



Infante Lucas Manuel

DNI: 32.785.301

## TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

### **Planificación estratégica de las finanzas en una PyME Industrial en crecimiento.**

## ***Resumen Ejecutivo***

El presente trabajo fue realizado en una PyME (Pequeña y Mediana Empresa) metalúrgica cordobesa que, tras salir de una situación de crisis financiera, y en un contexto de caída del sector y dificultades macroeconómicas, enfrenta un nuevo escenario en el que sus ventas crecerán un 42%.

Como resultado de un extenso análisis, se consideró trabajar específicamente sobre la planificación de las finanzas como parte fundamental de la planificación estratégica de la compañía.

El presente trabajo expone el proceso realizado, el cual implicó entre otras cosas, el estudio de los últimos estados contables, la proyección de estados futuros, la confección de indicadores, la determinación de los activos necesarios y, finalmente, la búsqueda y elección de las fuentes de financiamiento.

Como resultado, se obtuvo una propuesta de proyección financiera que logra satisfacer con éxito las necesidades de nuevos activos, y se realizaron una serie de sugerencias orientadas a mejorar el management de la compañía con el fin de potenciar los resultados económicos de la misma.

## ***Palabras clave***

*Planificación Estratégica, Planificación Financiera, Inversión, Financiación, Crecimiento.*

### ***Abstract***

The present work was carried out in a SME (Small and Medium-Sized) metallurgical industry from Cordoba that, after emerging from a financial crisis situation, and in a context of falling sector and macroeconomic difficulties, faces a new scenario in which its sales will grow a 42%

As a result of an extensive analysis, it was considered to work specifically on the planning of finances as a fundamental part of the company's strategic planning.

The present work exposes the process carried out, which involved, among other things, the study of the latest financial statements, projection of future statements, preparation of indicators, determination of the necessary assets and, finally, the search and selection of the sources of financing.

As a result, was obtained a financial projection proposal that succeeds in satisfying the needs of new assets, and some suggestions were made aimed at improving the company's management in order to enhance its economic results.

### ***Keywords***

*Strategical Planning, Financial Planning, Investments, Financing, Growing.*

## Índice de Contenidos

Capítulo I - Introducción .....	8
Introducción .....	8
Justificación .....	9
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos .....	10
Capítulo II - Marco Teórico.....	11
Estrategia .....	11
Análisis externo .....	11
<i>Análisis PEST</i> .....	11
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	12
Análisis Interno.....	12
Matriz FODA .....	12
Crecimiento.....	12
Estados Contables .....	13
Análisis de los Estados .....	14
Planeación financiera. ....	15
Método del Porcentaje de Ventas .....	16
Capítulo III - Marco Metodológico .....	17
Capítulo IV - Análisis de Datos.....	22
Reseña histórica. ....	22
Estrategia .....	23
Contexto global.....	24
<i>Política</i> .....	24
<i>Economía</i> .....	24

<i>Social</i> .....	27
<i>Tecnología</i> .....	28
Análisis de la industria.....	28
<i>Clientes</i> .....	28
<i>Proveedores</i> .....	29
<i>Nuevos competidores</i> .....	30
<i>Productos sustitutos</i> .....	30
<i>Rivalidad entre competidores</i> .....	30
Análisis interno.....	30
<i>Situación Económica</i> : .....	31
<i>Situación financiera</i> :.....	34
<i>Situación Organizacional</i> : .....	37
Análisis FODA.....	39
<i>Fortalezas</i> : .....	39
<i>Debilidades</i> : .....	40
<i>Oportunidades</i> :.....	41
<i>Amenazas</i> : .....	41
Capítulo V - Conclusiones Diagnósticas.....	43
Capítulo VI - Propuesta de Aplicación.....	44
Pronóstico de ventas.....	44
Requerimientos de activos y financieros.....	44
Indicadores y tasas de crecimiento.....	47
Determinación de la variable de ajuste.....	49
<i>Decisiones de financiamiento a través de la deuda</i> .....	49
<i>Decisiones de financiamiento a través del capital</i> .....	49
Comparación de indicadores.....	52
<i>Indicadores de liquidez</i> .....	52

<i>Indicadores de solvencia</i> .....	53
<i>Indicadores de rentabilidad</i> .....	53
<i>Tasas de crecimiento</i> .....	54
El plan financiero.....	55
<i>Sobre las inversiones en nuevos activos</i> .....	55
<i>Sobre la estructura de capital</i> .....	55
<i>Sobre la política de dividendos</i> .....	55
<i>Sobre el capital de trabajo</i> .....	56
Capítulo VII – Cronograma de actividades y presupuesto.....	57
Cronograma de actividades.....	57
Presupuesto.....	58
<i>Retorno de la inversión</i> .....	58
Capítulo VIII - Conclusiones Finales.....	60
Capítulo IX - Recomendaciones.....	61
Capítulo X - Bibliografía.....	62
Fuentes primarias.....	62
Fuentes secundarias.....	62
Páginas web consultadas.....	63
Capítulo XI - Anexos.....	64

## Índice de Tablas

Tabla 1. Estado de resultados al cierre de 2018 .....	31
Tabla 2. ROA y ROE al cierre de 2018 .....	33
Tabla 3. Estado de situación patrimonial al cierre de 2018.....	34
Tabla 4. Liquidez ácida .....	35
Tabla 5. Liquidez circulante .....	36
Tabla 6. Razones Deuda Total y Deuda Capital.....	36
Tabla 7. Estado de resultados con porcentaje de ventas al cierre de 2018 .....	44
Tabla 8. Comparativa Estado de resultados al cierre de 2018 y pro-forma 2019.....	45
Tabla 9. Estado de situación patrimonial al cierre de 2018 con porcentaje de ventas ...	46
Tabla 10. Estado de situación patrimonial pro-forma para 2019 .....	47
Tabla 11. Tasa de crecimiento interno.....	48
Tabla 12. Tasa de crecimiento sostenido.....	48
Tabla 13. Comparación rentabilidades al cierre de 2018 y pro-forma 2019 .....	48
Tabla 14. Comparación estado de resultados 2018 y pro-forma revisado 2019.....	51
Tabla 15. Estado de situación patrimonial pro-forma revisado para 2019 .....	51
Tabla 16. Fuentes de financiamiento .....	52
Tabla 17. Comparación de Indicadores de liquidez .....	52
Tabla 18. Comparación indicadores de solvencia .....	53
Tabla 19. Comparación indicadores de rentabilidad .....	53
Tabla 20. Comparación tasas de crecimiento .....	54
Tabla 21. Presupuesto.....	58
Tabla 22. Inversión necesaria. ....	58
Tabla 23. Inversión Neta. ....	59

## Índice de Figuras

Figura 1. Previsiones para los países de América Latina y el Caribe.....	27
Figura 2. Estado de resultados al cierre de 2018 .....	32
Figura 3. Estructura financiera al cierre de 2018.....	34
Figura 4. Detalle estructura financiera al cierre de 2018.....	35
Figura 5. Organigrama.....	37
Figura 6. Cronograma de actividades. ....	57



## Capítulo I - Introducción

### Introducción

La compañía autopartista Matrimet es una PyME cordobesa de más de 50 años de trayectoria, que cuenta con una particular historia, basta tanto en éxitos como en fracasos. Es una empresa familiar que a lo largo del tiempo ha demostrado una fuerte filosofía de superación y adaptación.

Luego de la crisis de 2008, Matrimet ha sido golpeada constantemente por las crisis económicas y las propias del sector, lo que la llevó a una profunda crisis financiera que demoraría más de 5 años en resolver. Hoy, la empresa, a pesar de haber superado aquella crisis, se encuentra en una situación delicada y sumergida en un contexto macroeconómico negativo y de complejidad.

Es en este escenario que una nueva oportunidad golpea las puertas de Matrimet. Luego de arduos años de trabajo con la automotriz japonesa Toyota, ésta le ha consignado la producción de nuevas piezas a partir del año 2019. Esto implica para la empresa un crecimiento de las ventas del 42%, y para lograr esto deberá dar respuesta a algunos interrogantes.

¿Es posible crecer en un contexto de crisis? ¿Cuál será el impacto en las finanzas? ¿Cuáles serán los recursos necesarios? ¿Cómo se podrían financiar?

Estas y algunas preguntas más se responderán a lo largo del presente trabajo, en donde se hará un análisis profundo de la firma, entenderemos su pasado, su presente y su futuro para luego, a través de la planificación estratégica de las finanzas, asegurar el incremento de las ventas, aplicando herramientas financieras para proyectar y estructurar las fuentes de financiamiento.

## Justificación

El presente trabajo aborda la planificación estratégica de las finanzas de una PyME industrial cordobesa.

Esta empresa, a raíz de que se le presenta la posibilidad de producir nuevas piezas para la automotriz Toyota, definió la capitalización de esta oportunidad como uno de los objetivos más importantes de su estrategia, puesto que esto no solo implicaría, en un contexto de crisis económica y en particular del sector, un aporte muy grande a sus finanzas, fortaleciendo su estructura y proveyendo una ventaja sobre la competencia, sino también una manera de frenar los posibles impactos de las amenazas externas.

Luego de un exhaustivo análisis interno y externo de la compañía, se elaboró una matriz FODA a partir de la cual quedaron en evidencia una serie de debilidades, tanto en el management como en las finanzas, que ponían en riesgo la posibilidad de alcanzar el objetivo planteado.

La temática escogida en el presente trabajo comienza a encontrar su justificación cuando en él da cuenta que, de todas las debilidades encontradas, atacar aquellas que eran financieras resultaba prioritario, puesto que para el logro del objetivo la empresa debía realizar una gran inversión para incrementar el capital de trabajo, adquirir nuevas máquinas y modernizar algunas ya existentes.

Hasta aquí, la necesidad de enfocarse en las finanzas ya quedaba definida, pero luego, se advierte que el objetivo de producir las nuevas piezas estaba en jaque dado que estas inversiones debían realizarse en un contexto macroeconómico adverso y en donde las finanzas de la compañía eran delicadas, y es aquí y por esta razón que, para el presente trabajo, se consideró como objetivo principal desarrollar la planificación estratégica de las finanzas, sirviendo de herramienta para dar solución a la problemática planteada y como una manera de asegurar las inversiones necesarias para el logro de los nuevos niveles de producción a la vez que se mantenía la salud financiera de la empresa.

## **Objetivo general**

Diseñar el plan financiero para el año 2019 de la empresa Matrimet SRL de modo que permita un crecimiento del 42% en las ventas durante el mismo año.

## **Objetivos específicos**

- 1- Elaborar, durante la etapa de diagnóstico, una matriz FODA que exponga fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al cierre de 2018.
- 2- Determinar en la etapa de diagnóstico indicadores de solvencia, liquidez, rentabilidad y tasas de crecimiento al cierre de 2018.
- 3- Elaborar los estados pro-forma para un crecimiento del 42% en las ventas durante el año 2019.
- 4- Determinar los fondos externos requeridos y la fuente de financiamiento para el incremento de activos necesarios para el nuevo nivel de ventas.
- 5- Describir el plan financiero para 2019.

## Capítulo II - Marco Teórico

### **Estrategia**

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que se adoptan para mejorar el desempeño de la compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan un resultado superior, se dice que tiene una ventaja competitiva. (Hill y Jones, 2015)

El proceso de planificación estratégica comienza en primer lugar con la declaración de la misión organizacional, la cual describe que hace la compañía y debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias, y, en segundo lugar, con la declaración de la visión, que expresa el estado futuro deseado y, en tercer lugar, con la declaración de las principales metas (Hill y Jones, 2015).

El proceso de formular una estrategia implica llevar a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando un análisis que compare factores internos y externos, para, posteriormente, poder fijar los objetivos y la estrategia de la empresa. (Hill y Jones, 2015)

### **Análisis externo**

Como se dijo anteriormente, para formular una estrategia es necesario hacer un análisis del ambiente externo de la organización. El propósito fundamental del mismo es identificar las oportunidades y amenazas que existen y que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar dos ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, y el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el contexto industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición y la de sus principales rivales. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria. (Hill y Jones, 2015)

### **Análisis PEST**

En lo que respecta al estudio del macroentorno, es de utilidad realizar un análisis PEST, llamado así por ser el acrónimo de los factores Político, Económico, Social y Tecnológico. Este análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos elementos y establecer la interrelación que existe entre ellos, para poder así establecer las oportunidades y amenazas que éste presenta. (Robbins y Coulter, 2014)

### ***Cinco Fuerzas de Porter***

Para el análisis del ambiente de la industria, es de particular interés, y herramienta de aplicación en el presente trabajo, el llamado modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter, que permite analizar las pujanzas competitivas en el ambiente en cuestión, facilitando la tarea de identificar las oportunidades y amenazas.

El modelo se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el poder de negociación de los compradores, 2) el poder de negociación de los proveedores 3) el riesgo de que entren nuevos competidores, 4) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria y 5) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. (Hill y Jones, 2015)

### **Análisis Interno**

Como se mencionara algunos párrafos atrás, para formular una estrategia, además de hacer un análisis del ambiente externo de la organización, también es necesario realizar un análisis interno, el cual consiste en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, con el propósito de detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. (Hill y Jones, 2015)

### **Matriz FODA**

Habiendo estudiado ya los contextos interno y externo, el siguiente paso implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir en función de la comparación de las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Esto se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. (Hill y Jones, 2015)

### **Crecimiento**

Cuando hablamos de crecimiento, es importante entender que implica un incremento en el volumen de ventas. Para que dicho aumento sea posible deben conjugarse dos aspectos, en primer lugar que haya un incremento en la demanda o que exista un mercado insatisfecho y, en segundo lugar, que la compañía pueda financiar el incremento de activos necesario para cubrir dicha demanda.

En el caso de la empresa objeto de estudio, el mercado ya está maduro y se encuentra insatisfecho, puntualmente se atenderá el incremento de la demanda de un cliente en particular, con lo cual su posibilidad de crecimiento se circunscribe en gran medida a la capacidad que tenga de financiarse. Por tal motivo, es de suma relevancia comprender la situación económico-financiera en que se encuentra la compañía.

En primer lugar es importante saber que cuando hablamos de “la situación económico-financiera” nos referimos a dos aspectos totalmente distintos. Por un lado, el aspecto económico se refiere a la medición de los ingresos y egresos en un periodo determinado, pero no toma en cuenta el factor tiempo, es decir, a modo de ejemplo, que no otorga relevancia a qué sucedió primero, si los ingresos o los egresos. Por otro lado, en un segundo lugar, tenemos el aspecto financiero, que si dota de importancia al factor tiempo. Como es fácil de suponer, no es lo mismo que suceda primero un ingreso y luego un egreso a que ocurra exactamente lo contrario.

