



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Gestión interna de la estructura de cobros y pagos de la firma Man-Ser S.R.L a partir del trimestre julio-octubre de 2019”**

**Autor: Saker, Natalia Paola**

**Legajo: VCPB32928**

**DNI: 33.599.663**

**Director de TFG: Márquez Agustín**

**2019**



## Resumen

Se procedió en el desarrollo del presente trabajo final de grado a introducir al lector en las dificultades observadas en empresas como Man-Ser S.r.l que no contemplan en sus procesos operativos las gestiones de cartera de clientes y deudas, justificando la importancia de mantener un adecuado nivel de activos y pasivos circulantes. En el apartado análisis de la situación, se estudió el entorno externo donde se desenvuelve la organización Man-Ser S.r.l utilizando herramientas estratégicas como Pestel y matriz Foda analizando los factores económico-político, social, ambiental, tecnológico, legal y sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, como así también se analizó sus estados contables exponiendo los resultados de los indicadores o ratios financieros. En la sección marco teórico, se desarrolló una descripción de la teoría aplicable a los indicadores financieros de corto- largo plazo y conceptos como la morosidad, riesgo crediticio, riesgo operativo y financiero, nivel de deuda y la estructura de capital. En cuanto al apartado diagnóstico, se realiza un análisis del estado financiero de la empresa y de su entorno, arribando a las causas que producen una desproporción de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar. Por lo tanto, en la sección siguiente, se plantea un plan de implementación para mejorar la estructura de cobros y pagos mediante un diseño de objetivos para alcanzar el plan propuesto. De manera que se concluye que la mejora propuesta podría significar cambios sustanciales en la forma de realizar el trabajo y esto repercute en los resultados de los estados financieros.

Palabras claves: estructura de cobros y pagos, cartera de clientes, deudas

## **Abstract**

We proceeded in the development of the present final work of degree to introduce the reader to the difficulties observed in companies such as Man-Ser Srl that do not include in their operational processes the portfolio management of clients and debts, justifying the importance of maintaining an adequate level of current assets and liabilities. In the section on situation analysis, the external environment where the Man-Ser Srl organization operates was studied using strategic tools such as Pestel and Foda matrix analyzing the economic-political, social, environmental, technological, legal factors and their strengths, threats, weaknesses and opportunities, as well as analyzing their financial statements exposing the results of the indicators or financial ratios. In the theoretical framework section, a description of the theory applicable to short-term financial indicators and concepts such as delinquency, credit risk, operational and financial risk, debt level and capital structure was developed. Regarding the diagnostic section, an analysis of the financial status of the company and its environment is made, arriving at the causes that produce a disproportion of accounts receivable and accounts payable. Therefore, in the following section, an implementation plan is proposed to improve the structure of collections and payments by designing objectives to achieve the proposed plan. So it is concluded that the proposed improvement could mean substantial changes in the way of doing the work and this affects the results of the financial statements.

Keywords: structure of collections and payments, client portfolio, debts

## Introducción

Las sociedades se desenvuelven en entornos cada vez más competitivos y complejos, en medio de situaciones económicas que limitan sus decisiones financieras. Por consiguiente, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) atraviesan problemas financieros serios. En el entorno externo, como las altas tasas de interés, la inflación, presión fiscal, altos costos tecnológicos y aumento de las tarifas públicas. La falta de apoyo de las instituciones estatales para promover e impulsar el crecimiento y desarrollo de las Pymes, que repercute en la composición de la estructura financiera. En el entorno interno, tienen desconocimiento de las opciones de financiación existentes en el mercado. La envergadura de la organización y la clase de dirección influyen en el tratamiento y desarrollo de las políticas económicas y financieras que encaminan el negocio. Sumado a la falta de planificación de estrategias financieras y las consecuencias de las decisiones de financiamiento tomadas para hacer frente a los ciclos operativos. Además, las Pymes tienen un limitado acceso a los créditos, fuente de financiamiento por excelencia de la cual se valen la mayoría de ellas (Came Confederación Argentina de la Mediana empresa, 2017). Estas cuestiones desfavorecen la posibilidad de las empresas de gestionar sus pasivos produciendo un desfase en las cuentas por pagar. Estudiando la composición del capital de trabajo se puede detectar falencias tanto en el nivel y composición de pasivo como también del activo a corto plazo. Adquirir mucho pasivo a corto plazo demuestra una deficiencia en el uso de la deuda. Al aumentar los pasivos corrientes por decidir financiarse de esta forma porque el ahorro en costos es mayor que tomando deuda a largo plazo, aumenta el riesgo de insolvencia de no poder cumplir con los compromisos de pago. Establecer la proporción de activos circulantes que permita cubrir los pasivos circulantes es importante para asegurar la continuidad de las operaciones. A mayor nivel de activos menor es el riesgo de insolvencia porque se cuenta con los recursos necesarios para seguir operando. La firma Man- Ser S.r.l, no está ajena a las situaciones planteadas. Siendo una empresa líder en el mercado nacional metalúrgico, tiene como objetivo optimizar la rentabilidad mediante la disminución de los costos de no calidad con un uso eficiente de los recursos para una gestión fluida de producción. Se inició en los años 1990, siendo el año 1995 su fecha fundacional de la mano del Sr. Luis Mansilla que por aquellos años se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado y además realizaba trabajos de herrería.

