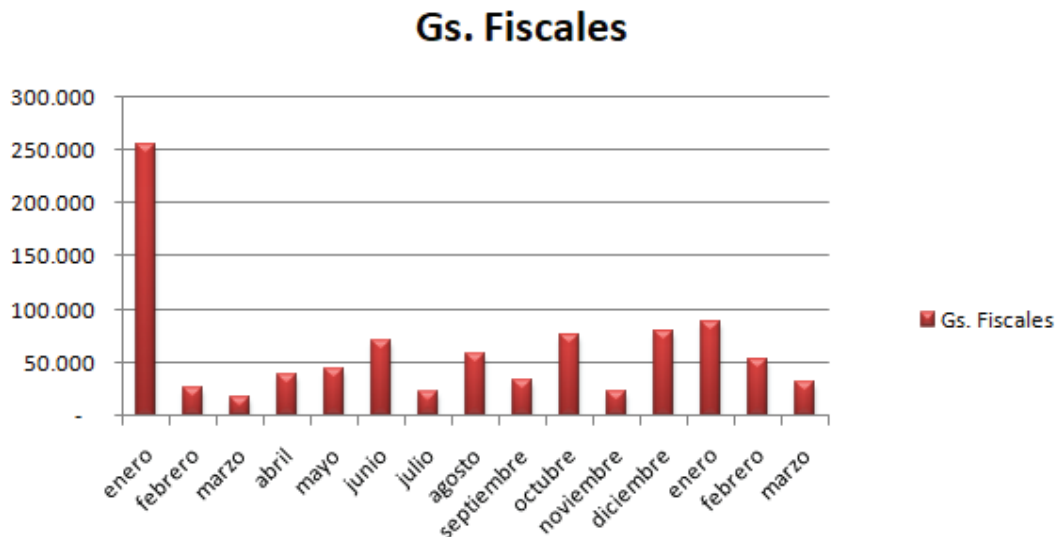


Gráfico 13. Representación gráfica de gastos fiscales (en pesos) 2018-2019

#### 5.5 PAGOS Y ROTACIÓN DE PAGOS

Como bien se detalla en la descripción del caso de estudio, actualmente G&G cuenta con 30 proveedores distribuidos en los siguientes subrubros: gases, lavarropas, refrigeración y materiales eléctricos.

Como se observa a continuación, en el cuadro 17, los meses de mayores compras coinciden con los de mayores ventas que son en la época de verano.

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Proveedores Locales</b>	<b>Proveedores Internacionales</b>	<b>Total</b>
2018	enero	\$ 2.536.252,85	\$ 143.700,27	\$ 2.679.953,12
	febrero	\$ 2.739.324,66	\$ 67.147,74	\$ 2.806.472,40
	marzo	\$ 1.588.176,48	\$ 21.986,99	\$ 1.610.163,47
	abril	\$ 969.693,00	\$ 29.999,02	\$ 999.692,02
	mayo	\$ 1.364.364,70	\$ 186.255,54	\$ 1.550.620,24
	junio	\$ 1.417.549,24	\$ -	\$ 1.417.549,24
	julio	\$ 1.352.243,10	\$ 126.216,71	\$ 1.478.459,81
	agosto	\$ 1.500.689,18	\$ 139.719,29	\$ 1.640.408,47
	septiembre	\$ 2.281.704,08	\$ -	\$ 2.281.704,08
	octubre	\$ 1.938.793,62	\$ 824.042,84	\$ 2.762.836,46
	noviembre	\$ 2.507.513,00	\$ -	\$ 2.507.513,00
	diciembre	\$ 3.362.411,53	\$ 402.731,64	\$ 3.765.143,17
2019	enero	\$ 3.088.964,59	\$ 729.069,97	\$ 3.818.034,56
	febrero	\$ 3.647.133,73	\$ 236.858,60	\$ 3.883.992,33
	marzo	\$ 2.362.326,91	\$ -	\$ 2.362.326,91
<b>Total</b>		<b>\$ 32.657.140,67</b>	<b>\$ 2.907.728,60</b>	<b>\$ 35.564.869,27</b>

Cuadro 17. Compras totales año 2018 y primer trimestre del 2019.

La política de pago con la mayoría de los proveedores comprende un porcentaje de pago en efectivo alrededor del 20% contra entrega y el resto a los 30 días. Mientras que a los principales proveedores se le realiza el pago a 30 días desde la fecha de facturación.

## 5.6 APORTES Y RETIROS

En el flujo de fondos financiero se incluyen movimientos de fondos que no están relacionados con la operatoria de la empresa en sí. Se incluye aportes y retiros, ingresos y devolución de préstamos, moneda extranjera dólares, inversiones y ajustes.

Los aportes y retiros son los movimientos financieros relacionados con los ingresos de capital y retiros del mismo. Se dividen en retiros y aportes G&L (otra empresa del dueño, totalmente independiente a G&G) y retiros y aportes por parte del dueño. Estos aportes y retiros se utilizan para cubrir algún descalce financiero (como el pago a un proveedor). Si bien se aprecian registros considerables, al final del periodo analizado se ve compensado.