Un claro ejemplo se da cuando una empresa inicia un concurso preventivo, dado que si bien tiene resultados económicos positivos, su activo corriente no alcanza para cubrir su pasivo corriente, es decir no puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

### **Estados Contables**

Continuando con la línea, para poder comprender la situación de la compañía, durante el desarrollo de este trabajo recurriremos a la contabilidad, que registra de manera metódica todos los eventos económicos que suceden en la empresa de acuerdo a diferentes criterios y normas generalmente aceptadas. Gracias a esto, dispondremos de toda la información necesaria para estudiar y comprender la situación económico-financiera de la empresa sin mayores dificultades

Para analizar ambos aspectos, revisaremos los siguientes informes contables:

- 1- Estado de resultados: Porque nos muestra, de manera ordenada, los ingresos y egresos que tuvo la empresa en un periodo determinado, obteniendo así, al final del informe, el resultado económico contable de la misma (ganancia o pérdida) (Ross, 2009). A través de este estado, vamos a comprender el primer aspecto, es decir la situación económica de la empresa.
- 2- Balance: También llamado Estado de Situación Patrimonial, nos muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinado (Ross, 2009), con lo cual nos permitirá tener una comprensión del segundo aspecto en cuestión, es decir el aspecto financiero de la compañía.

Continuando con este último estado, profundizaré un poco más en su explicación puesto que nos será de utilidad al momento de su aplicación. El balance se estructura a través de tres conceptos: el activo, el pasivo y el patrimonio neto.

El activo incluye, en orden de mayor a menor liquidez, todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad que son susceptibles de traer dinero a la empresa

en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Es importante aclarar que la liquidez es la rapidez con que un activo se puede convertir en dinero sin una pérdida sustancial de valor (Ross, 2009).

Por otro lado, el pasivo muestra, en orden de exigibilidad, todas las obligaciones ciertas del ente, por ejemplo préstamos o compras con pago diferido (Ross, 2009).

Finalmente, el patrimonio neto puede calcularse como la diferencia entre el activo y el pasivo, y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos (Ross, 2009).

### **Análisis de los Estados**

Una vez que disponemos de ambos estados, y ahora que somos capaces de comprenderlos, es necesario hacer un análisis de los mismos. Para lo cual, en la etapa de análisis de la empresa, construiremos a partir de ellos los siguientes informes:

- 1- Estados financieros porcentuales: aquí presentaremos todas las partidas en términos de porcentaje. Para el caso del balance, las cuentas se expresan como un porcentaje del total de activos, en tanto que para el estado de resultados, las mismas se expresan en función de las ventas totales (Ross, 2009).
- 2- Indicadores financieros: A partir de la información del estado de resultados y del balance elaboraremos las siguientes métricas:
  - a. Medidas de liquidez o solvencia a corto plazo: sus principales indicadores son la liquidez ácida y la circulante. La primera muestra la relación existente entre la parte más líquida del activo corriente (no contempla el inventario) y la deuda a corto plazo, mientras que la última relaciona directamente el activo corriente con el pasivo corriente (Ross, 2009).
  - b. Medidas de solvencia a largo plazo: Aquí encontramos la razón de la deuda total, que mide la relación entre el pasivo total y el activo total, la razón deuda-capital que, como su nombre lo indica, relaciona la deuda total con el capital de la compañía (Ross, 2009).
  - c. Medidas de rentabilidad: En este apartado se puede hablar del rendimiento sobre los activos (ROA) que relaciona la utilidad neta con el total de los activos, y el rendimiento sobre el capital (ROE), que relaciona la utilidad neta con el capital de la empresa (Ross, 2009).

Estos indicadores nos serán de gran utilidad para monitorear a posteriori el desempeño de la organización a lo largo de toda su vida, incluyendo el proceso de crecimiento

### **Planeación financiera.**

La planeación financiera formula la manera en la cual se van a alcanzar las metas financieras. Por consiguiente, es una declaración de lo que se va a hacer a futuro (Ross, 2009).

Para realizar un plan financiero explícito, se deben establecer decisiones sobre ciertos elementos básicos:

- La necesidad de inversión de la empresa en nuevos activos (Ross, 2009).
- El grado de apalancamiento financiero que la empresa decida emplear. Esto determinará la cantidad de préstamos que utilice la empresa para financiar su inversión en activos fijos, es decir que se define la estructura de capital de la compañía (Ross, 2009).
- La cantidad de efectivo que la empresa cree que es necesaria y apropiada para pagarles a los accionistas, es decir definir la política de dividendos (Ross, 2009).
- La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que la empresa necesita de manera continua, es decir definir el capital de trabajo neto (Ross, 2009).

Durante la elaboración del plan financiero será necesario abordar los siguientes elementos:

- Pronóstico de ventas. La planeación se enfocará en las ventas futuras proyectadas y en los activos y el financiamiento necesarios para respaldar esas ventas. Con frecuencia el pronóstico de ventas se dará como la tasa de crecimiento de las mismas (Ross, 2009).
- Estados pro forma. Un plan financiero se compondrá como mínimo un estado de resultados y un balance pronosticados. Estos se llaman estados pro forma (Ross, 2009).
- Requerimiento de activos. Esto es la variación de los activos fijos y el capital de trabajo, y deben verse reflejados en el balance proyectado (Ross, 2009).
- Requerimientos financieros. Esta parte del plan debe abordar la política de dividendos y la política de deuda (Ross, 2009).
- El ajuste. Una vez que la empresa tiene un pronóstico de ventas y un estimado de los gastos requeridos para activos, a menudo será necesaria cierta cantidad de nuevo financiamiento, debido a que los activos totales proyectados excederán al total de capital y pasivos proyectados. En otras palabras, el balance ya no estará más equilibrado. Para dar solución a esto se debe seleccionar una variable financiera de ajuste que se utilizará como fuente de financiamiento para lograr que el balance vuelva a estar equilibrado (Ross, 2009).



### **Método del Porcentaje de Ventas**

Para la elaboración del plan financiero existen diversos modelos, pero el que se utilizará, ya que se considera el más adecuado para la planificación estratégica, es el del porcentaje de ventas. En él, la idea básica es separar las cuentas del estado de resultados y del balance en dos grandes grupo: las que varían directamente con las ventas y las que no lo hacen.

Bajo este método, tanto el estado de resultados proforma como el nuevo balance, surgirán de incrementar aquellas cuentas que varíen con las ventas en la misma proporción que ésta.

En la construcción del balance se podrá advertir que los activos proyectados superarán a la suma del pasivo y el capital. Ése déficit se denomina “Fondos externos requeridos” (FER), y representa la cantidad de dinero que la compañía debe obtener del mercado financiero para poder equilibrar el nuevo balance (Ross, 2009).

En la medida en que aumenta la tasa de crecimiento de las ventas, la necesidad de nuevos activos aumenta más rápidamente que la adición a utilidades retenidas, de manera que el financiamiento interno proporcionado por la adición a utilidades retenidas desaparece rápidamente, por ello es importante diferenciar dos tasas:

Por un lado, la tasa de crecimiento interno (TCI), que representa el máximo crecimiento que la empresa es capaz de lograr sin ningún tipo de financiamiento externo (Ross, 2009).

Por otro lado, la tasa de crecimiento sostenible (TCS), que es la máxima tasa de crecimiento que la empresa es capaz de lograr sin financiamiento de capital externo, a la vez que mantienen constante la razón deuda capital (Ross, 2009).

Para el caso particular que plantea presente trabajo, será importante tener en cuenta tanto la TCI como la TCS, para luego poder definir una tasa que equilibre las posibilidades de financiamiento con las posibilidades que otorga el mercado a través de la demanda.

### Capítulo III - Marco Metodológico

Para el cumplimiento de algunos objetivos específicos fue necesario llevar adelante un proceso de investigación. La metodología empleada para el cumplimiento de los mismos es la siguiente:

- 1- Elaborar, durante la etapa de diagnóstico, una matriz FODA que exponga fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al cierre de 2018.

Para el logro de ese objetivo fue necesaria la aplicación de diversas herramientas, cada una de las cuales requirió una estrategia de investigación específica. A continuación se detallan las mismas.

- a. Análisis PEST

- i. Entornos Político, económico y social.

- Metodología: Cualitativa.
- Técnica: Lectura de fuentes secundarias.
- Población: Artículos periodísticos, informes de blogs y foros económicos.

- ii. Entorno tecnológico.

- Metodología: Cualitativa
- Técnica: Observación directa.
- Población: Industrias metalúrgicas autopartitas proveedoras a terminales automotrices.
- Muestra: Criterio usado no probabilístico. Se observaron las instalaciones de la empresa en cuestión y las tres compañías más importantes Metalúrgica Vottero, Metalúrgica Roma, y Pertrak.

## b. Análisis de fuerzas de Porter

### i. Clientes

- Metodología: Cualitativa
- Técnica: Entrevista
- Instrumento: Guía de preguntas (ver anexo 1)
- Población: Personal del área comercial de Matrimet, compuesto por dos personas.
- Muestra: No probabilística. 100% de las personas del sector.

### ii. Proveedores

- Metodología: Cualitativa
- Técnica: Entrevista.
- Instrumento: Guía de preguntas (ver anexo 2).
- Población: Personal del área de compras de Matrimet, compuesto por dos personas.
- Muestra: No probabilística. 100% de las personas del sector.

### iii. Nuevos competidores

- Metodología: Cualitativa
- Técnicas: Observación directa
- Población: Empresas de mecanizado y de fundición metalúrgica.
- Muestra: No probabilística. Se visitaron las dos empresas cordobesas de mecanizado más reconocidas y tres de las cuatro fundiciones más importantes del país.

iv. Rivalidad entre competidores.

- Metodología: Cualitativa
- Técnica: Entrevista
- Instrumento: Guía de preguntas (ver anexo 1)
- Población: Personal del área comercial de Matrimet, compuesta por dos personas.
- Muestra: No probabilística. 100% de las personas del sector.

v. Productos sustitutos

- Metodología: Cualitativa
- Técnica: Entrevista
- Instrumento: Guía de preguntas (ver anexo 1)
- Población: Personal del área comercial de Matrimet, compuesta por dos personas.
- Muestra: No probabilística. 100% de las personas del sector.

c. Análisis interno

Para recabar la información necesaria para llevar a cabo un análisis interno completo se utilizaron diversas técnicas de acuerdo a los siguientes aspectos estudiados:

i. Aspecto histórico y estratégico

- Metodología: Cualitativa
- Técnica: Entrevista.
- Instrumento: Guía de preguntas (ver anexo 3)
- Población: Propietarios de la empresa. Cinco personas.
- Muestra: No probabilística. Se entrevistaron todos los propietarios de la empresa.

ii. Aspecto económico-financiero

- Metodología: Cuantitativa.
- Técnica: Análisis documental.
- Instrumento: Estados contables.
- Población: Estados de resultados y de situación patrimonial de 2018.
- Muestra: Estados de resultados y de situación patrimonial de 2018.

iii. Aspecto operacional y de management de la empresa.

Para recabar información sobre este aspecto se utilizaron las siguientes técnicas:

- Metodología: Cualitativa.
- Técnica: Observación directa.
- Población: Reuniones de novedades y de revisión de indicadores.
- Muestra: No probabilística. Se asistieron a las reuniones de novedades diarias durante un mes y a dos reuniones mensuales de revisión de indicadores.
- Metodología: Cualitativa
- Técnica: Entrevista.
- Instrumento: Guía de preguntas (ver anexo 4).
- Población: Mandos medios de la empresa, compuesto por nueve personas.
- Muestra: No probabilística. Se entrevistaron a los 4 encargados de las áreas más grandes de la empresa (calidad, producción, mantenimiento y logística)

2- Determinar en la etapa de diagnóstico indicadores de solvencia, liquidez, rentabilidad y tasas de crecimiento al cierre de 2018.

- Metodología: Cuantitativa.
- Técnica: Análisis documental.
- Instrumento: Estados contables.
- Población: Estados de resultados y de situación patrimonial de 2018.
- Muestra: Estados de resultados y de situación patrimonial de 2018.

## Capítulo IV - Análisis de Datos.

### Reseña histórica.

Matrimet SRL es una empresa familiar con poco más de 50 años de trayectoria. Originalmente la empresa se dedicó a la fabricación de calefones a gas, pero con la intención de compensar el efecto estacional propio del rubro decidió incursionar en el mundo náutico. Así, bajo la marca Biguá, comenzó a desarrollar motores a combustión para embarcaciones. Sus primeros modelos fueron grupos motrices fuera de borda de poca potencia y más tarde incluirían motores internos y desarrollarían modelos más potentes, concibiendo así las versiones de 14 Hp y 25 Hp.

Para aquel entonces la industria nacional estaba en pleno crecimiento, y gracias al éxito de los Biguá, Matrimet decidió abandonar la construcción de calefones y abocarse exclusivamente a su nueva actividad.

Sus modelos eran de fabricación íntegramente nacional. Su competitividad a nivel regional les permitió en poco tiempo construir una planta productiva propia e incorporar maquinaria más avanzada.

En aquellos años, Matrimet logró traspasar las fronteras argentinas y comenzó a comercializar sus modelos en el mercado brasilero.

Más tarde, con la llegada de los años '90, empezaron a aparecer en el mercado regional los primeros motores extranjeros. Así marcas como Mercury y Johnson con mejores prestaciones y precios más bajos comenzaron a ganar participación en el mercado poniendo en jaque las modelos nacionales.

Las ventas rápidamente comenzaron a caer y la capacidad ociosa en la planta se hizo notar. Matrimet contaba con una nave industrial preparada para la producción en serie y con algunas máquinas de control numérico, lo cual le permitió, en un esfuerzo por mantener el nivel de actividad, comenzar a proveer a las terminales automotrices de piezas mecanizadas producidas en serie.

Así llegaron clientes como Scania y Volkswagen, y rápidamente la producción de los Biguá comenzó a desaparecer. La empresa otra vez había cambiado de rubro.

Los años siguientes fueron muy buenos y, con la llegada de General Motors como nuevo cliente, Matrimet pudo modernizar sus maquinarias y mudar sus instalaciones a su nueva planta fabril en el Parque Industrial Ferreyra.

Ya corriendo el año 2005 se agregaron a su cartera de clientes Fiat, Denso Manufacturing y Toyota.

Años más tarde con la llegada de las crisis económicas, las ventas a General Motors, Scania, y Fiat cesarían inmediatamente, produciendo así un daño económico en la empresa muy profundo.

Los años siguientes, fueron marcados por una inflación creciente y un tipo de cambio retrasado, lo que produjo una reducción en la competitividad en la industria a nivel regional.