Al tercerizar parte de sus actividades le otorgó al Sr Mansilla la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma. Comenzó rentando un galpón, una guillotina, una plegadora y empleando a un familiar. Con el transcurso del tiempo, la empresa fue creciendo y adquiriendo nuevos retos en la eficiencia de la administración de sus recursos financieros. A medida que la estructura interna comienza a desarrollarse se complejiza y dificulta mantener todas las decisiones centralizadas en la gerencia. Por lo tanto, para maximizar el valor de la empresa a través de la gestión eficiente del capital de trabajo es necesario contratar gestores que realicen un seguimiento, control, mantención, y acondicionamiento de la cartera de clientes y que se fijen objetivos en cuanto a los plazos y montos en la gestión de deudas.

El objetivo del presente trabajo final de grado es gestionar internamente la estructura de cobros y pagos y separarlas de las áreas de ventas y compras, en virtud del cual, Man-Ser S.R.L ubicada en la calle 2 de septiembre 4724 de barrio San Pedro de Nolasco en la provincia de Córdoba, pueda mejorar su gestión de cartera de clientes recuperando la cartera vencida y comenzar un proceso intenso de renegociación con los proveedores para ir reduciendo las deudas de corto plazo. De esta forma, pueda mantener un flujo de efectivo necesario para solventar las operaciones y mejorar la salud financiera. De manera que le permita evolucionar en la consecución de objetivos de optimización de uso de los recursos tanto operativos como financieros y lograr adquirir nuevas inversiones que le permitan diferenciarse de la competencia.

Como antecedente, se menciona una ponencia sobre derecho societario titulado Estructura de capital en las Sociedades de Familia, donde se enfatiza que tradicionalmente las empresas de familia deben seleccionar una estructura de capital que minimice costos y maximice el valor de las mismas. Empero, existe una importante restricción para alcanzar el óptimo y es la necesidad de tener el control sobre la empresa. Se parte de la premisa de que existe diferencias entre las estructuras de financiación de una empresa familiar y de la que no lo es. En este sentido, las empresas familiares tendrán estructuras menos apalancadas por su aversión al riesgo que las empresas no familiares. Se relaciona con el TFG ya que la empresa bajo estudio es familiar y se podría inferir que su apalancamiento sea mínimo (Messina, 2010).

Se cita también la tesis titulada utilización de la técnica de tercerización de servicios en la gestión de cobranzas en una empresa de la ciudad de Mar del Plata. En el presente trabajo se menciona como es relevante el tratamiento de los créditos por ventas a crédito. A medida que la empresa trata de atraer más clientes, crecer y movilizar el mercado, aumenta el volumen de ventas

a créditos. Evaluar la periodicidad del pago oportuno de los créditos y el riesgo crediticio asumido ocasiona la necesidad de contratar gestores externos (outsourcing) especializados en la recuperación de cobros de carteras de clientes (Baroncini, 2015). Se relaciona con el presente trabajo final de grado, en cuanto a la propuesta de implementación de un gestor in house para la gestión de créditos vencidos.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la empresa.*

Man- Ser S.r.l fue fundada por el Sr. Luis Mansilla, ubicada en la provincia de Córdoba. Comenzó siendo un proveedor de una importante firma cordobesa realizando en principio trabajos de soldadura especiales, corte y plegado de chapas y aberturas. El 15 de octubre de 1995 es considerada la fecha fundacional en el momento que instaló su propia planta productiva, que luego incorporaría dos inmuebles aledaños más. En el año 2009 los hijos de los fundadores Julián y Melina Mansilla se hicieron cargo de la gerencia y en el 2012 inauguraron una nueva planta industrial con mayor superficie para generar nuevos proyectos de negocios.