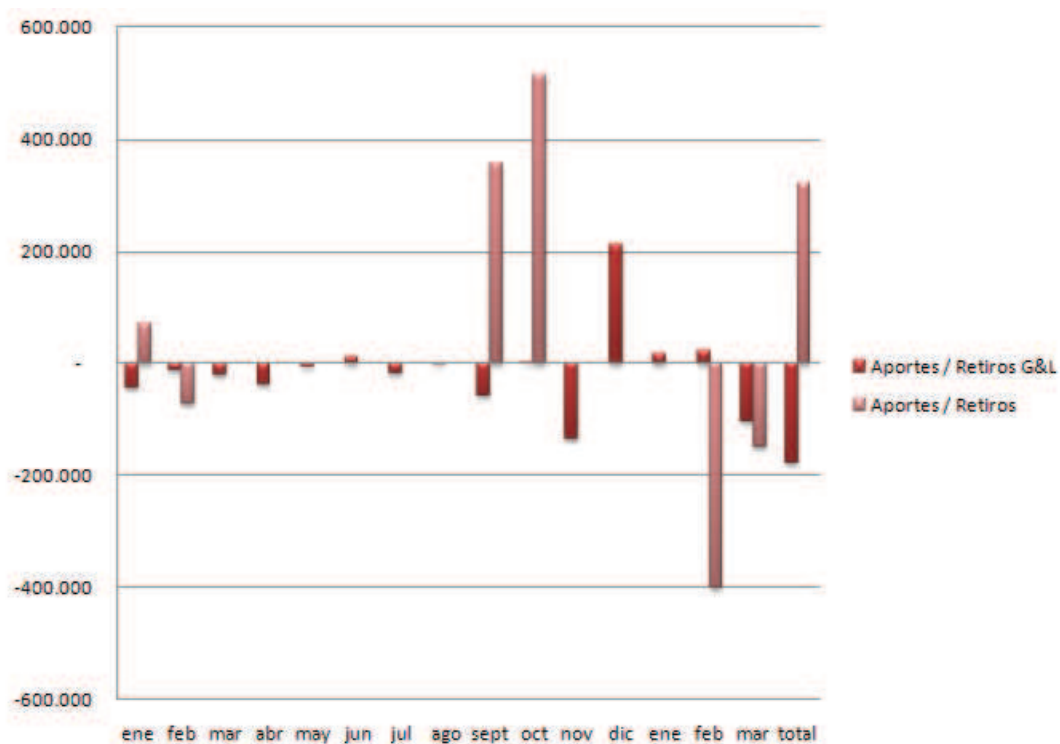


Gráfico 14. Aportes y Retiros (en pesos) 2018-2019.

## 5.7 PRÉSTAMOS

Incluyen los pagos del capital del préstamo como los obtenidos de bancos y financieras, además la empresa realiza préstamos al personal. El pago de los

gastos financieros de dichos préstamos están reflejados en el rubro “gastos financieros”, explicado anteriormente.

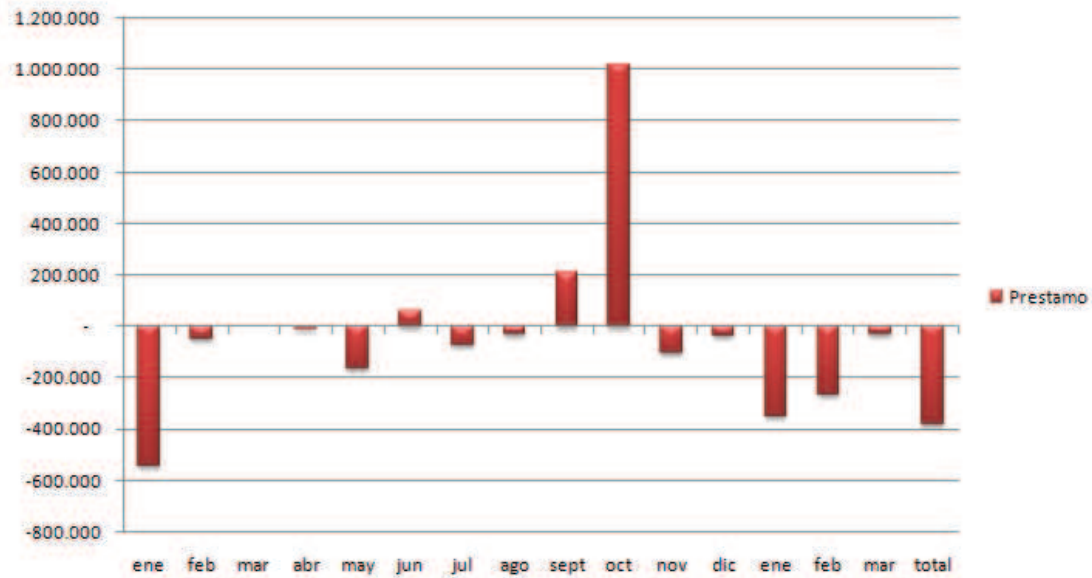


Gráfico 15. Préstamos (en pesos) 2018-2019.