Esta vez Matrimet se encontraba inmerso en una industria muy poco flexible y con barreras de salida muy altas. Las condiciones macroeconómicas conspiraban contra la industria autopartista y hasta el día de hoy carece de competitividad regional. En estos últimos años la empresa ha experimentado la reducción de más del 50% de su capital humano y ha enfrentado un concurso preventivo.

Actualmente Matrimet se encuentra con el desafío de, con recursos humanos y económicos escasos, resurgir y volver a crecer de la mano de diversos proyectos con inicio de producción en el año 2019.

## **Estrategia**

Respeto de las bases estratégicas de la compañía podemos decir que:

La visión es: “Matrimet se proyecta como una empresa estable y con gran capacidad de crecimiento, siendo capaces de desarrollar y lanzar nuevos productos en el menor tiempo posible y con una cartera de clientes y mercados heterogénea.”

La misión es: “Matrimet es una empresa orientada a la producción seriada de partes que involucren el mecanizado como proceso principal de manufactura”.

En cuanto a la estrategia general propiamente dicha, si bien la empresa considera esta información como confidencial, nos ha permitido difundir algunos de los objetivos que ésta persigue. Los mismos se enumeran a continuación:

- Aumentar el margen de utilidad por encima del 10%
- Alcanzar una facturación anual mayor o igual a 1.5 millones de dólares.
- Cumplir el 95% de los programas de entregas de los clientes.
- Reducir el rechazo interno por debajo del 4%.
- Alcanzar un grado de 95% de utilización de la capacidad instalada.
- Reducir el nivel de ausentismo por debajo del 8%.



## **Contexto global.**

A continuación se describirá en pocas líneas el contexto externo en el que se encuentra inserta la compañía. Esto nos será de utilidad para entender donde se está posicionado y en qué dirección se deben tomar las decisiones.

### ***Política.***

Durante 2019 la situación política de la Argentina estará signada por las elecciones presidenciales del 27 de octubre. Por el momento los dos principales posibles candidatos son el actual presidente Mauricio Macri y Alberto Fernández con la ex presidenta Cristina Fernández de Kirchner como vicepresidente, ambos compartiendo una intención de voto algo mayor al 30%, pero también una imagen negativa en torno al 55%. Así, al día de hoy serían los dos candidatos ganadores en la primera vuelta electoral, pero sin alcanzar el caudal de votos suficientes para evitar el ballotage.

Ambos alternativas electorales tienen una visión política muy distante entre sí, así mientras el oficialismo retomó las relaciones internacionales con países como Estados Unidos y Rusia, y dejó de lado otras con países como Venezuela, el gobierno anterior de Cristina Fernández hacía justo lo contrario. De igual manera sucede con la ideología económica predominante en cada uno.

Dadas estas diferencias tan acentuadas, el mundo está atento a las elecciones y por el momento aguarda y especula. *Extraído de Guido Z. y Pablo M (Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires 2018). Recesión e inflación con impactos sociales en Argentina. [Versión electrónica.]*

### ***Economía***

El 2019 será para Argentina un año de crisis cambiaria con sus consecuencias sobre la inflación, los ingresos y el nivel de actividad.

Se espera que el 2018 cierre con un tipo de cambio de 38-39 pesos por dólar, lo que sería un 102% más que el último día hábil de 2017.

La estrategia del gobierno para evitar una nueva escalada cambiaria durante 2019 e incluso lograr cierta apreciación nominal de la moneda se enmarca en el acuerdo alcanzado con el FMI. El organismo internacional aceptó otorgar un crédito por 57.100 millones de dólares a lo largo de 2018 y 2019, asegurando los pagos de los compromisos en moneda extranjera contraídos por el Estado. A cambio, se realizaron una serie de exigencias, entre las que se destacan que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) deje de financiar a Hacienda vía emisión monetaria y que minimice su intervención en el mercado de divisas. Siguiendo esta línea, las autoridades del BCRA

abandonaron el régimen de metas de inflación e idearon un régimen de política basado en el seguimiento de agregados que se centra en mantener constante la base monetaria al menos hasta junio de 2019 y fijar bandas cambiarias dentro de las cuales se dejaría flotar libremente al tipo de cambio.

Posiblemente el principal costo de esta política sea el aumento de la tasa de interés. Dado que el BCRA controla la base monetaria y los encajes, la tasa queda determinada por la demanda de dinero. De todos modos, el proceso de suba de tasas comenzó antes de la implementación de este régimen. Cuando el BCRA todavía controlaba la tasa, había tomado la decisión de incrementarla por la corrida cambiaria de 27,25% anual hacia finales de abril, a 40% en mayo, 45% en agosto, luego 60% y finalmente 65%. En octubre, pocos días después del debut del nuevo régimen monetario, la tasa tocó un máximo de 73,5%, para luego ir bajando muy lentamente hasta 52.7% en mayo de 2019.

La inflación en Argentina nuevamente parece demostrar estar más influida por el tipo de cambio que por la tasa de interés. En efecto, la variación de precios que venía siendo entre 2% y 3% mensual entre enero y mayo, aumentó luego de la devaluación entre 3% y 4% entre junio y agosto, saltó a 6,5% y 5,4% en septiembre y octubre respectivamente, para finalmente desacelerarse en noviembre a 3,15%. Esta evolución significó que, en términos interanuales, la inflación se incrementara del 25% a principios de año a 48,5% en noviembre.

Las perspectivas para 2019 no son del todo alentadoras. Por un lado, el gobierno acaba de anunciar aumentos en las tarifas de transporte del orden del 40%, del agua en torno al 45%, de la luz eléctrica de un aproximado del 55% y del gas del 35% promedio.

En relación con tipo de cambio, al menos hasta marzo de 2019 inclusive, la banda inferior irá aumentando un 2% mensual. De esta manera, solo queda la forma más dolorosa de bajar la inflación y que más afecta el nivel de actividad, que es la reducción de los salarios reales. Esto en un contexto en el que los trabajadores intentarán recuperar parte del poder adquisitivo perdido en 2018.

*Extraído de Guido Z. y Pablo M (Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires 2018). Recesión e inflación con impactos sociales en Argentina. [Versión electrónica.]*

La proyección estimada para 2019 por el Banco Central a través del relevamiento de expectativas de mercado (REM) estimó para Diciembre de 2019 una Inflación de 27.5% y un tipo de cambio \$48.5 por dólar. A su vez, anticipó una inflación de 47,5% para Diciembre de 2018.

*(Extraído de <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-mercado-pronostica-un-dolar-a-485-y-una-inflacion-de-275-para-2019.phtml> – Publicado en Diciembre)*

En lo que respecta al sector automotriz, el patentamiento de vehículos de 2018 cerró con una reducción del 11.03% respecto de 2017. La caída del 11% no refleja la verdadera realidad del mercado actual. Es porque el 2018 arrancó con ventas récord y se desplomó

a partir de mayo, con la devaluación del peso y la aceleración de la inflación. Por eso, los pronósticos para el 2019 son negativos, se estima una caída del 19% respecto de 2018.

*(Extraído de <https://autoblog.com.ar/2019/01/02/asi-fueron-las-ventas-totales-en-2018/> – Publicado en Enero de 2019)*

La venta de autos 0 Km en el mercado argentino bajó en Diciembre un 28,8% respecto al Noviembre 2018 y descendió un 40,6% respecto al mismo mes del año 2017.

*(Extraído de <https://www.infoauto.com.ar/institucional/detalle/venta-de-autos-0-km-en-argentina-diciembre-y-total-2018> – Publicado en Enero de 2019)*

Teniendo en cuenta la gran importancia del mercado latinoamericano, y en especial de Brasil para el sector automotriz, es conveniente mencionar que según las proyecciones para 2020, el crecimiento en Latinoamérica aumentará al 2,5 %, impulsado por un repunte de las inversiones fijas tras un extenso período de decaimiento. En Brasil, se espera que la débil recuperación cíclica cobre impulso y que el crecimiento aumente del 1,5 % en 2019 al 2,5 % el año próximo. Se prevé también que en 2020, tras dos años de contracción, Argentina volverá a registrar un crecimiento positivo, a medida que disminuyan los efectos de las presiones del mercado financiero.

*Extraído de Banco Mundial. (Global Economic Prospects 2019). Perspectivas económicas mundiales: América latina y el Caribe, más tensiones, menos inversiones. [Versión electrónica.]*

A continuación se presentan los crecimientos porcentuales históricos y previstos de PBI a precio de mercado para los países de América Latina y el Caribe:

**Figura 1. Previsiones para los países de América Latina y el Caribe.**

**Fuente: Banco Mundial. (Global Economic Prospects 2019). Perspectivas económicas mundiales: América latina y el Caribe, más tensiones, menos inversiones. [Versión electrónica.]**

	2016	2017	2018e	2019p	2020p	2021p
PIB a precios de mercado (USD de 2010)						
Argentina	-2,1	2,7	-2,5	-1,2	2,2	3,2
Belice	-0,6	1,4	3,0	2,3	2,1	1,9
Bolivia	4,3	4,2	4,2	4,0	3,6	3,4
Brasil	-3,3	1,1	1,1	1,5	2,5	2,3
Colombia	2,1	1,4	2,6	3,5	3,7	3,7
Costa Rica	4,2	3,4	2,7	3,0	3,1	3,4
Chile	1,7	1,3	4,0	3,5	3,1	3,0
Ecuador	-1,2	2,4	1,4	0,0	0,4	0,8
El Salvador	2,5	2,3	2,5	2,6	2,5	2,4
Granada	3,7	5,1	5,2	3,9	3,7	3,7
Guatemala	3,1	2,8	3,1	3,3	2,7	3,0
Guyana	3,4	2,1	4,1	4,6	33,5	22,9
Haití <sup>a</sup>	1,5	1,2	1,5	0,4	1,6	1,3
Honduras	3,9	4,8	3,7	3,6	3,8	3,9
Jamaica	1,4	1,0	1,9	1,6	1,7	1,9
México	2,9	2,1	2,0	1,7	2,0	2,4
Nicaragua	4,6	4,7	-3,8	-5,0	1,1	1,3
Panamá	5,0	5,3	3,7	5,0	5,4	5,2
Paraguay	4,3	5,0	3,6	3,3	4,0	4,0
Perú	4,0	2,5	4,0	3,8	3,9	4,0
República Dominicana	6,6	4,6	7,0	5,2	5,0	5,0
San Vicente y las Granadinas	1,3	0,7	2,0	2,1	2,3	2,3
Santa Lucía	3,9	3,7	1,5	3,4	3,5	2,4
Suriname	-5,6	1,4	2,0	2,0	2,1	2,1
Trinidad and Tabago	-6,5	-1,9	0,7	0,9	1,5	2,1
Uruguay	1,7	2,6	1,6	1,5	2,3	2,5

### *Social.*

La Argentina se caracteriza en estos momentos por una población muy golpeada económicamente, con grandes caídas del salario real a raíz de las sucesivas devaluaciones y crecientes tasas inflacionarias.

La tasa de desocupación pasó, según el INDEC, de un 7,2% a fines de 2017 a un 9,6% en junio de 2018.

La mano de obra está altamente sindicalizada, y son frecuentes las medidas de fuerza y protestas sociales. Esta situación genera como efectos colaterales la caída de eficiencia productiva, el aumento del trabajo informal y dificultad para frenar la inercia inflacionaria. Así mismo, esta fuerte sindicalización sumado a leyes laborales que benefician ampliamente al trabajador, tienen un doble efecto, mientras que sirven de freno

a las empresas a la hora de desvincular personas, también sirven de freno a la hora de la contratación.

Existe también una visión generalizada negativa sobre el sector empresario, lo que normalmente dificulta las negociaciones entre los diferentes sectores económicos.

Finalmente, algo que parece ya estar en el ADN de la sociedad aunque con sobrado fundamento a lo largo de la historia, es la desconfianza en la moneda nacional y la tendencia a dolarizar el ahorro y a mantener una gran parte de éste fuera del circuito bancario.

*Extraído de Guido Z. y Pablo M (Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires 2018). Recesión e inflación con impactos sociales en Argentina. [Versión electrónica.]*

### **Tecnología.**

En lo que a medios productivos se refiere, no hay avances significativos en los últimos años y parece que tampoco los habrá en un futuro cercano. Esto implica que tener la última máquina disponible en el mercado no significa una ventaja competitiva apreciable frente a quien tiene una de más de 20 años.

Si es importante destacar que, debido a la continua pérdida de rentabilidad del sector, el parque de máquinas de éste ya tiene incontables horas de uso y alta dependencia de las actividades de mantenimiento.

Dentro del mercado de máquinas, una parte importante corresponde a maquinaria usada.

### **Análisis de la industria**

#### ***Clientes.***

Debido a los requerimientos técnicos y de infraestructura que requiere la industria metalúrgica autopartista a la que pertenece la empresa Matrimet, la competitividad se logra para volúmenes muy altos de producción, lo que reduce la cartera de clientes a unas pocas terminales automotrices, esto implica que todos los compradores de esta industria son grandes multinacionales con mucho poder de negociación. Tan es así que cualquier actualización en los precios requiere de una negociación durante la cual se debe cumplir con determinados procedimientos. Estos procesos suelen tomar un largo tiempo, llegando incluso a durar entre dos y tres meses, y el resultado normalmente se ajusta más a las necesidades del cliente que de la propia empresa, lo cual a lo largo del tiempo ha generado una pérdida de rentabilidad general en el sector.

Es importante destacar en este apartado que, como se comentara anteriormente, la especificidad del rubro requiere de una estructura preparada para volúmenes de producción muy altos y con un elevado estándar de calidad, lo que redundaría en escasa flexibilidad, altos costos de funcionamiento, e imposibilidad de atender otros mercados de volúmenes más bajos, como el de repuestos o maquinaria agrícola.

### ***Proveedores.***

En general, las compras de las empresas de esta industria se concentran casi en su totalidad en insumos y herramientas de mecanizado, lubricantes hidráulicos y de corte, y servicios de mantenimiento especializado.

En lo que a insumos y herramientas de mecanizado se refiere, las opciones disponibles en el mercado se reducen principalmente a cinco marcas multinacionales, Sandvik, Widia, Kennametal, Mitsubishi y Secco. Casi el 90% de estos insumos son adquiridos directamente a las marcas, sin mediar distribuidor de por medio, con lo cual las opciones de negociaciones y reducciones de precio son casi nulas. En este punto tanto Matrimet como la competencia es precio aceptante.

Para el caso de los lubricantes hidráulicos y de corte, los proveedores se reducen principalmente a 5 empresas reconocidas y, dado que las especificaciones de uso son extremadamente específicas, surge el problema de que dos productos equivalentes de dos marcas diferentes tienen distinto comportamiento, pudiendo en la mayoría de los casos no ser sustituibles entre sí.