Su estructura organizacional está formada por siete áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Cuenta con un total de 30 empleados distribuidos entre las áreas. La toma de decisiones y la dirección estratégica esta sobre el consejo familiar integrado por la familia nuclear (nivel estratégico). La gestión y administración recae sobre el gerente y el responsable de administración ambos socios de la firma (nivel táctico). La gerencia es quien evalúa su cartera de clientes como así también efectúa la planificación estratégica, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Dentro del área ventas se realiza las cobranzas las cuales son con cheque o con transferencias bancarias y los plazos son según cada cliente entre 30 y 75 días. Dentro del área de compras se realiza los pagos los cuales son con transferencia bancaria si se trata de compras grandes o poco frecuente o con cuenta corriente a 30 días de fecha factura o con cheques. En cuanto a las tareas operativas (nivel operativo) recae sobre el jefe productivo quien toma las decisiones y dependiendo de la envergadura de la situación puede consultar con el gerente.

Sus principales clientes que abarcan la mayoría de la producción es AIT con un 35% proveyendo compensadores de aceite, tubos y soportes. Así mismo, a Volkswagen Argentina con un 30% de producción se le provee lavadoras y protectores y así también con un 20% de la mencionada producción se destina a proveer a Metalmecánica Pertrak y Scania. El resto de la producción del 15% son para clientes pequeños. Existen gran parte de los clientes activos en la provincia de Córdoba, pero también se localizan en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Sus principales competidores son Transfil S.R.L (que produce extractores de Viruta, Eisaire S.R.L (produce maquinas lavadoras), Empremet S.R.L (produce corte por plasma), además



de que tiene varios talleres que realizan plegado y punzonado. El producto protector de bancada no posee competidores.

Los precios de los productos comercializados son más bajos que de la competencia con la intención de maximizar las ventas y abarcar mayores porciones de mercado. A la vez de mantener con mayor fuerza la fidelidad de sus clientes.

#### *Análisis del contexto.*

Para analizar el contexto de la empresa se utiliza una herramienta estratégica llamada Pestel, el cual consiste en el estudio de cada uno de los siguientes aspectos:

*Factores económicos y políticos:* Las medidas económicas tomadas por el actual gobierno provocaron una caída del producto bruto interno de casi 2%, aumento de la tasa de inflación de alrededor de 25%, aumento de tipo de cambio a \$54.86 para fines del año 2019 (Laborda, 2018).

Man- Ser ha mantenido su crecimiento a través del tiempo, ya que no es factible ni viable para muchas industrias Pymes mantenerse en el mercado y seguir operando. Aun así, han podido contener los precios bajos con respecto a la competencia y realizar ampliaciones de la planta productiva en el año 2012 que le permitieron abarcar mayor cantidad de mercado, posicionarse, extender y fidelizar su cartera de clientes.

*Factores sociales:* las organizaciones están operando en medio de un entorno social. Es evidente, la implicancia que tienen sus operaciones en el desarrollo de la sociedad. El estado ya no interviene en cuestiones de la sociedad, por cambios en paradigmas sociales, como la liberación de la economía y el neoliberalismo. Es por ello que la sociedad empieza a ejercer presión sobre las empresas para que estas sean más transparentes y éticas en sus operaciones. Además, de demandar mayor responsabilidad social y ambiental (Avendaño , 2013). Surge así, leyes como las SA 8000, que garantiza un trato más responsable hacia los trabajadores y la sociedad en conjunto. Incluye pautas de derechos humanos como: trabajo infantil, trabajo forzado, higiene y seguridad, libertad de asociación, discriminación, practicas disciplinarias, horarios de trabajos, remuneración y gestión (Pulido León Alfonso, 2009). Actualmente, muchas empresas están tomando en consideración esta norma para desarrollarla en sus programas y políticas estratégicas integral en todo el negocio. En Man- Ser se preocupan por llevar adelante estas políticas orientadas a sus empleados. Se realizan procedimientos de inducción para que conozcan la empresa desde lo general a lo particular. Brindan información sobre los procesos genéricos, el responsable del área

donde se desempeñará, las tareas que realizará y sus pares. Se lo induce particularmente en temas relacionados con la seguridad e higiene laboral proveyéndole de los elementos de protección necesarios. Cada año la dirección define elementos de comunicación a los efectos de asegurar que el personal se sienta integrado y sea consciente de la importancia de su aporte para el logro de los objetivos. Algunos de los elementos son: paneles de información, buzón de sugerencias, participación en reuniones informativas, entre otros. Según entrevista realizada a la dueña de la empresa se trata de lograr mayor flexibilidad en el área de recursos humanos. Especialmente para permitir a los empleados salidas dentro del horario de trabajo mediante un formulario de permisos, y de esta manera mantener un estímulo positivo entre sus empleados (Melina, 2019). La empresa esta ordenada y orientada en cuanto a su intención de mantener un debido control y afianzamiento de sus recursos humanos.