Para destacar se menciona que en enero se cancela préstamo contraído con el dueño. En octubre se incorpora un préstamo importante con el banco. En los meses de egresos se aprecia los pagos que se van devengado.

## 5.8 DÓLARES

En este rubro se registran las compras y ventas de dólares. Dicha actividad es considerada por la empresa como una manera de preservar su capital en el corto plazo.

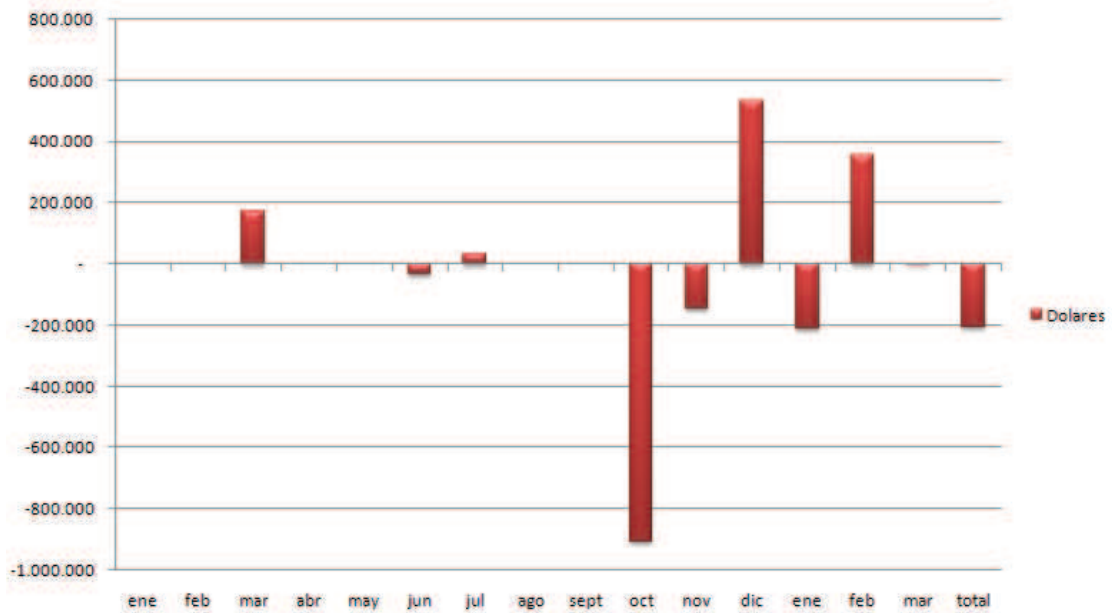


Gráfico 16. Ingreso y egreso de dólares (en pesos al tipo de cambio de la fecha) 2018-2019.

## 5.9 INVERSIONES

El principal rubro registrado corresponde a la obra de infraestructura que se está ejecutando. Hoy en día la empresa desarrolla sus actividades en un inmueble que alquila (como se ve en gastos comerciales). Dicha obra, ubicada a pocas cuadras del local actual, apunta a la construcción de un local nuevo, y un depósito. Dicha construcción es propiedad del dueño, se estima que la obra finalizará en 2 años.

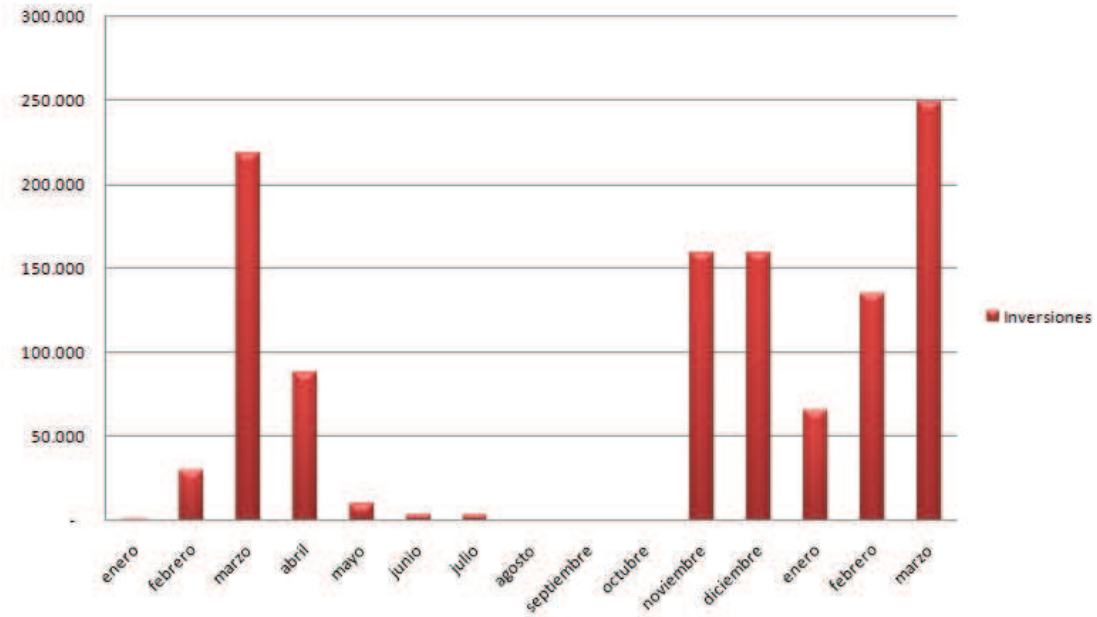


Gráfico 17. Inversiones (en pesos) 2018-2019.