Esta situación implica que, si bien cada empresa puede optar por uno u otro proveedor, cada compañía resulta, en cierta manera, esclava de un único proveedor, que para el caso de Matrimet es Fuchs, una empresa multinacional líder. Si bien las posibilidades de negociación son casi nulas, estos lubricantes son suministrados a través de la venta directa, es decir sin intermediación de distribuidores.

En cuanto a mantenimiento se refiere, el parque de máquinas de Matrimet puede separarse en dos grupos. Por un lado las de tecnología más simple y conocida a nivel local, y por otro las de tecnología compleja y de poco conocimiento local.

Es importante aclarar que la producción actual está distribuida 50% y 50% para cada uno de los grupos.

Para el caso de los equipos de menor tecnología, la mayor parte del mantenimiento se hace con personal de la misma compañía, mientras que para los de mayor tecnología, éste debe hacerse con profesionales especializados. A nivel local solo se dispone de dos proveedores con capacidad y conocimiento para realizar estos trabajos. Esta escasa oferta implica que Matrimet tiene pocas oportunidades de negociar tanto precios como plazos.

Como conclusión de este apartado, podemos decir que, como la empresa no tiene proveedores de materia prima, ya que la misma es consignada por sus clientes, las

compras no llegan a representar en total el 5% de las ventas, con lo cual su posición precio aceptante no implica un riesgo significativo.

### ***Nuevos competidores.***

La probabilidad de la aparición de nuevos competidores es muy escasa ya que las barreras de entrada son muy altas. La venta de estos productos de manera directa a las terminales automotrices y el alto nivel de producción requieren de inversiones millonarias en maquinaria, recursos humanos con experiencia y conocimientos en la operación de las mismas, ingenieros especializados en desarrollo de procesos de fabricación y calidad aplicables, certificación de normas ISO/TS y metodologías y procedimientos propios de cada automotriz.

### ***Productos sustitutos.***

No existen productos sustitutos, ya que cada uno es propiedad intelectual del cliente.

### ***Rivalidad entre competidores.***

A nivel nacional, las empresas Metalúrgica Vottero, Metalúrgica Roma, Emu y Pertrak conforman la principal competencia, luego hay otros competidores pero de pequeña envergadura que atienden una reducida cuota de mercado.

Una característica particular de esta industria, es que luego de que el cliente adjudica la producción del producto al proveedor, el tiempo que transcurre desde el desarrollo del proceso de fabricación hasta la producción en serie es de dos años aproximadamente. Esto implica que el reemplazo de un proveedor por otro es muy difícil de realizar.

También es importante remarcar que algunas de las empresas, como Metalúrgica Roma, están orientadas a diferentes procesos productivos, con lo cual la disputa con ellas por la adjudicación de piezas es limitada.

### **Análisis interno.**

Para comprender la situación actual de la empresa y poder detectar fortalezas y debilidades, se realizará un análisis completo de la misma, tanto del lado económico-financiero como del lado funcional o de management.

Para el análisis económico-financiero se analizarán los estados contables de la compañía, los cuales, por pedido de la compañía y por razones de simplicidad en la explicación,

fueron resumidos de manera que, de forma más compacta, muestren la misma información que en sus versiones originales.

### ***Situación Económica:***

La empresa muestra, en su último estado de resultados, una situación económica aceptable con una utilidad neta mayor a cero, lo cual indica que es capaz de pagar sus gastos operacionales. Si bien el resultado contable es positivo, el margen neto es solo del 6% y, además, es pertinente prestar atención a su estructura de costos.

A continuación se presenta el estado de resultados.

**Tabla 1. Estado de resultados al cierre de 2018**

**Fuente: Elaboración propia.**

<b>Estados de Resultados</b>		
<b>Cuentas</b>	<b>Último Estado</b>	<b>% de las Ventas</b>
Ventas	\$ 34,315,200.23	100%
Costos variables	\$ 6,005,160.04	18%
costos fijos	\$ 24,929,992.97	73%
utilidad gravable	\$ 3,380,047.22	10%
Impuestos (35%)	\$ 1,183,016.53	3%
utilidad neta	\$ 2,197,030.69	6%

dividendos	\$ 732,343.56
adic. A util. retenidas	\$ 1,464,687.13

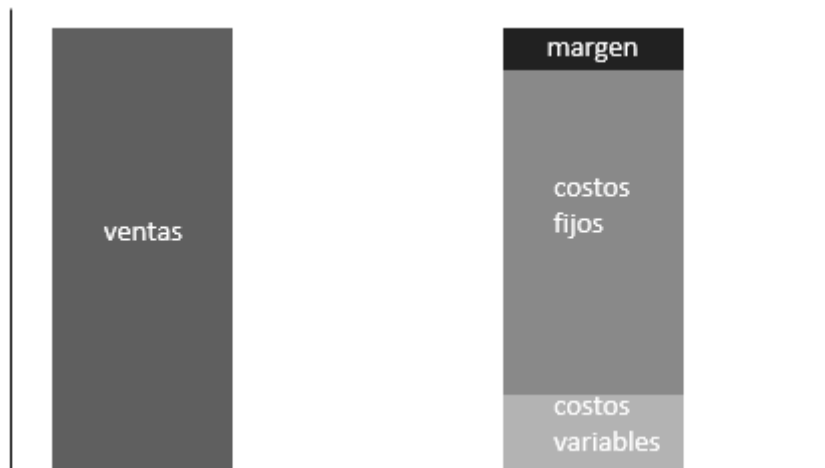
razon de pago de Dividendos	33%
Razon de retencion	67%



Gráficamente se vería de la siguiente manera:

**Figura 2. Estado de resultados al cierre de 2018**

**Fuente: Elaboración propia.**



Como se puede observar, los costos fijos representan una proporción muy alta respecto de las ventas, alcanzando el 73% de las mismas. Esta cuantía implica que, con apenas una reducción del 12% en las ventas, la empresa comenzaría a tener resultados contables negativos, es decir que económicamente es muy sensible a los cambios en el ingreso y que, además, se encuentra muy cerca de su punto de equilibrio.

La razón por la que los costos fijos son tan elevados es que, en la realidad económica de la empresa, todos los gastos asociados a sus recursos humanos, principalmente los relativos a la mano de obra directa, se comportan como tales, manteniéndose constantes para rangos lo suficientemente amplios de venta. Estos gastos representan cerca del 65% de la facturación y casi el 90% de los costos fijos, por lo tanto, es adecuado reconocer que Matrimet es mano de obra dependiente.

Por particularidades del rubro, se conjugan dos situaciones potencialmente peligrosas, en primer lugar, su recurso más caro, la mano de obra, tiene niveles de ausentismo que rondan el 11% y 14% mensual, lo cual aumenta en la misma medida los costos relativos a éste. Además, está altamente sindicalizada y su gremio, la Unión de Obreros Metalúrgicos (UOM), tiene mucho poder, con lo cual hay una alta recurrencia en las medidas de fuerza que perjudican fuertemente el nivel de las ventas y, adicionalmente, son frecuentes los pagos adicionales no remunerativos que no pueden ser trasladados al precio. En segundo lugar, sus clientes, todas terminales automotrices, tienen un poder de negociación muy alto, con lo que, en la situación inflacionaria actual, lleva mucho tiempo poder negociar los aumentos en la mano de obra acordados durante el proceso de paritarias.

En otras palabras, y resumiendo lo antedicho, la mayor parte de los costos de la empresa son fijos y propensos a incrementarse, a la vez que son de difícil traslado a los precios y que su nivel de ventas es muy sensible a los conflictos gremiales. Todo esto, en un contexto en el que la compañía está en un nivel de facturación muy próximo a su punto de equilibrio, implica un riesgo alto para su subsistencia.

Respecto de los costos variables, estos se reducen prácticamente a los insumos directos para la producción, tales como herramientas, aceites y electricidad.

Es importante aclarar que la razón por la que estos últimos representan una proporción tan baja respecto de las ventas es que la materia prima para realizar los productos es propiedad del cliente, por lo que la empresa no se hace cargo de su adquisición y solo la mantiene en sus instalaciones en concepto de concesión, es decir que Matrimet solo se limita a vender el servicio de mecanizado.

Esto trae un beneficio muy grande, ya que en el valor final de los productos, el mecanizado representa solo el 10% del valor de la misma, contra el 90% que representa la materia prima (fundición). Esta situación implica una gran reducción del capital de trabajo necesario.

Dentro del análisis económico también se realizó la construcción de dos indicadores, el ROA (Return Over Assets o Rentabilidad Sobre los Activos) y el ROE (Return Over Equity o Rentabilidad Sobre el Capital). Los valores obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 2. ROA y ROE al cierre de 2018**

**Fuente: Elaboración propia.**

ROA	0.12
ROE	0.16

El objetivo principal de haberlos realizado es tener una comprensión algo mayor de la situación actual y tener una métrica para comparar los resultados a lo largo del proceso, a la vez que serán utilizados más adelante en el cálculo de las tasas de crecimiento.

El valor obtenido en el ROA significa que, por cada peso invertido en el activo se han generado 12 centavos de resultado neto. Así mismo, lo calculado en el ROE nos indica que por cada peso en el capital o patrimonio neto, ya sea que provenga de aportes o de utilidades retenidas, se ha generado 16 centavos de resultado.

Más adelante se analizará como variarán estos valores luego de alcanzar el crecimiento esperado y veremos si se obtiene o no, un mejor resultado por cada peso invertido.

**Situación financiera:**

Luego de haber pasado por un proceso de reestructuración de su deuda mediante un concurso preventivo y haber cancelado casi la totalidad de la deuda a largo plazo, Matrimet muestra el siguiente estado de situación patrimonial:

**Tabla 3. Estado de situación patrimonial al cierre de 2018**

Fuente: Elaboración propia.

Cuentas de Activo	Pesos	% del Activo	Cuentas de Pasivo	Pesos	% del Activo
<b>Activo corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Efectivo	\$ 1,259,772.89	7%	cuentas por pagar	\$ 4,197,417.66	22%
Cuentas por Cobrar	\$ 4,089,228.03	22%	otros	\$ 466,379.74	2%
Inventario	\$ 1,022,307.01	5%			
<b>Activos fijos</b>			<b>pasivo a largo plazo</b>	\$ 630,242.56	3%
Planta y equipos netos	\$ 12,357,697.24	66%	<b>patrimonio neto</b>		
			aportes	\$ 800,500.00	4%
			utilidades retenidas	\$ 12,634,465.20	67%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 18,729,005.16</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 18,729,005.16</b>	<b>100%</b>

Gráficamente se ve de la siguiente manera:

**Figura 3. Estructura financiera al cierre de 2018**

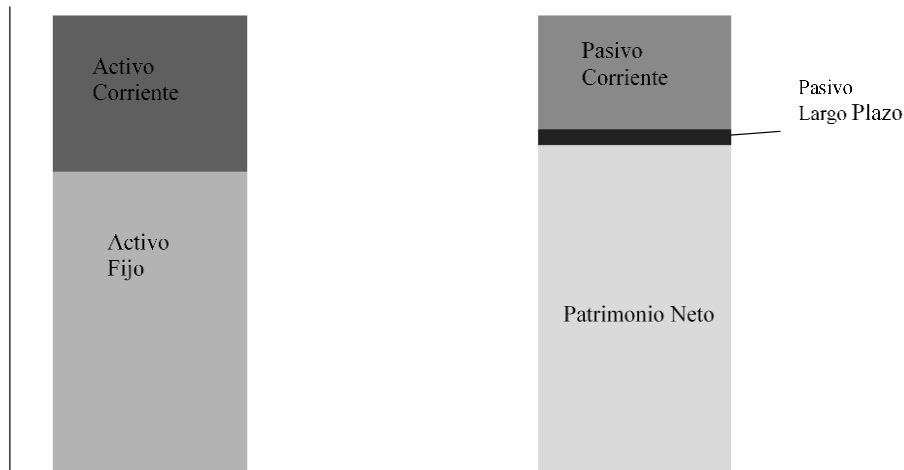
Fuente: Elaboración propia.



Con un poco más de detalle se puede obtener lo siguiente:

**Figura 4. Detalle estructura financiera al cierre de 2018**

**Fuente: Elaboración propia.**



La primera observación que se hará es que el activo corriente es mayor al pasivo corriente, lo cual implica, a priori, una aparente capacidad de cancelar las obligaciones contraídas exigibles dentro del año.

Para Profundizar aún más en este análisis, se elaboraron dos indicadores.

En primer lugar, se calculó la Liquidez Ácida que, como se puede ver más abajo, arrojó un valor de 1,15. Esto significa que, sin considerar en el cálculo el inventario, es decir teniendo en cuenta sólo la parte más líquida del activo corriente, se puede pagar 1.15 veces las obligaciones a corto plazo, por lo tanto se está demostrando una capacidad real de la empresa de cancelación de las mismas.

**Tabla 4. Liquidez ácida**

**Fuente: Elaboración propia.**

Liquidez Ácida	1.15
----------------	------

Como indicador complementario, se calculó la Liquidez Circulante, que arrojó un valor de 1,37. Esto reafirma lo obtenido en el indicador anterior y significa que el total del activo corriente alcanza para pagar 1.37 veces el pasivo a corto plazo.

**Tabla 5. Liquidez circulante**

**Fuente: Elaboración propia.**

Liquidez Circulante	1.37
---------------------	------

Estos indicadores serán usados más adelante, al igual que los de rentabilidad, para comparar la situación que la empresa espera alcanzar luego del crecimiento.

Hasta ahora solo se analizó la situación financiera y la solvencia a corto plazo, pero para obtener un análisis más completo, es necesario explorar también el largo plazo. Para lograr tal cometido, se hizo uso de dos indicadores más: la razón deuda total y la razón deuda capital.

Como ya se detalló anteriormente en el marco teórico, el primer indicador muestra la relación entre el total de la deuda y el total de los activos, a la vez que el segundo lo hace respecto del patrimonio neto o capital.

El cálculo de los mismos se muestra a continuación:

**Tabla 6. Razones Deuda Total y Deuda Capital**

**Fuente: Elaboración propia.**

Deuda Total	0.28
Deuda-Capital	0.39

Para el caso de la razón deuda total, 0.28 indica que el total de la deuda contraída por la empresa representa tan solo el 28% del total de los activos, es decir que, en largo plazo, la compañía tiene activos suficientes para pagar casi cuatro veces el total de las obligaciones con terceros.

Por otro lado, la razón deuda-capital muestra que el pasivo total representa el 39% del patrimonio. Este valor nos permite afirmar que la empresa tiene escaso o nulo riesgo de perder el control de sus activos, ya que, ante un periodo con resultados negativos, cuenta con suficiente capital para absorberlos. Dicho en otras palabras, cuando una compañía adquiere deuda como medio de financiamiento tiene que ofrecer garantías, para lo cual

utiliza sus activos y, en este caso, si fuera necesario, la empresa dispone de capital suficiente para afrontar el pago a sus acreedores sin riesgo de que éstos ejecuten los activos puestos en garantía.

Resumiendo en pocas líneas, Matrimet tiene una buena situación financiera, pero en el aspecto económico, si bien actualmente no tiene problemas, presenta un riesgo latente, ya que se encuentra muy próximo a su punto de equilibrio y presenta factores coyunturales, tales como los conflictos gremiales que afectan los costos y el nivel de ventas, y la dificultad de modificar los precios, que pueden poder en jaque los resultados positivos.

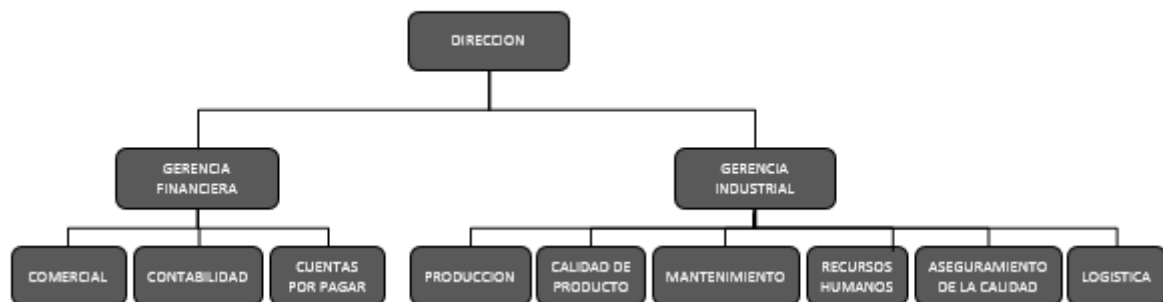
### *Situación Organizacional:*

Respecto la organización de la empresa, la dirección de la misma está compuesta por sus socios, a la vez que de ella se desprenden dos grandes gerencias, la financiera y la industrial, ambas dirigidas por socios también.

De cada una de las gerencias se desprenden una serie de áreas o departamentos que se pueden observar en el siguiente organigrama:

**Figura 5. Organigrama**

**Fuente: Elaboración propia.**



En cuanto a la gestión del trabajo, cabe destacar las siguientes particularidades:

En primer lugar, no existe una buena comunicación de los objetivos y la planificación a largo plazo. Tal situación trae aparejada la confusión de los mandos medios y la imposibilidad de que establezcan prioridades y que trabajen sinérgicamente.

Es posible pensar que los resultados del negocio dependen de cuestiones coyunturales y no del trabajo intencional orientado a los mismos.

Por otro lado, la planificación a corto plazo es escasa y se reduce meramente a presupuestar las ventas y la producción mensual en función de los pedidos. Es oportuno aclarar que la visibilidad de los programas de los clientes es de un mes en firme y un mes en forecast, con lo cual no se prevé las ventas más allá de los 2 meses.

Esta planeación se sigue diariamente pero se limita, en la mayoría de los casos, al análisis y justificación de los desvíos, sin proyectar y gestionar las mejoras en el proceso necesarias para que no vuelvan a ocurrir.

Como punto favorable, hay que destacar que la empresa cuenta con un cuadro de mando integral. Lamentablemente, a pesar de disponer de esta herramienta, no se hace un seguimiento riguroso de sus indicadores, a la vez que éstos se encuentran desactualizados y no siguen el criterio de una planeación estratégica rigurosa ni la coherencia de un mapa estratégico.

Otro punto positivo, es que la dirección tiene previstas reuniones mensuales para el seguimiento de los indicadores del cuadro de mando, y con el mismo criterio, el departamento de producción prevé reuniones diarias para dar respuesta a las tareas que implican directamente a la fabricación. Penosamente, debido a una falta de involucramiento del personal y a la escasa habilidad o conocimiento en la dirección de reuniones, las mismas se convierten en debates de varias horas, en los que no está clara la temática que se tratará, la información que cada participante debe disponer, ni los objetivos de las mismas. Tampoco se obtiene de ellas una minuta ni se definen actividades a realizar. Todo esto, hace que se tornen totalmente improductivas, y que todas las personas involucradas las consideren una pérdida de tiempo, con lo cual, según indicó el mismo personal, cerca del 90% de las reuniones planificadas no se llevan a cabo.

En consecuencia con lo mencionado en el párrafo anterior, el seguimiento de las pocas actividades planificadas se torna escaso o nulo dependiendo de la relevancia de las mismas y de cantidad y urgencia de los acontecimientos diarios.

Otro punto a destacar, es que la mayoría de los procesos cuentan con sus respectivos procedimientos e instructivos. Una vez más, hay que hacer una observación, y es que los mismos se encuentran, en su gran mayoría, desactualizados y que, por la misma razón y por la ausencia de auditorías internas, muchas veces los mismos no son respetados.

Como conclusión de este apartado, se puede decir que la empresa, su personal y sus directores, a pesar de todas las falencias, tienen al menos una visión de la manera correcta

de hacer las cosas. Podemos decir, metafóricamente hablando, que la semilla ya está plantada y que la base existe, por lo tanto se considera que realizando algunos ajustes, es posible administrar adecuadamente el crecimiento de la empresa.

### **Análisis FODA.**

#### ***Fortalezas:***

- **Finanzas saludables:** Luego del proceso de reestructuración llevado a cabo durante el concurso preventivo, las finanzas de Matrimet se encuentran en muy buenas condiciones, con una deuda total menor a su activo corriente. Esto es un punto fuerte a la hora de buscar fuentes de financiamiento.
- **Personal comprometido:** Tanto la dirección como los mandos medios y la mano de obra directa se encuentran comprometidos, con apertura al cambio y deseo de corregir la forma de trabajo para alcanzar una mayor productividad.
- **Experiencia en planificación estratégica:** Si bien la empresa no ha realizado una buena planificación en los últimos años, si lo ha hecho con anterioridad, acumulando experiencia y conocimiento sobre su buena implementación.
- **Cuentan con herramientas de gestión:** Si bien ya sea que algunas de ellas están desactualizadas o que su uso no se está realizando apropiadamente, la empresa cuenta con experiencia y herramientas potentes como el cuadro de mando integral, sistemas de seguimientos de objetivos, procesos estandarizados con procedimientos e instructivos.
- **Estructura preparada para crecer:** En función a los puntos anteriores y con la salvedad de hacer algunos reajustes, Matrimet tiene los medios y el conocimiento para administrar adecuadamente un incremento en el nivel de actividades.



***Debilidades:***

- Utilidad baja: la utilidad neta de la empresa es del 6%. Un valor muy bajo que ralentiza la acumulación de capital y reduce las posibilidades de inversión.
- Costos fijos altos: Los costos fijos representan el 73% de las ventas, poniendo eventualmente en riesgo los resultados positivos y dejando la empresa expuesta ante una caída en las ventas.
- Proximidad al punto de equilibrio: Provocado principalmente por los elevados costos fijos y por la baja utilidad, la empresa se encuentra muy cerca de su punto de equilibrio, una reducción en las ventas apenas mayor al 12% llevaría a la compañía a tener pérdidas contables.
- Riesgos con la mano de obra directa: Existe un riesgo muy grande de que suceda lo expresado en el punto anterior debido a una propensión a sufrir caídas en los niveles de producción y consecuentemente en el de ventas también principalmente por dos factores: En primer lugar por causa de que el ausentismo es muy elevado, promediando entre el 11% y 14% mensual, y en segundo lugar, por las frecuentes medidas de fuerza producto de una economía altamente inflacionaria y fuertemente sindicalizada.
- Poca planificación: En los últimos años, los directivos de la empresa no han comunicado apropiadamente los objetivos estratégicos, a la vez que la planificación a corto plazo es escasa.
- Poco seguimiento de objetivos: Derivado del punto anterior, los objetivos que se siguen actualmente no están relacionados a una estrategia, con lo cual las partes involucradas no encuentran con claridad la importancia de los mismos, mermando el esfuerzo para alcanzarlos y evitando las reuniones de seguimiento puesto que son vistas como una pérdida de tiempo.
- Procedimientos desactualizados: Debido a que, luego de la última crisis, Matrimet sufrió una reducción muy acelerada de su nivel de actividades y de su personal, los métodos previstos para llevar a cabo los distintos procesos quedaron desactualizados, debiendo adaptarse la manera de hacer las cosas a la nueva coyuntura. Desafortunadamente estos cambios no fueron plasmados en los documentos de procedimientos.
- Maquinaria deteriorada: El parque de máquinas de la empresa ya tiene muchos años de uso a un ritmo de trabajo de jornada completa, lo que, sumado al escaso servicio de mantenimiento realizado debido a las condiciones económicas de la compañía, redundan en frecuentes paradas productivas por roturas de las mismas.

- **Maquinaria Insuficiente:** Matrimet necesita realizar una inversión para la compra de nuevas máquinas y hacer cuenta con la maquinaria para poder producir las nuevas piezas,

### ***Oportunidades:***

- **Bajo riesgo de perder clientes y piezas:** Como se había mencionado anteriormente, se suman varios factores. En primer lugar que, debido a las altas barreras de ingreso al rubro, la competencia es escasa y en algunos casos orientada a distintos procesos productivos. En segundo lugar la relación con los clientes es muy prolongada debido a que la vida en producción en serie es de cinco o más años y que es de gran dificultad desarrollar un nuevo producto, puesto que el mismo es propiedad intelectual del cliente y que el proceso lleva alrededor de dos años.
- **Producción de nuevas piezas para Toyota:** La automotriz japonesa le ha adjudicado a Matrimet la producción de nuevas piezas. Éstas ya han finalizado su etapa de desarrollo y comenzaron a producirse en serie a principios de 2019.
- **Reactivación económica del negocio:** El inicio de la fabricación de las nuevas piezas tiene un impacto muy importante en las finanzas de Matrimet e implica un incremento de las ventas del 42% y una mejora en el margen neto, alcanzando en consecuencia una mejora en la rentabilidad y un posicionamiento más lejano del punto de equilibrio. Todo esto en un contexto de crisis nacional y de recesión del rubro.
- **Tasa de cambio en aumento:** La devaluación de la moneda local ayuda directamente a mejorar el resultado de la empresa, puesto que el precio de venta de una parte importante de las piezas que produce Matrimet se encuentra en dólares.

### ***Amenazas:***

- **Mercado automotriz en caída:** Tanto las ventas como la producción de vehículos se están desplomando a un ritmo vertiginoso desde Mayo de 2018, con una fuerte caída en Diciembre y una proyección negativa del -19% para 2019. Existe un riesgo importante de que Toyota se vea forzado a reducir el nuevo volumen de piezas pedidas.
- **Inflación:** El mayor impacto de la elevada tasa de inflación se encuentra en el costo de la mano de obra. El aumento del costo de vida combinado con la fuerte sindicalización trae aparejadas algunas problemáticas que afectan los resultados del negocio, ya sea vía reducción de la producción o aumentando la estructura de

costos. La inflación trae consigo entonces prolongados procesos de paritarias con medidas de fuerza, conflictos gremiales, lenta transferencia de la actualización de salarios al precio de venta, bonos no remunerativos extraordinarios no trasladables.

- Aumento del costo de los servicios: El aumento del costo de los servicios impacta directamente en la estructura de costos de Matrimet, siendo el de la luz el de mayor influencia.

## Capítulo V - Conclusiones Diagnósticas

Como se pudo ver en la matriz FODA, derivado de la adjudicación de las nuevas piezas de Toyota, Matrimet se encuentra frente a una oportunidad muy grande, la posibilidad de incrementar sus ventas en un contexto de crisis económica y caída del mercado automotriz. Esto no sólo supone una ventaja frente a sus competidores, quienes están siendo afectados por la merma de producción, sino que impacta directamente en las cuentas de la empresa, mejorando la utilidad, la rentabilidad y distanciándola del punto de equilibrio económico.

Entonces, recordando que dos de las metas estratégicas de la compañía eran aumentar el margen de utilidad por encima del 10% y alcanzar una facturación anual mayor o igual a 1.5 millones de dólares, es que se propone tomar las acciones necesarias para poder capitalizar esta oportunidad de la manera más exitosa posible.

Pero primero, para poder aumentar su nivel de ventas, la empresa debe resolver dos grandes cuestiones: En primer lugar, debe incrementar sus activos, tanto en capital de trabajo como en bienes de uso, y en segundo lugar, debe resolver sus deficiencias en la gestión del trabajo para poder afrontar de manera ordenada el aumento del nivel de actividades.

En lo que respecta al primer desafío, si bien Matrimet es solvente y tiene resultados contables positivos, se encuentra en una situación económico-financiera delicada, y no cuenta con fondos suficientes para financiar la inversión necesaria ni tampoco le resulta simple conseguir líneas de crédito atractivas, ya que en el contexto actual las tasas de interés son variables y muy elevadas, sumado a que el pago de los intereses equivaldrían en la práctica a un incremento en los costos fijos, lo que vuelve aún más delicada la situación de la empresa y la expone a resultados negativos.

En cuanto al segundo desafío, el management de Matrimet presenta muchas deficiencias, pero tiene los mecanismos y los medios necesarios para solucionarlos. Su personal está comprometido con modificar la situación actual y en empezar a utilizar todas las herramientas y técnicas que, si bien están previstas, no están en uso o su utilización no es eficiente.

Entonces, de acuerdo a lo antedicho y atendiendo a los objetivos estratégicos de la compañía, se ha escogido trabajar específicamente sobre la planificación del área financiera puesto que, como se describió párrafos atrás, es el punto más crítico y necesario, ya que de no encontrar la forma de financiar los nuevos activos necesarios, cualquier acción planificada por otro área carecerá de sentido.

Como conclusión general, el objetivo del presente trabajo será elaborar un plan financiero que, teniendo en cuenta la meta de producir las nuevas piezas de Toyota, colabore en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

## Capítulo VI - Propuesta de Aplicación.

De acuerdo a las conclusiones obtenidas durante la etapa diagnóstica y a los objetivos planteados, es necesario comenzar a analizar el impacto financiero del incremento de las ventas, su financiamiento y su compatibilidad con las tasas de crecimiento interno y sostenido actuales.

### Pronóstico de ventas.

Como se explicara anteriormente, de la mano de Toyota, Matrimet comenzaría en 2019 la producción de 5 modelos de piezas diferentes para este cliente. En total, esto implicará un aumento en el volumen de facturación anual de un 42%. Este incremento va a traer modificaciones en su estado de resultados y en su balance.