### 5.10 AJUSTES

Contempla errores, omisiones y otros registros pequeños. El subconcepto es mínimo y de bajo impacto.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES**

### **6.1 CONCLUSIÓN GENERAL**

Durante el presente trabajo hemos intentado demostrar y ponderar la importancia que tiene el flujo de fondos en las pymes.

Mediante la confección del flujo de fondos, y el análisis puntual de la información en nuestro caso de estudio hemos demostrado la utilidad del flujo de fondos sobre cada uno de los aspectos de la empresa (gastos fijos, precios de ventas, entre muchos otros) para la futura toma de decisiones, las cuales tendrán repercusión en la empresa tanto en lo económico como también en lo financiero.

Además de ser una herramienta elemental para la toma de decisiones, podemos decir que el flujo de fondos es una herramienta de vital importancia para las pymes ya que también le permite al empresario ver de manera ordenada y clara la información financiera para saber dónde se encuentra parado y actuar en consecuencia.

De acuerdo con los sectores y la organización de la empresa, el flujo de fondos permite adaptar la información en base a las necesidades de la misma. Además, por otro lado, genera un marco económico general de las variables que pueden afectar los saldos de dicho flujo, como ser, por ejemplo, la tasa de interés.

### **6.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS**



Mediante la confección del flujo de fondos, y el análisis puntual de la información en nuestro caso de estudio, Refrigeración G&G, hemos podido:

- Conocer el comportamiento de las ventas. En nuestro caso de estudio las ventas tienen un comportamiento estacional, de acuerdo al periodo comprendido entre febrero - agosto y aumentan de septiembre a enero. Enero es un pico de ventas. Esta información nos permite conocer de ante mano en que meses la empresa va a tener mayores ingresos de dinero para así poder administrar las erogaciones de manera adecuada y organizada, entre otras cosas.
- Observar la distribución del cobro de las ventas según el medio de pago (contado, créditos y por medio de tarjetas de crédito). De acuerdo al análisis realizado hemos concluido que el 87% de las ventas se realizaron al contado. Esta información, junto con los costos financieros de los diferentes medios de pago, resulta clave a la hora de colocar los precios de venta de los productos, y le permite al empresario elegir, por ejemplo, si trabaja con diferentes listas de precios (teniendo en cuenta el medio de pago que utiliza el cliente y su nivel de incidencia) o no.
- Conocer la distribución de los gastos fijos. Estos están conformados por gastos de personal, comerciales, logística, financieros, generales, extraordinarios y de viajes. Como se aprecia en el flujo de fondos, los más relevantes son los gastos en personal y comerciales. Los gastos en personal representan el 78% de los gastos fijos, y tienen la particularidad de ser más elevados a mitad y fin de año cuando se abona el aguinaldo. El resto de los gastos fijos son de mínimo impacto, que si bien fueron analizados y tenidos en cuenta de acuerdo a la información volcada en el flujo de fondos no es significativa.
- Conocer el comportamiento de las compras. En nuestro caso de estudio, los meses de mayores compras coinciden con los de mayores ventas. Dado que Refrigeración G&G paga una gran parte de las compras a 30

días y vende prácticamente al contado no presenta dificultades para la rotación de pagos.

Además, el flujo de fondo nos permite:

- Realizar comparaciones interanuales sobre cada aspecto en particular de la empresa (ventas, gastos de personal, etc.) entre diferentes periodos, teniendo en cuenta otras variables como pueden ser la tasa de inflación interanual. Esto nos permite conocer como ha variado la situación de la empresa de un periodo respecto del otro.
- Conocer la distribución de las compras, es decir, saber cuál es el porcentaje de las compras que se realizan en el mercado local y que porcentaje se realiza en el mercado internacional.
- Saber, en el caso que existan, si los retiros de los socios están perjudicando financieramente a la empresa. O en todo caso en qué periodos resulta más conveniente realizar estos retiros. Hay muchas ocasiones en que las empresas se auto diagnostican erróneamente, pensando que la empresa no está dando rédito, cuando en realidad el flujo operativo es positivo y solo se está administrando en forma ineficiente los egresos financieros, en este caso los retiros, perjudicando inevitablemente al flujo total.
- Programar el reparto de utilidades de los accionistas. Las utilidades se conocen a la fecha de cierre del ejercicio social, y aunque en esta fecha ya son utilidades generadas, no podrán ser repartidas sino hasta el momento en que el ciclo de circulación del capital permita su reparto, y es el estudio del flujo de fondos lo que nos permitirá conocer las fechas en que podrán ser entregadas.

- Conocer por anticipado si habrá efectivo excedente para una posible inversión.
- Decidir si realizamos el pago de pasivos por adelantado a su fecha de vencimiento, por ejemplo, logrando así una economía por concepto de intereses y al mismo tiempo cubrir nuestras obligaciones a un tiempo menor que el pactado.
- Obtener un informe formal para ser presentado ante diferentes instituciones de crédito. Ya que las empresas que cuenten con una planeación financiera elaborada sobre bases firmes, tienen mayores posibilidades de obtener un crédito, por ejemplo. Dicho financiamiento es necesario para el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Conocer cuándo será necesario el financiamiento a corto plazo, para tramitarlo con oportunidad, planearlo adecuadamente y estar así en posibilidades de cubrirlas en sus respectivos vencimientos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Albornoz, César: *Principios de administración financiera de las empresas*, Buenos Aires, la Ley, 2006.
- Banco Central de la República Argentina: *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*, Abril 2019.
- Gahlon, James M. y Robert L. Vigeland: “*An Introduction to Corporate Cash Flow Statements*”. *AAll Journal* 11, 1989.
- Gitman, Lawrence J: *Principios de administración financiera*, México, Pearson Educación, 2007.
- Helfert, Erich A: *Techniques of Financial Analysis*, 11a. ed. Nueva York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- Peter Drucker: *El gran poder de las pequeñas ideas*. Editorial Sudamericana, 1999.
- Ricardo A. Fornero: *Análisis Financiero con Información contable- Manual de estudio Programado*.
- Robert S. Kaplan: *Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard)*; Libro de Harvard Business School Press. Editorial Siglo 2000.
- Rob Reider, Peter B. Heyler: *Managing Cash Flow, An operational Focus*. John Wiley & Sons, Inc., 2013.
- Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin: *Valuation, Measuring and managing the value of companies, second edition*. John Wiley&Sons, Inc.
- Van Horne, James C.: *Administración Financiera*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1993.
- Van Horne, James C y WACHOWICZ, John M.: *Fundamentos de administración financiera*, México, Pearson Educación, 2002.
- Warren, Carl S. – REEVE, James M. – FESS Philip E.: *Contabilidad Financiera*, México, Thomson Editores, 2000.
- Plewa, Franklin J. y G. Thomas Friedlob: “*New Ways to Analyze Cash Flows*”. *National Public Accountant* 47, 2002.

## ANEXOS

### ANEXO MERCADOPAGO



#### Cobros online

Son los que recibís a través de tu tienda online, chat o redes sociales.

#### Todos los medios de pago

Dinero disponible	Pagés	
En 30 días	2,99%	<a href="#">Modificar</a>

Las tasas no incluyen IVA.



#### Point

Si cobrás con tu lector de tarjetas, podés configurar las comisiones para tus ventas con crédito.

#### Crédito en un pago

Dinero disponible	Pagés	
En 30 días	2,99%	<a href="#">Modificar</a>



**Código QR**  
Podés aceptar pagos con tarjeta de crédito y dinero en Mercado Pago y no pagás nada.

**Crédito en un pago**

Dinero disponible	Pagés	
En 30 días	2,15%	<a href="#">Modificar</a>

---

**Débito y dinero en Mercado Pago**

Dinero disponible	Pagés	
En el momento	0%	

Las tasas no incluyen IVA.

## Si usás Mercado Envíos

¡No tenés que hacer nada! El correo nos avisa cuando el comprador recibe el producto y, a los 8 días, vas a tener el dinero en tu cuenta.

## Si no usás Mercado Envíos para tus entregas

Te vamos a pedir que marques Entregué el producto, desde tu listado de Ventas. Ahí podés indicar si el comprador ya tiene el producto en sus manos, o si todavía está en camino.

Vas a tener el dinero disponible 12 días después de que el comprador reciba el producto, ¡y no hace falta que lo confirme! De todas formas, si nos avisa que está todo bien, lo vas a tener en solo 10 días.

Si olvidás marcar Entregué el producto, o detectamos que tu desempeño podría perjudicar a algún comprador, vas a tener el dinero a los 28 días de la fecha de compra.

---

Las imágenes del Anexo Mercadopago corresponden a la elección realizada por la empresa para el cobro de las ventas realizadas mediante este medio.