### Requerimientos de activos y financieros.

A continuación se presenta el último estado de resultados, y en él se adiciona una columna en la que se muestra la relación ente cada cuenta y el volumen de ventas.

**Tabla 7. Estado de resultados con porcentaje de ventas al cierre de 2018**

Fuente: Elaboración propia.

Estados de Resultados		
Cuentas	Último Estado	% de las Ventas
Ventas	\$ 34,315,200.23	100%
Costos variables	\$ 6,005,160.04	18%
costos fijos	\$ 24,929,992.97	73%
utilidad gravable	\$ 3,380,047.22	10%
Impuestos (35%)	\$ 1,183,016.53	3%
utilidad neta	\$ 2,197,030.69	6%

dividendos	\$ 732,343.56
adic. A util. retenidas	\$ 1,464,687.13

razon de pago de Dividendos	33%
Razon de retencion	67%

El incremento en las ventas en 2019 supone un crecimiento que llevaría la facturación de \$34,315,200 a \$48,727,584, con lo cual, a excepción de los costos fijos, las demás

cuentas van a aumentar en la misma proporción (42%) para mantener su relación respecto de las ventas.

Para el caso de los costos fijos, éstos van a incrementarse en \$ 7,478,997, lo que significa un crecimiento del 30% y no 42%. Esto se debe a que, por las razones que se explicaron anteriormente, como la mano de obra se contabiliza en esta rúbrica, existe una capacidad ociosa de la misma, con lo cual, las incorporaciones necesarias no guardan estricta relación con la nueva producción.

Suponiendo que se mantienen las tasas de retención y de pago de dividendos, la comparativa entre el último estado de resultados y el pro forma se verá de la siguiente manera:

**Tabla 8. Comparativa Estado de resultados al cierre de 2018 y pro-forma 2019**

**Fuente:** Elaboración propia.

Estados de Resultados		
Cuentas	Último Estado	Pro Forma
Ventas	\$ 34,315,200.23	\$ 48,727,584.33
Costos variables	\$ 6,005,160.04	\$ 8,527,327.26
costos fijos	\$ 24,929,992.97	\$ 32,408,990.86
utilidad gravable	\$ 3,380,047.22	\$ 7,791,266.21
Impuestos (35%)	\$ 1,183,016.53	\$ 2,726,943.17
utilidad neta	\$ 2,197,030.69	\$ 5,064,323.04
	<i>Margen</i>	<i>6%                      10%</i>
dividendos	\$ 732,343.56	\$ 1,688,107.68
adic. A util. retenidas	\$ 1,464,687.13	\$ 3,376,215.36
razon de pago de Dividendos	33%	33%
Razon de retencion	67%	67%

Como se puede observar, la situación económica de la empresa cambia muchísimo. Se puede observar que, debido al efecto de los costos fijos, el margen se incrementó del 6% al 10%, con lo cual la empresa se aleja de su punto de equilibrio económico, volviéndose menos sensible a los cambios en la facturación.

Un punto a tener en cuenta, ya que será de utilidad más adelante, es la adición de utilidades retenidas, cuyo valor asciende a \$3,376,215.

Para elaborar el balance pro forma, es necesario partir de la última versión vigente. En este caso, algunas de sus cuentas variarán con las ventas, en tanto que otras no lo harán. Para reflejar esto, se adicionó al último balance una columna en donde se calcula la relación que guarda con las ventas o se coloca “n/a” en caso de que no aplique.

El resultado fue el siguiente balance:

**Tabla 9. Estado de situación patrimonial al cierre de 2018 con porcentaje de ventas**

Fuente: Elaboración propia.

ULTIMO BALANCE					
Cuentas de Activo	Pesos	% de las ventas	Cuentas de Pasivo	Pesos	% de las ventas
<b>Activo corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Efectivo	\$ 1,259,772.89	4%	cuentas por pagar	\$ 4,197,417.66	12%
Cuentas por Cobrar	\$ 4,089,228.03	12%	otros	\$ 466,379.74	1%
Inventario	\$ 1,022,307.01	3%			
<b>Activos fijos</b>			<b>pasivo a largo plazo</b>	\$ 630,242.56	n/a
Planta y equipos netos	\$ 12,357,697.24	n/a	<b>patrimonio neto</b>		
			aportes	\$ 800,500.00	n/a
			utilidades retenidas	\$ 12,634,465.20	n/a
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 18,729,005.16		<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	\$ 18,729,005.16	

En el caso de las cuentas que guardan relación con las ventas, se incrementarán de manera de mantener las mismas proporciones, pero, aquellas que no aplican, hay que analizarlas con un poco de cuidado, ya que, en este caso, tanto los activos fijos como las utilidades retenidas van a sufrir una variación.

Respecto a los activos fijos, éstos están siendo utilizados al 85%, con lo cual la necesidad de los mismos se calcula de la siguiente manera:

Si con una utilización de del 85% se alcanza un nivel de facturación de \$34,315,200, entonces al 100% es posible lograr \$40,370,823.80, lo que significa que se requiere de una inversión adicional para alcanzar los \$48,727,584.33. El valor de esta inversión surge de la compra de nueva maquinaria, y representa la suma de \$3,920,000. Es decir que la rúbrica en cuestión para el estado pro forma asumirá el valor de \$16,277,697.

Para el caso de las utilidades retenidas, su monto surgirá de la adición de los \$ 12,357,697 que había en el último balance y los \$ 3,376,215 que se mencionaron anteriormente y que surgían de aplicar la tasa de retención al estado de resultados pro forma.

Finalmente, el balance pro forma que se obtiene luce de la siguiente manera:

**Tabla 10. Estado de situación patrimonial pro-forma para 2019**

Fuente: Elaboración propia.

BALANCE PRO FORMA					
Cuentas de Activo	Pesos	% de las ventas	Cuentas de Pasivo	Pesos	% de las ventas
<b>Activo corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Efectivo	\$ 1,788,877.50	4%	cuentas por pagar	\$ 5,960,333.08	12%
Cuentas por Cobrar	\$ 5,806,703.80	12%	otros	\$ 662,259.23	1%
Inventario	\$ 1,451,675.95	3%			
<b>Activos fijos</b>			<b>pasivo a largo plazo</b>		
Planta y equipos netos	\$ 16,277,697.24	n/a		\$ 630,242.56	n/a
			<b>patrimonio neto</b>		
			aportes	\$ 800,500.00	n/a
			utilidades retenidas	\$ 16,010,680.56	n/a
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 25,324,954.49		<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	\$ 24,064,015.43	
<b>FER</b>					
	\$ 1,260,939.06				

Como es posible advertir, el balance se encuentra, valga la redundancia, desbalanceado, con lo cual la compañía va a necesitar financiamiento. El gap entre ambos lados del estado es de \$1,260,939 y representa la suma de dinero que la empresa debe reunir para poder alcanzar la facturación objetivo. En adelante, a ese valor lo llamaremos fondos externos requeridos o simplemente FER.

Por el momento, a modo de conclusión, debido al efecto de la capacidad ociosa de sus activos fijos, la empresa requiere un incremento del 35% en sus activos para alcanzar un 42% en sus ventas y, para ello, manteniendo la tasa de retención actual, necesitará financiar 1,26 millones de pesos.

### Indicadores y tasas de crecimiento.

Antes de comenzar a diagramar si la compañía, tomará deuda, emitirá acciones, modificará la tasa de retención o hará un mix de todas ellas para, entre otras cosas, mantener la mezcla de financiamiento con el objetivo de no modificar el costo promedio ponderado del capital, es necesario tomar algunos puntos de referencia. Para ello haremos uso de dos tasas de referencia, la tasa de crecimiento interno (TCI) y la tasa de crecimiento sostenido (TCS).

Como se explicó anteriormente, la TCI representa el máximo crecimiento en la necesidad de activos que la empresa puede tener sin precisar de algún tipo de financiamiento externo (Ross, 2009). Se calcula como  $(ROA \times b) / (1 - ROA \times b)$ , siendo b la tasa de retención de



utilidades (67%) y ROA el rendimiento sobre los activos. En el caso de Matrimet su valor es el siguiente:

**Tabla 11. Tasa de crecimiento interno**

**Fuente: Elaboración propia.**

Tasa de Crecimiento Interno	15%
-----------------------------	-----

Por otro lado, la TCS, como también se mencionó, es la máxima tasa de crecimiento de activos que la empresa puede alcanzar sin financiamiento de capital accionario externo, a la vez que mantiene constante la razón deuda capital (Ross, 2009). Es decir que la compañía va a financiar los FER en parte con la adición de utilidades retenidas y en parte con toma de deuda, de manera de mantener constante su mezcla de financiamiento.

La TCS se calcula como  $(ROE \times b) / (1 - ROE \times b)$ , siendo b la tasa de retención de utilidades (67%) y ROE el rendimiento sobre el capital y, para Matrimet, asume el siguiente valor:

**Tabla 12. Tasa de crecimiento sostenido**

**Fuente: Elaboración propia.**

Tasa de Crecimiento Sostenido	25%
-------------------------------	-----

Es importante aclarar que, para el cálculo de ambas tasas se utilizaron el ROE y el ROA del estado proforma. Esto es así porque, como se dijo anteriormente, dado que el nivel de utilización de los activos fijos es del 85%, el incremento en las ventas es mayor que el incremento en los activos, con lo cual tanto el ROE como el ROA van a variar.

Tal variación puede apreciarse a continuación:

**Tabla 13. Comparación rentabilidades al cierre de 2018 y pro-forma 2019**

**Fuente: Elaboración propia.**

Indicador	Último Estado	Pro Forma
ROA	0.12	0.20
ROE	0.16	0.30

En lo que respecta a las posibilidades de crecimiento, la empresa va a requerir definir de qué manera se va a financiar el incremento en los activos necesarios, ya que, como se pudo observar, con la tasa de retención de utilidades actual Matrimet no va a lograr financiarlo en la manera que proponen las TCS y TCI.

### **Determinación de la variable de ajuste.**

Determinar la variable o variables de ajuste no es más que encontrar las fuentes de financiamiento que afrontarán el incremento de activos necesarios.

Como pudo observarse en párrafos anteriores, para que Matrimet incremente sus ventas en un 42%, necesita incrementar sus activos en un 35%, lo cual, en términos monetarios, implica un monto de 6.6 millones de pesos. A continuación se buscará determinar cómo se financiará dicho incremento.

El primer paso será definir el contexto y las alternativas de financiamiento aplicables. En este sentido, se analizarán primero las posibles decisiones sobre el capital y luego sobre la deuda.

### ***Decisiones de financiamiento a través de la deuda.***

Para un mejor análisis se revisarán por separados las posibilidades de toma de deuda de largo plazo y de corto plazo.

En cuanto a la financiación con deuda a largo plazo, si bien lo habitual es pagar los activos fijos o activos a largo plazo con deuda a igual plazo, la dirección de Matrimet prefiere no utilizarla de no ser estrictamente necesaria. Esta decisión tomada por la compañía encuentra fundamento en dos hechos: primero, en que la tasa de interés de ésta es muy elevada, y segundo, en el hecho de que el pago de la misma debe surgir del ingreso marginal generado por las nuevas ventas, las cuales dadas las circunstancias del país, tienen asociada una probabilidad de reducirse o incluso cesar muy rápidamente en los próximos años.

En cuanto a la financiación con deuda a corto plazo, la compañía la utilizará para financiar el capital de trabajo.

Como se pudo observar anteriormente, el pasivo corriente representa el 13% de las ventas y está destinado a financiar capital de trabajo. Esta proporción se mantendrá constante, con lo cual se pagarán por este medio 2 millones de pesos de los 6.6 que se necesitan.

### ***Decisiones de financiamiento a través del capital.***

Otra de las alternativas posibles es reunir fondos a través de la captación de aportes. En este sentido, podrían obtenerse tanto de los socios actuales como de nuevos accionistas.

En lo que concierne a la posibilidad de financiar los fondos requeridos con aportes extraordinarios de capital de socios actuales, podemos decir que la alternativa es poco

viable. La principal razón es que éstos disponen de escasos fondos líquidos, por lo que sus aportes no sólo serían escasos sino que también podrían afectar las finanzas personales de los mismos.

Por otra parte, el ingreso de capital a través de nuevos accionistas es una alternativa descartada. Los propietarios de Matrimet deciden mantener la compañía como una empresa familiar y no desean el ingreso de nuevos socios.

Otra alternativa posible es reunir fondos modificando la tasa de retención, es decir conservando un porcentaje mayor de los resultados dentro de la compañía y distribuir un porcentaje menor como dividendos.

Actualmente, la tasa de retención es del 67%, con lo que aún se tiene un rango amplio de modificación, haciendo posible captar fondos significativos al incrementarla.

En este punto, hemos conseguido financiar 2 millones de pesos de los 6.6 que se necesitan. Es decir que aún nos queda un saldo de 4.6 millones de los cuales, como se ha observado anteriormente cuando se presentaron los estados pro forma, conseguíamos financiar vía utilidades retenidas 3.4 millones de pesos. Es decir que aún nos queda un saldo de 1.2 millones, lo que habíamos llamado anteriormente como fondos externos requeridos o simplemente FER.

Es en este punto que la decisión de modificar la tasa de retención cobra importancia.

Luego de repetidas reuniones con la dirección, se ha elegido esta variable como fuente de financiamiento elegida.

Finalmente la compañía ha escogido incrementar la tasa de retención de 67% a 92%.

El impacto de este cambio en los estados proforma puede verse a continuación:

**Tabla 14. Comparación estado de resultados 2018 y pro-forma revisado 2019**

Fuente: Elaboración propia.

Estados de Resultados		
Cuentas	Último Estado	Pro Forma
Ventas	\$ 34,315,200.23	\$ 48,727,584.33
Costos variables	\$ 6,005,160.04	\$ 8,527,327.26
costos fijos	\$ 24,929,992.97	\$ 32,408,990.86
utilidad gravable	\$ 3,380,047.22	\$ 7,791,266.21
Impuestos (35%)	\$ 1,183,016.53	\$ 2,726,943.17
utilidad neta	\$ 2,197,030.69	\$ 5,064,323.04
<i>Margen</i>	<i>6%</i>	<i>10%</i>
dividendos	\$ 732,343.57	\$ 427,168.62
adic. A util. retenidas	\$ 1,464,687.13	\$ 4,637,154.42
razon de pago de Dividendos	33.3%	8.4%
Razon de retencion	66.7%	91.6%

**Tabla 15. Esado de situación patrimonial pro-forma revisado para 2019**

Fuente: Elaboración propia.