## ANEXO FLUJO DE FONDOS 2018-2019:







oct-18	nov-18	dic-18	2018
\$ 2.650.691,83	\$ 3.155.091,30	\$ 3.165.733,42	\$ 25.322.368,11
\$ 2.136.783,00	\$ 2.684.767,00	\$ 2.808.259,30	\$ 21.520.450,55
\$ 513.908,83	\$ 460.324,30	\$ 356.474,12	\$ 3.401.917,56
\$ 471.848,13	\$ 518.644,02	\$ 428.411,03	\$ 4.488.403,93
\$ 381.000,00	\$ 408.000,00	\$ 350.336,84	\$ 3.790.828,14
\$ 90.848,13	\$ 110.644,02	\$ 78.074,19	\$ 697.575,79
\$ 418.138,10	\$ 542.595,55	\$ 620.061,85	\$ 5.722.317,77
\$ 315.244,62	\$ 421.369,99	\$ 483.472,44	\$ 4.376.217,23
\$ 66.803,17	\$ 86.558,12	\$ 112.325,20	\$ 856.394,53
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.657,10
\$ 22.188,95	\$ 14.874,25	\$ 14.178,65	\$ 253.847,74
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 9.102,75	\$ 14.744,16	\$ 4.777,07	\$ 48.148,46
\$ 4.798,61	\$ 5.049,03	\$ 5.308,49	\$ 146.052,71
\$ 3.540.678,06	\$ 4.216.330,87	\$ 4.214.206,30	\$ 35.533.089,81
\$ 2.762.836,46	\$ 2.507.513,00	\$ 3.765.143,17	\$ 25.500.515,47
\$ 1.938.793,62	\$ 2.507.513,00	\$ 3.362.411,53	\$ 23.558.715,44
\$ 824.042,84	\$ -	\$ 402.731,64	\$ 1.941.800,03
\$ 608.341,40	\$ 664.331,57	\$ 871.784,83	\$ 7.358.253,42
\$ 30.709,26	\$ 15.011,24	\$ 9.255,30	\$ 220.754,00
\$ 179.564,62	\$ 199.886,42	\$ 202.823,91	\$ 1.953.129,59
\$ 27.100,00	\$ 74.426,90	\$ 72.865,00	\$ 515.781,42
\$ 13.380,75	\$ 10.484,42	\$ 66.253,40	\$ 319.425,57
\$ 50.718,81	\$ 25.755,65	\$ 42.488,52	\$ 324.087,21
\$ 30.544,04	\$ 34.759,76	\$ 53.679,62	\$ 379.169,74
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.836,20
\$ 27.430,65	\$ 28.886,65	\$ 47.636,98	\$ 323.714,42
\$ 25.762,16	\$ 29.364,16	\$ 46.475,75	\$ 314.161,19
\$ 27.492,75	\$ 28.296,72	\$ 42.687,58	\$ 304.554,07
\$ 25.695,45	\$ 29.674,45	\$ 43.244,18	\$ 307.333,36
\$ 25.026,72	\$ 42.112,72	\$ 48.500,58	\$ 311.859,30
\$ -	\$ 27.950,00	\$ 42.655,00	\$ 191.800,00
\$ 28.600,00	\$ -	\$ 31.460,00	\$ 330.543,19
\$ 5.335,00	\$ 6.080,00	\$ 7.250,00	\$ 50.565,00
\$ 1.080,00	\$ 2.800,00	\$ 1.710,00	\$ 5.990,00
\$ 10.758,61	\$ 7.885,83	\$ 10.059,50	\$ 81.019,94
\$ 3.240,00	\$ -	\$ -	\$ 45.380,00
\$ 1.190,77	\$ 1.262,89	\$ 1.262,96	\$ 7.212,21
\$ 4.795,22	\$ 4.795,22	\$ 5.200,00	\$ 176.776,80
\$ 89.305,59	\$ 95.898,54	\$ 92.206,65	\$ 1.151.543,11
\$ 86.977,17	\$ 85.140,32	\$ 73.846,64	\$ 801.719,47
\$ -	\$ -	\$ 1.008,00	\$ 2.036,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ 2.514,72	\$ 780,00	\$ 15.215,08
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19,00
\$ -	\$ -	\$ 3.450,00	\$ 10.050,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 9.434,52	\$ 4.479,10	\$ 5.382,28	\$ 81.428,34
\$ 3.149,15	\$ 654,00	\$ -	\$ 2.371,66
\$ -	\$ 5.215,50	\$ 3.570,00	\$ 37.934,11
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 480,00
\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.910,00	\$ 5.679,08
\$ 9.001,11	\$ 4.428,48	\$ 4.685,55	\$ 55.189,68
\$ 5.640,82	\$ 4.609,95	\$ 5.562,23	\$ 50.190,06
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.847,53
\$ 1.429,00	\$ 1.429,00	\$ -	\$ 10.021,10