BALANCE PRO FORMA					
Cuentas de Activo	Pesos	% de las ventas	Cuentas de Pasivo	Pesos	% de las ventas
<b>Activo corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Efectivo	\$ 1,788,877.50	4%	cuentas por pagar	\$ 5,960,333.08	12%
Cuentas por Cobrar	\$ 5,806,703.80	12%	otros	\$ 662,259.23	1%
Inventario	\$ 1,451,675.95	3%			
<b>Activos fijos</b>			<b>pasivo a largo plazo</b>	\$ 630,242.56	n/a
Planta y equipos netos	\$ 16,277,697.24	n/a	<b>patrimonio neto</b>		
			aportes	\$ 800,500.00	n/a
			utilidades retenidas	\$ 17,271,619.62	n/a
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 25,324,954.49		<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	\$ 25,324,954.49	

<b>FER</b>	\$	-
------------	----	---

Como puede observarse, al cambiar la tasa de retención, la adición a utilidades retenidas del estado de resultados pro forma alcanza los 4.6 millones de pesos, es decir 1.2 millones más que el estado pro forma original.

Dicho incremento puede verse en el balance pro forma, en la línea de utilidades retenidas dentro del patrimonio neto, el cual ahora asciende a los 17 millones de pesos.

Como consecuencia, puede observarse también que el balance queda, valga la redundancia, balanceado, cumpliéndose la ecuación Activo = Pasivo + Capital y dando como resultado que los fondos externos requeridos (FER) sean cero. Es decir que hemos logrado financiar el incremento en los activos necesario para alcanzar el nuevo nivel de ventas.

A continuación, a manera de resumen, se representa el árbol de decisión empleado y su impacto en el financiamiento:

**Tabla 16. Fuentes de financiamiento**

Fuente: Elaboración propia.

Valor a financiar			\$ 6,595,949
<b>Fuentes de Financiamiento</b>			
Deuda	Largo Plazo	✗	\$ -
	Corto Plazo	✓	\$ 1,958,795
Capital	Aportes Extraordinarios de Socios Actuales	✗	\$ -
	Aportes de Nuevos Socios	✗	\$ -
	Incremento de la tasa de retención	✓	\$ 4,637,154
<b>Saldo</b>			\$ -

### Comparación de indicadores.

Una vez definidas las fuentes de financiación y re elaborados los estados financieros pro forma, se procedió al re cálculo de los indicadores financieros de referencia definidos durante la etapa de análisis con el objetivo de revisar y asegurar que se mantenga el buen desempeño del negocio.

A continuación se presenta la comparación entre dichos indicadores:

#### *Indicadores de liquidez.*

**Tabla 17. Comparación de Indicadores de liquidez**

Fuente: Elaboración propia.

Indicador	Último Estado	Pro Forma
Liquidez Ácida	1.15	1.15
Liquidez Circulante	1.37	1.37

Como se puede observar, los indicadores de liquidez se han mantenido inalterados, es decir que se conservaría intacta la capacidad de hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

***Indicadores de solvencia.*****Tabla 18. Comparación indicadores de solvencia****Fuente: Elaboración propia.**

Indicador	Último Estado	Pro Forma
Deuda Total	0.28	0.29
Deuda-Capital	0.39	0.40

En cuanto a los indicadores de deuda total y deuda capital, encontramos una ligera variación de apenas un punto porcentual en cada uno. Esto nos permite afirmar que la empresa conservaría la misma mezcla de financiamiento actual y que aún mantendría escaso o nulo riesgo de perder el control de sus activos, ya que, ante un periodo con resultados negativos, contaría con suficiente capital para absorberlos.

***Indicadores de rentabilidad.*****Tabla 19. Comparacion indicadores de rentabilidad****Fuente: Elaboración propia.**

Indicador	Último Estado	Pro Forma
ROA	0.12	0.20
ROE	0.16	0.28

Anteriormente, durante la etapa de análisis, nos habíamos propuesto analizar como variarían estos valores luego de alcanzar el crecimiento esperado y observar si obtendríamos, o no, un mejor resultado por cada peso invertido.

Al respecto y tal como se observa, los indicadores han mejorado, y nos permiten afirmar que la rentabilidad de la empresa mejoraría notablemente.

El valor obtenido en el ROA significa que, por cada peso invertido en el activo se generarían 20 centavos de resultado neto, es decir que habría mejorado 8 puntos porcentuales este indicador. Así mismo, lo calculado en el ROE nos indica que por cada peso en el capital o patrimonio neto, ya sea que provenga de aportes o de utilidades retenidas, se generarían 28 centavos de resultado, es decir que este último habría mejorado en 12 puntos porcentuales.

***Tasas de crecimiento.*****Tabla 20. Comparacion tasas de crecimiento****Fuente: Elaboración propia.**

Indicador	Último Estado	Pro Forma
Tasa de Crecimiento Interno	8%	22%
Tasa de Crecimiento Sostenido	12%	35%

Recordando que el incremento necesario en los activos para alcanzar un crecimiento de las ventas del 42% era de 35% debido a la capacidad ociosa de los activos fijos, podemos afirmar que:

- No es posible lograr el crecimiento propuesto sin necesidad de financiamiento externo como lo propone la TCI por dos motivos: en primer lugar porque, como se puede observar, la TCI es menor a la requerida (22% vs 35%) y, en segundo lugar, porque Matrimet necesita incrementar la deuda a corto plazo para mantener constante la relación de financiamiento del activo corriente.
- La TCS toma el valor de 35% e iguala la necesidad de incremento de activos, lo que implica que Matrimet puede, como se demostró anteriormente, alcanzar dicha tasa de crecimiento sin financiamiento de capital accionario externo y manteniendo constante su razón deuda capital.

### **El plan financiero.**

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente se propone el siguiente plan financiero:

#### ***Sobre las inversiones en nuevos activos.***

Realizar una inversión bruta de \$ 6.6 millones en activos de la siguiente manera:

- Incorporar activos fijos por \$ 3.9 millones. El departamento de compras adquirirá la maquinaria de acuerdo a las especificaciones definidas por el departamento de producción.
- Incrementar el stock en inventarios por \$ 0.43 millones. El departamento de logística incorporará nuevas facilidades por un total de \$ 43 mil y generará un stock de seguridad de dos días equivalente a \$ 386 mil.
- Incrementar las ventas a crédito (cuentas por cobrar) en \$ 1.7 millones manteniendo su proporción de 12% respecto de las ventas. La ejecución de esta acción está atada a las acciones de las áreas de logística y producción, siendo consecuencia del acumulamiento de facturas pendientes de cobro generadas por las sucesivas entregas de nuevas piezas conforme el rump up planificado.
- Incrementar el efectivo disponible en \$ 0.53 millones. Esto es el valor acumulado de dinero luego de la normal operación durante todo el año.

#### ***Sobre la estructura de capital.***

Mantener una razón deuda-capital de 0.4.

Para mantener la razón deuda-capital y lograr cubrir el incremento de \$ 6.6 millones en activos se propone tomar las siguientes acciones:

- Incrementar la deuda circulante (específicamente las cuentas corrientes en proveedores) en \$2 millones. Esta acción será coordinada con los departamentos de compras y cuentas por pagar para que se negocien con los proveedores las condiciones de pago pertinentes.
- Incrementar el patrimonio neto en \$4.6 millones. El logro de esta acción se alcanzará mediante las acciones propuestas en la política de dividendos detallada a continuación.

#### ***Sobre la política de dividendos.***

En concordancia con el objetivo anterior y para incrementar el patrimonio neto en \$4.6 millones se propone:

- Incrementar la tasa de retención de 67% a 92%.
- Reducir el pago de dividendos sobre resultados de 33% a 8%.

El hecho de aumentar la tasa de retención de utilidades en desmedro de reducir la tasa de pago de dividendos, puesto que una es el complemento de la otra, implica una



modificación en la política de dividendos. Por este motivo se deberá realizar a principio del año 2019 una asamblea de accionistas en la cual se proponga aumentar la retención de resultados a 92% para financiar las inversiones necesarias anteriormente explicadas. Puesto que los cinco propietarios son accionistas y poseen igual porcentaje de capital y derecho a voto, la propuesta será sometida a votación y será la decisión tomada por mayoría simple (3 de 5 socios = 60%) la que se lleve a cabo y se deje sentada en libro de actas.

### ***Sobre el capital de trabajo.***

Incrementar en \$0.7 millones el capital de trabajo neto. Para ello se propone:

- Incrementar el capital de trabajo en \$2.7 millones. Esto se alcanzará mediante el cumplimiento de algunas de las acciones relacionadas a inversiones en nuevos activos. Citándolas nuevamente a continuación, las mismas eran:
  - Incrementar el stock en inventarios por \$ 0.43 millones.
  - Incrementar las ventas a crédito (cuentas por cobrar) en \$ 1.7 millones manteniendo su proporción de 12% respecto de las ventas.
  - Incrementar el efectivo disponible en \$ 0.53 millones.
- Utilizar la acción antes propuesta de incrementar la deuda circulante (específicamente las cuentas corrientes en proveedores) en \$2 millones.

## Capítulo VII – Cronograma de actividades y presupuesto.

### Cronograma de actividades.

A continuación se expone un cronograma propuesto de actividades para el año 2019, validado con las demás áreas de la empresa y conforme a lo establecido en el plan financiero.

Figura 6. Cronograma de actividades.

Fuente: Elaboración propia.

mes semana	ene-19				feb-19				mar-19				abr-19				may-19				jun-19			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Incorporación de activos fijos</b>																								
Compra de 1 torno CNC																								
Compra de 3 centros de mecanizado																								
Retrofitting maquinas actulaes																								
Adquisicion de herramientas																								
<b>Incrementar stock en inventarios</b>																								
Incremento medios de embalaje																								
Incremento de piezas terminadas																								
<b>Incrementar las ventas a credito</b>																								
<b>Incrementar deuda circulante</b>																								
<b>Modificar tasa de retención</b>																								

Es oportuno mencionar que, si bien el plan abarca el año entero, el cronograma se ha realizado para los primeros seis meses puesto que las acciones deben tomarse durante ese periodo pero repercutirán durante los seis meses posteriores. Así por ejemplo, el calendario comienza con la modificación de la tasa de retención en la primera semana del año pero tendrá efecto durante el año completo, luego la adquisición de activos fijos debe realizarse entre las semanas tres y once pero se pagarán durante los meses posteriores, las inversiones destinadas al incremento de inventarios debe realizarse entre las semanas siete y quince conforme se incorporara la producción de las nuevas máquinas y se acumulan piezas en proceso y en el stock de seguridad y, una vez alcanzados los niveles máximos en la semana quince, deben mantenerse constante en el futuro, lo mismo sucede con las inversiones necesarias en cuentas por cobrar para cubrir las nuevas entregas, lo que debe realizarse entre las semanas doce y veintidós conforme se cumple el ramp up de entregas al cliente, y de igual manera con la deuda circulante, que se debe incrementar entre las semanas cuatro y quince en la medida en que se van incorporando máquinas y se va aumentando el inventario. Como se observa,

## Presupuesto.

A continuación se presenta un presupuesto para el año 2019 para la implementación de la propuesta. Obsérvese que el mismo obedece a los plazos del cronograma por lo cual, por los motivos ya explicados, debe realizarse durante el primer semestre.

**Tabla 21. Presupuesto.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Incorporación de activos fijos	\$ 815,360	\$ 3,054,240	\$ 50,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,920,000
Incremento stock medios de embalaje	\$ 14,312	\$ 28,625	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 42,937
Incremento stock de piezas terminadas	\$ 85,874	\$ 171,748	\$ 128,811	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 386,432
Incremento de cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ 156,134	\$ 624,537	\$ 624,537	\$ 312,268	\$ 1,717,476
Honorarios profesionales.	\$ 96,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 96,000
<b>Subtotales</b>	<b>\$ 1,011,546</b>	<b>\$ 3,254,612</b>	<b>\$ 335,345</b>	<b>\$ 624,537</b>	<b>\$ 624,537</b>	<b>\$ 312,268</b>	<b>\$ 6,162,845</b>

En anexo 5 se exponen recortes de cotizaciones y correos electrónicos que respaldan los valores arriba presentados.

## *Retorno de la inversión.*

Como se expuso en el plan financiero propuesto, es necesario hacer una inversión bruta de \$6.6 millones, de la cual se debe extraer \$ 0.53 millones que será efectivo acumulado a lo largo del año producto de las actividades normales de la empresa. Si a esto se le adicionan \$0.096 de honorarios se llegaría una inversión necesaria de \$6.16 millones, lo cual se ve reflejado en el presupuesto expuesto anteriormente. A continuación se muestra una tabla con dicho cálculo:

**Tabla 22. Inversión necesaria.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Inversión bruta	6.6
Acumulación de efectivo	-0.53
Honorarios profesionales	0.096
<b>Inversión necesaria</b>	<b>6.16</b>

De los \$6.16 millones, \$2 millones se pagarían con deuda circulante vía incremento de las cuentas corrientes con proveedores, es decir que se utilizará para financiar el capital de trabajo, por tal motivo, será un monto de deuda que, puesto que se cancela y se renueva mensualmente, se mantendrá fija a lo largo del tiempo, haciendo necesaria una inversión neta de \$4.16 millones. A continuación se muestra una tabla con dicho cálculo:

**Tabla 23. Inversión Neta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Inversion necesaria	6.16
Deuda corriente	-2.00
<b>Inversion neta</b>	<b>4.16</b>

Según se explicó anteriormente cuando se presentara el estado de resultados pro-forma, partiendo de un resultado neto de \$2.2 millones, la propuesta planteada generaría resultados por \$5 millones, es decir que adicionaría \$2.8 millones en doce meses. Llevado esto a valores mensuales podemos afirmar que se acumularían \$0.23 millones en promedio por mes, con lo cual, si se aceptara la propuesta y se realizara la inversión de \$4.16 millones, se necesitarían 18 meses para que las utilidades generadas por la misma recuperen dicho valor.

En resumen es posible afirmar que la propuesta plantea una inversión que será recuperada en 18 meses y generará, entre otras cosas, un incremento de 66% y 75% en el ROA y ROE respectivamente (presentado anteriormente en la tabla 19), y llevando el margen de utilidad de 6% a 10% (presentado en tabla 8).

## Capítulo VIII - Conclusiones Finales.

Al inicio del presente trabajo y luego de proponer a la empresa la capitalización de una oportunidad que le permitiría afrontar un crecimiento del 42% en las ventas durante el año 2019, aportando así principalmente a dos de los objetivos estratégicos de la compañía, se dio comienzo a un exhaustivo proceso de análisis.

Como resultado del mismo se decidió que, dentro del marco de la planificación estratégica, el punto más importante a trabajar era la proyección de las finanzas para encontrar la manera de financiar el incremento de activos necesarios, ya que era condición necesaria para lograr los nuevos niveles de venta.

Para lograr tal cometido, se realizó un análisis profundo para entender cuál era la situación actual, se elaboraron los estados pro forma para visualizar la estructura que asumiría la empresa en el futuro y se calcularon los recursos económicos que se serían necesarios. También se analizó la sensibilidad del punto de equilibrio y se elaboraron indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad para comparar con los proyectados en los estados proforma y detectar posibles riesgos a controlar.

Posteriormente se analizaron las alternativas disponibles para financiar los fondos requeridos, tomándose la decisión de financiar con deuda a corto plazo lo relativo al incremento de capital de trabajo y con capital propio, por medio del incremento de la tasa de retención de utilidades, el saldo restante.

Una vez escogido el método de financiamiento, se re elaboraron los estados proforma e indicadores financieros, presentando una propuesta de plan financiero y llegando a la conclusión de que la empresa es capaz de alcanzar la estructura necesaria para el incremento de las ventas esperado manteniendo constante su mezcla de financiamiento, sus indicadores de solvencia y liquidez, y mejorando notablemente los de rentabilidad.

## Capítulo IX - Recomendaciones

Durante el diagnóstico se observó que luego de resolver el problema financiero, otro punto importante era el aspecto relacionado a la gestión de las operaciones, en donde se recomienda a la empresa hacer especial énfasis en tres puntos clave: la planificación, la dirección y el control.

En términos generales, para abarcar la recomendación propuesta en el párrafo anterior, se sugiere utilizar el cuadro de mandos integral (CMI), puesto que es una potente herramienta que, valga la redundancia, integra los tres aspectos, permitiéndole a la empresa plasmar la estrategia, controlar la evolución de la misma y direccionar acciones de ser necesario.

En adición a lo antedicho en cuestión de dirección, se recomienda firmemente a la empresa que, en primer lugar, se apoye en el CMI para formalizar y comunicar efectivamente los objetivos de la compañía, y en segundo lugar, que actualice los métodos más efectivos para llevar adelante cada tarea, documentando esto en los respectivos procedimientos e instructivos.

También se sugiere trabajar con métodos de reuniones ágiles conducentes a la toma de decisión e implementación de acciones, para lo cual se propone que se sigan los siguientes lineamientos:

- Dejar claro en la invitación la temática que se tratará y los objetivos que se esperan alcanzar.
- Indicar a los participantes con anticipación la información que debe disponer.
- Evitar que los puntos tratados durante las reuniones escapen a la temática planifica, en caso de que surja la necesidad, es conveniente programar otro encuentro específico.
- Al cierre de la reunión redactar una minuta en donde queden registradas las decisiones tomadas y las acciones a implementar.

En términos de control, se recomienda elaborar un cronograma de revisión mensual de los indicadores estratégicos y un plan de auditorías internas cuatrimestrales, de manera que cada área sea auditada cuatro veces al año, para permitir el desarrollo de un proceso de mejora continua.

## Capítulo X - Bibliografía.

### Fuentes primarias

CAMPO, Roberto Daniel. (2013) *Manual práctico de auditoría interna: un enfoque esencial y proactivo en la búsqueda de eficacia y eficiencia de los procesos de organizaciones. 1a ed.* Argentina, Bs. As.: Edicon

HILL, C. W. y JONES, G. R. (2015) *Administración estratégica. 11va ed.* México, D.F.: Cengage Learning Editores.

HILLIER, Frederick S. y LIEBERMAN, Gerald J (2006) *Introducción a la investigación de operaciones. 8a ed.* México, D.F.: McGraw-Hill.

MAYORAL, L. (2013). *Tu tesis en Administración: el “cómo”, el “qué” y el “para qué”.* Argentina, Bs. As.: Biblos.

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2014) *Administración. 12° ed.* México, D.F.: Pearson

ROSS, Stephen A, (2009), *Finanzas corporativas. 8a ed.* México, D.F.: McGraw Hill.

### Fuentes secundarias

Baer A. (2019). *Venta de Autos 0 Km en Argentina (Diciembre y Total 2018).* Artículo periodístico recuperado de <https://www.infoauto.com.ar/institucional/detalle/venta-de-autos-0-km-en-argentina-diciembre-y-total-2018>

Banco Mundial. (Global Economic Prospects 2019). *Perspectivas económicas mundiales: América latina y el Caribe, más tensiones, menos inversiones. [Versión electrónica.]*

Dávila D. (2018) *El buen momento de Toyota también impacta en Córdoba.* Artículo periodístico recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/buen-momento-de-toyota-tambien-impacta-en-cordoba>

Durán J. (Diciembre 2018) *El mercado pronostica un dólar a \$48,5 y una inflación de 27,5% para 2019.* Artículo periodístico recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-mercado-pronostica-un-dolar-a-485-y-una-inflacion-de-275-para-2019.phtml>

García, E., & Valencia, M. (2015). *Planeación estratégica. [Versión electrónica.]*

Guido Z. y Pablo M (Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires 2018). *Recesión e inflación con impactos sociales en Argentina. [Versión electrónica.]*

**Páginas web consultadas.**

EMU SAIC (Noviembre 2018) [www.emu-saic.com.ar](http://www.emu-saic.com.ar). Recuperado de:

<http://emu-saic.com.ar/clientes/>

<http://emu-saic.com.ar/mecanizado/>

Portal web Autoblog (2 de Enero de 2019). Recuperado en enero de 2019 de:

<https://autoblog.com.ar/2019/01/02/asi-fueron-las-ventas-totales-en-2018/>

Portal web del Ministerio de Hacienda (Noviembre 2018). Recuperado en Diciembre de 2018 de: <https://www.minhacienda.gob.ar/datos/>

Roma S.A. (Noviembre 2018) [www.metalurgicaroma.com](http://www.metalurgicaroma.com). Recuperado de:

<https://www.metalurgicaroma.com/clientes.html>

<https://www.metalurgicaroma.com/division-automotriz.html>

<https://www.metalurgicaroma.com/tecnologia.html>

Votero S.A. (Noviembre 2018) [www.votterosrl.com.ar/es/](http://www.votterosrl.com.ar/es/). Recuperado de:

<http://votterosrl.com.ar/es/clientes-vottero/>

<http://votterosrl.com.ar/es/productos/>



## Capítulo XI - Anexos

### Anexo 1: Guía de preguntas de entrevista al área comercial

- Respecto a los clientes
  - ¿Cuáles son los principales clientes?
  - ¿Hay perspectivas de atender otros clientes de sectores como el agro y camiones?
  - ¿Cómo es el proceso de adjudicación de piezas?
  - ¿Cuál es el criterio para la fijación de precios para la cotización?
  - ¿Existe algún target de precio exigido por el cliente?
  - En un contexto inflacionario como el actual:
    - ¿Cómo es el mecanismo de ajustes de precios?
    - ¿Existen costos que no puedan trasladarse al precio?
    - ¿Cuánto tiempo transcurre desde que se inician las negociaciones hasta que se hace efectiva la actualización del precio?
    - ¿Los nuevos precios acordados se aproximan a lo que se necesita?
  
- Respecto a la competencia
  - ¿Cuáles son sus principales competidores?
  - ¿Con cuales compiten directamente?
  - ¿Cuál es el riesgo de que compañías pequeñas se vuelvan fuertes competidores?
  - ¿Cuál es el riesgo de que proveedores de fundición (materia prima para el mecanizado) se integren verticalmente y comiencen a mecanizar?
  - ¿Cómo es la relación con la competencia?
  - ¿Existe cooperación?
  - ¿Existen productos sustitutos?

**Anexo 2: Guía de preguntas de entrevista al área de compras.**

- ¿Cómo se organizan las compras?
- ¿Existe algún presupuesto?
- ¿Cómo es la composición de las compras, es decir, cuales son las grandes rúbricas o familias de artículos?
- En términos de importancia en el volumen de dinero involucrado ¿Podría establecer un ABC?
- ¿Cuáles son los principales proveedores de los segmentos A y B?
- ¿Cómo es la negociación de los precios con estos proveedores?
- Dado el contexto inflacionario actual, respecto a la actualización de precios:
  - ¿Con que frecuencia se actualizan?
  - ¿Cómo se negocian estas actualizaciones?

**Anexo 3: Guía de preguntas de entrevista los dueños.**

- ¿Cómo surge Matrimet?
- ¿Podrían narrar de manera breve la historia de la empresa?
- ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
- ¿Cuál es la proyección para los próximos años? Es decir ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que pretenden alcanzar?
- ¿Cuál es la estrategia para alcanzarlos?
- ¿Cómo es el proceso de planificación?
- ¿Cómo transmiten los objetivos al resto de la compañía?
- ¿Cómo se realiza el seguimiento de estos objetivos?
- ¿Cuáles consideran sus puntos fuertes?
- ¿Cuáles consideran puntos débiles?
- ¿Cuál es su ventaja competitiva frente a la competencia?

**Anexo 4: Guía de preguntas de entrevista a los mandos medios.**

- ¿Conocen la misión y la visión de la empresa?
- ¿Conocen cuáles son los objetivos generales de la compañía?
- ¿Cuáles son los objetivos que se esperan que cumpla su sector?
- ¿Cómo recibe usted los objetivos que debe cumplir y como los comunica a su sector?
- ¿Cuál es el método que utiliza para hacer seguimiento de los objetivos?
- ¿Utilizan las reuniones como método de seguimiento de los mismos?
- En caso afirmativo ¿Cuál es la dinámica de esas reuniones?
- ¿Cuáles considera puntos fuertes y cuales puntos débiles de la empresa?
- Si pudiera cambiar algo ¿Qué le gustaría cambiar?

**Anexo 5: Respaldo de valores expuestos en el presupuesto presentado.**

Hola Lucas,

EL costo del retrofiting de las máquinas de Toyota según nos cotizó Marcelo Villada es de \$274.400 con factura a 30 días.

Saludos.

**Ing. Pedro Barbaroi**

**MatriMET**

[p.barbaroi@matrimet.com](mailto:p.barbaroi@matrimet.com)

Te: 0351 497 0303 y rot.

Lucas,

Los dispositivos de mecanizado los haremos en CA Mecanizados y los calibres en Del Bel, el costo total es \$117.600.

Saludos.

**Pablo Fara**

**MatriMET**

[p.fara@matrimet.com](mailto:p.fara@matrimet.com)

Te: 0351 497 0303 y rot.

Lucas:

Te reenvío la cotización de Consulmet de las máquinas a incorporar (todas usadas)

Cordiales saludos.

**Gonzalo R. Casas**

**MatriMET**

[gcasas@matrimet.com](mailto:gcasas@matrimet.com)

Te: 0351 497 0303 y rot.

Cel: 0351 155 529 384

---

Confidencial C

**De:** Villarruel, Maria Carolina  
[mailto:villarruel@consulmet.com.ar]  
**Enviado el:** viernes, 15 de agosto de 2018 12:55 p.m.  
**Para:** gcasas@matrimet.com  
**Asunto:** RV: Salida elemento

Buenos días Gonzalo,

De acuerdo a lo conversado telefónicamente, detallo a continuación las máquinas y los precios consultados:

Centro mecanizado Romi Línea D: Precio unitario AR\$ 940,800. Cantidad total: 3 (Referencia: <http://www.romi.com/es/produetos/linea-romi-d/>)

LÍNEA ROMI D CENTROS DE MECANIZADO



**ROMI 1000AP DIRECT DRIVE**

**LÍNEA ROMI D PRESENTACIÓN**  
Los Centros de Mecanizado Verticales de la Línea ROMI D con CNC DANUC o SPMQD, son máquinas verticales para producir en lotes de manufactura automática de producción y prototipo.

Las unidades de medición con resoluciones hasta 18.000 ppm y AX 6 ejes (3D con 3 ejes de rotación) permiten una flexibilidad adicional en el procesamiento de piezas. Pueden ser equipadas con los accesorios: Torno control C.A., Rotador de medición, Sistema de aspiración de virutas para el centro de la herramienta, entre otros.

**LÍNEA ROMI D CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**

	ROMI D 800	ROMI D 800	ROMI D 1000	ROMI D 1000AP
Rango de huella	300	300	300	300
Cabezal	rpm	-	-	-
Cabezal	rpm	8.000	8.000	8.000
Cabezal	rpm	10.000	10.000	10.000
Cabezal	rpm	-	-	-
Cabezal	rpm	-	-	18.000
Alcance X-Y-Z (mm)	300	300	300	300
Cantidad de herramientas	20	20	20	20
Motor principal CA	60 / 500	20 / 110	20 / 110	20 / 110

Torno control numérico Romi Línea GL: Precio unitario AR\$ 705,600. Cantidad total: 1 (referencia: <http://www.romi.com/es/produetos/linea-romi-gl/>)

LÍNEA ROMI GL CENTROS DE TORNEADO



**ROMI GL 240 CON VISA GANZTOLS**

**LÍNEA ROMI GL PRESENTACIÓN**  
Los centros de torneado de la Línea ROMI GL con CNC DANUC, fueron diseñados para operar en entornos de alta y alta producción. Caracterizados como 2<sup>a</sup> y herramienta motorizada permiten aumentar significativamente la productividad.

Pueden ser equipadas con una amplia variedad de accesorios para una perfecta adaptación a las necesidades de manufactura: Alimentador de herramientas, sistema de control de herramientas, Sistema de automatización para carga y descarga automática de piezas, entre otros.

**LÍNEA ROMI GL CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**

	ROMI GL 1700	ROMI GL 240 / 240M	ROMI GL 28
Rango de velocidades	rpm	0 a 6.000	0 a 6.000 (o) 0 a 6.000 (o) 0 a 6.000 (o)
Rango de huella (cabezal derecho)	mm	-	-
Rango de velocidades	rpm	-	-
Alcance X-Y-Z (mm)	mm	300	300
Alcance X-Y-Z (mm)	mm	300	300
Número de herramientas	-	20	20
Motor principal (cabezal izquierdo)	kw / rpm	18 / 110	20 / 110
Motor o.c. (cabezal derecho)	kw / rpm	-	-

Aguardo sus comentarios.

Saludos,

-- Disclaimer -----  
Ce message ainsi que les éventuelles pièces jointes

Hola Lucas, como estas.

Te paso lo que me pediste:

- Separadores y racks especiales à \$42.937
- 2 días de stock de seguridad à \$386.432

Cualquier cosa me avisas.

Saludos.

**Federico Mahieu**

Responsable logística.

**MatriMET**

[f.mahieu@matrimet.com](mailto:f.mahieu@matrimet.com)