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.822,00
\$ 9,00	\$ 646,00	\$ 646,00	\$ 3.419,46
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 386,81
\$ 203,57	\$ 203,57	\$ 203,58	\$ 2.172,86
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.746,70
\$ 20.000,00	\$ 30.400,00	\$ 8.400,00	\$ 136.494,00
\$ 4.350,00	\$ -	\$ 5.500,00	\$ 15.300,00
\$ 32.780,00	\$ 30.500,00	\$ 32.680,00	\$ 359.896,00
\$ 20.942,98	\$ 18.762,09	\$ 32.962,79	\$ 206.128,56
\$ 10.403,66	\$ 8.109,33	\$ 8.108,12	\$ 66.710,58
\$ 5.416,60	\$ 3.715,51	\$ 4.833,92	\$ 29.834,80
\$ 310,00	\$ -	\$ 70,00	\$ 380,00
\$ 2.580,62	\$ 2.580,75	\$ 2.580,75	\$ 29.626,08
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.950,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.147,50
\$ -	\$ -	\$ 11.650,00	\$ 23.768,00
\$ 982,10	\$ 2.035,00	\$ 2.130,00	\$ 26.133,10
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 1.050,00	\$ 2.121,50	\$ 3.390,00	\$ 14.578,50
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 57.594,10	\$ 81.690,78	\$ 94.667,55	\$ 466.753,19
\$ 25.043,41	\$ 16.536,65	\$ 21.630,78	\$ 179.997,95
\$ 11.348,78	\$ 2.691,46	\$ 2.898,00	\$ 33.219,55
\$ -	\$ 6,25	\$ -	\$ 58.459,81
\$ 532,22	\$ 736,37	\$ 702,08	\$ 7.811,08
\$ 20.649,69	\$ 61.720,05	\$ 69.438,69	\$ 187.354,80
\$ 76.163,91	\$ 23.334,41	\$ 79.781,46	\$ 742.597,85
\$ 6.711,09	\$ 6.923,12	\$ 40.253,69	\$ 146.232,65
\$ 39.327,68	\$ -	\$ -	\$ 284.818,14
\$ 2.685,90	\$ 4.835,77	\$ 4.629,31	\$ 85.980,17
\$ 47,46	\$ 110,52	\$ 2.837,58	\$ 32.862,75
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.100,96
\$ 17.500,00	\$ -	\$ 17.500,00	\$ 49.726,99
\$ 1.100,00	\$ -	\$ 1.100,00	\$ 5.165,42
\$ 8.791,78	\$ 11.465,00	\$ 13.460,88	\$ 115.720,77
\$ 19.704,76	\$ 21.390,61	\$ 11.796,00	\$ 140.577,23
\$ 32.734,02	\$ 35.158,77	\$ 15.700,00	\$ 104.421,38
\$ -	\$ -	\$ 196.010,23	\$ 258.017,34
\$ 3.665.294,80	\$ 3.437.321,55	\$ 5.141.692,67	\$ 35.578.983,92
\$ -124.616,74	\$ 779.009,32	\$ -927.486,37	\$ -45.894,11
\$ 254.513,99	\$ 754.794,19	\$ 984.964,39	\$ 645.966,67
\$ 165.691,51	\$ 167.576,11	\$ 4.931,11	\$ 812.726,72
\$ 168.663,00	\$ 33.600,00	\$ 215.263,16	\$ 701.031,16
\$ 2.971,49	\$ -133.976,11	\$ 210.332,05	\$ -111.695,56
\$ 342.000,00	\$ -	\$ -	\$ 504.302,00
\$ 855.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.374.202,00
\$ 513.000,00	\$ -	\$ -	\$ 869.900,00
\$ 1.019.027,36	\$ -103.765,62	\$ -38.866,67	\$ 269.580,99
\$ -910.142,75	\$ -146.966,83	\$ 531.846,29	\$ -351.329,30
\$ -	\$ -159.102,72	\$ -159.020,07	\$ -669.801,79
\$ 40,84	\$ -5.027,84	\$ 2.782,26	\$ -2.175,03
\$ 879.410,93	\$ 205.955,07	\$ 1.532.038,25	\$ 650.445,99
\$ 754.794,19	\$ 984.964,39	\$ 604.551,88	\$ 604.551,88
\$ 5.240,00	\$ 2.125,00	\$ 6.980,00	
\$ 465.207,00	\$ 605.694,00	\$ 484.953,50	
\$ 242.901,72	\$ 27.059,72	\$ 25.957,72	
\$ 16.295,13	\$ 323.340,22	\$ 85.442,66	
\$ 25.150,34	\$ 26.745,45	\$ 1.218,00	
\$ 754.794,19	\$ 984.964,39	\$ 604.551,88	
\$ 0,00	\$ -	\$ -	
\$ 36.500,03	\$ 4.001,57	\$ -	
\$ 12.875,32	\$ 8,00	\$ 14.118,28	
\$ 23.624,71	\$ 27.618,28	\$ 13.500,00	

\$ 40.000,00 El dueño le debe al negocio \$40.000  
\$ 24.000,00 El negocio le debe al dueño u\$s 24.000  
\$ 10.000,00 El negocio le debe a Financal u\$s 10.000  
\$ 916.668,00 El negocio le debe al banco Provincia (10 cuotas de 12 x \$91.666)  
\$ 155.605,00 Empleado BS le debe al negocio  
\$ 12.500,00 Empleado Yoni le debe al negocio  
\$ 15.572,00 Empleado Elisa le debe al negocio  
\$ 12.000,00 Empleado Diego G le debe al negocio



	oct-19	nov-19	dic-19	2019
\$	-	\$	-	\$ 9.923.653,07
\$	-	\$	-	\$ 8.419.265,50
\$	-	\$	-	\$ 1.504.387,57
\$	-	\$	-	\$ 1.893.515,49
\$	-	\$	-	\$ 1.379.000,00
\$	-	\$	-	\$ 514.515,49
\$	-	\$	-	\$ 2.320.378,15
\$	-	\$	-	\$ 1.745.038,88
\$	-	\$	-	\$ 388.944,09
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 99.728,55
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 29.877,29
\$	-	\$	-	\$ 56.789,34
\$	-	\$	-	\$ 14.137.546,71
\$	-	\$	-	\$ 10.064.353,80
\$	-	\$	-	\$ 9.098.425,23
\$	-	\$	-	\$ 965.928,57
\$	-	\$	-	\$ 2.188.765,17
\$	-	\$	-	\$ 73.590,82
\$	-	\$	-	\$ 688.632,07
\$	-	\$	-	\$ 159.642,84
\$	-	\$	-	\$ 88.996,89
\$	-	\$	-	\$ 113.732,34
\$	-	\$	-	\$ 118.071,85
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 93.294,53
\$	-	\$	-	\$ 94.447,33
\$	-	\$	-	\$ 88.277,06
\$	-	\$	-	\$ 113.025,76
\$	-	\$	-	\$ 84.795,83
\$	-	\$	-	\$ 56.320,00
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 21.300,00
\$	-	\$	-	\$ 2.665,00
\$	-	\$	-	\$ 34.521,20
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 3.951,20
\$	-	\$	-	\$ 16.128,72
\$	-	\$	-	\$ 337.371,73
\$	-	\$	-	\$ 269.416,35
\$	-	\$	-	\$ 1.720,00
\$	-	\$	-	\$ 1.330,60
\$	-	\$	-	\$ 5.456,99
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 4.050,00
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 24.887,22
\$	-	\$	-	\$ 891,34
\$	-	\$	-	\$ 11.665,84
\$	-	\$	-	\$ 159,18
\$	-	\$	-	\$ 180,00
\$	-	\$	-	\$ 14.432,60
\$	-	\$	-	\$ 10.255,12
\$	-	\$	-	\$ 24.945,16
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 6.461,78
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 656,00
\$	-	\$	-	\$ 967,52
\$	-	\$	-	\$ 705,00
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 16.800,00
\$	-	\$	-	\$ 16.500,00
\$	-	\$	-	\$ 127.852,00
\$	-	\$	-	\$ 68.673,52
\$	-	\$	-	\$ 14.697,64
\$	-	\$	-	\$ 14.042,75
\$	-	\$	-	\$ 245,00
\$	-	\$	-	\$ 7.489,73
\$	-	\$	-	\$ 1.357,40
\$	-	\$	-	\$ 5.568,00
\$	-	\$	-	\$ 2.695,00
\$	-	\$	-	\$ 2.050,00
\$	-	\$	-	\$ 15.443,00
\$	-	\$	-	\$ 435,00
\$	-	\$	-	\$ 1.750,00
\$	-	\$	-	\$ 2.900,00
\$	-	\$	-	\$ 280.013,44
\$	-	\$	-	\$ 68.603,99
\$	-	\$	-	\$ 8.900,42
\$	-	\$	-	\$ 1.538,00
\$	-	\$	-	\$ 847,38
\$	-	\$	-	\$ 200.123,65
\$	-	\$	-	\$ 173.053,16
\$	-	\$	-	\$ 32.567,35
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 74.764,98
\$	-	\$	-	\$ 1.562,23
\$	-	\$	-	\$ -
\$	-	\$	-	\$ 17.500,00
\$	-	\$	-	\$ 1.100,00
\$	-	\$	-	\$ 45.538,60
\$	-	\$	-	\$ 52.835,70
\$	-	\$	-	\$ 6.820,00
\$	-	\$	-	\$ 11.839,00
\$	-	\$	-	\$ 13.115.770,14
\$	-	\$	-	\$ 1.021.776,57
\$	60.110,42	\$ 60.110,42	\$ 60.110,42	\$ 604.551,88
\$	-	\$	-	\$ 172.621,11
\$	-	\$	-	\$ 107.210,00
\$	-	\$	-	\$ -65.411,11
\$	-	\$	-	\$ 582.580,00
\$	-	\$	-	\$ 32.730,00
\$	-	\$	-	\$ -549.850,00
\$	-	\$	-	\$ -648.621,12
\$	-	\$	-	\$ 143.286,80
\$	-	\$	-	\$ -448.781,21
\$	-	\$	-	\$ 3.158,61
\$	60.110,42	\$ 60.110,42	\$ 60.110,42	\$ -961.666,15
\$	60.110,42	\$ 60.110,42	\$ 60.110,42	\$ 60.110,42

\$ 40.000,00 El dueño le debe al negocio \$40.000  
 \$ 10.000,00 El negocio le debe al dueño u\$s 10.000  
 \$ 641.662,00 El negocio le debe al banco Provincia (7 cuotas de 12 x \$91.666)  
 \$ 68.565,00 Empleado BS le debe al negocio  
 \$ 5.000,00 Empleado Yoni le debe al negocio  
 \$ 3.893,00 Empleado Elisa le debe al negocio  
 \$ 7.000,00 Empleado Diego G le debe al negocio