*Factores ambientales y tecnológicos:* Existe una toma de conciencia generalizada sobre las repercusiones que tiene el uso descomunal de los recursos naturales sin devolverle a la naturaleza todo lo que ofrece. Las nuevas leyes ambientales exigen a la sociedad ciertas medidas para evitar la contaminación. También se orientan a los comercios e industrias. Se persigue la intención de que las políticas ambientales sean tomadas y que involucren estratégicamente a todo el negocio. El rastreo de nuevas alternativas sustentables busca una visión más clara y consensuada entre economía y ambiente, formulándose nuevas perspectivas como la economía ambiental que plantea nuevas formas para alcanzar el crecimiento económico, generar nuevos empleos, lograr ingresos usando las innovaciones tecnológicas y mejorar patrones de consumo y propone instrumentos económicos para desactivar hábitos dañinos e incentivar hábitos sustentables, pero aun su aceptación es rudimentaria (Carabias, 2018). Man- Ser es una empresa con fuerte enfoque productivo que para mantener sus altos estándares de calidad utiliza innovación tecnológica, disminuyendo los desperdicios de no calidad. Pero aún no cuenta con políticas de ambiente y de residuos, solo por norma ISO 9001 debe gestionar el control de aceite que se recolecta en diferentes recipientes. Podría implementar las normas ISO 14001 y realizar tareas para generar un impacto positivo en el medio ambiente.

Se desarrolló un protocolo de emergencia a través de una consultora de medio ambiente, para mantener la seguridad del lugar. Uno de los inconvenientes que presenta es que existe un alto porcentaje de incendios, debido al manejo de máquinas soldadoras y de material inflamable. Por

lo tanto, se realiza un fuerte control en cada área para evitar el sobrecalentamiento de maquinarias y sobre todo un estricto orden del material inflamable.

De la entrevista realizada a la dueña se pretende invertir en tecnología eco amigable. El diseño de este tipo de tecnología representa un desafío a futuro para Man- Ser. Sobre todo, lavadoras, ya que significaría un cambio eficiente en el uso de energía, agua y de mayor seguridad para los empleados (Melina, 2019).

*Factores legales:* en este aspecto se estudia las diferentes leyes fiscales, ambientales, contables, de salud y seguridad laboral, que impactan en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. La ley Pyme ofrece variados beneficios para aquellas empresas que se inscriben como tal. De la entrevista realizada a la dueña con respecto a la certificación de ISO: el hecho de poder certificar las normas ISO ha permitido estandarizar los procesos. De esta manera, el conocimiento que está disperso en las personas, se pueda documentar y generar información que quede para la empresa y posteridad (Melina, 2019).

#### *Diagnóstico organizacional.*

Para realizar el diagnostico de Man- Ser se utiliza la matriz Foda. Una herramienta estratégica que permite a partir de la información recolectada realizar un análisis de la entidad. El mismo consiste en poner de manifiesto las debilidades inherentes, así como las amenazas externas a las que se debe hacer frente, y, por otro lado, señalar los puntos fuertes y las oportunidades que el entorno le ofrece.

*Tabla 1*

#### Análisis Foda

Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Servicios y productos de calidad Atención personalizada al cliente: correo electrónico o llamada Productos y servicios competitivos en calidad y precio Canales venta directos con el cliente vía web Sin intermediarios en el transporte logístico	Se adapta a los cambios tecnológicos Tiende a desarrollar nuevos servicios diversificados Proyecta expansión en el mercado	Programas de capacitación al personal deficientes Falta de control en la producción	Aumentos de costos por aumentos de insumos Apertura de las importaciones Competidores fuertes y competitivos Gran presión fiscal

<p>Cartera de clientes diversificada</p> <p>Servicios posventa</p> <p>Comunicación interna y externa fuerte</p>	<p>Posibilidad de abrir sucursales</p> <p>Exportación</p>	<p>Mandos estratégicos no delegan decisiones: sobrecarga</p> <p>Ineficiencias en los canales de comunicación con el cliente</p> <p>Ineficiencias en la gestión del ambiente de trabajo: accidentes</p>	<p>Alta tasa de inflación</p> <p>Incrementos en tarifas públicas</p> <p>Altos costos logísticos</p> <p>Conflictos en la obtención de financiamiento externo</p>
---	---	--	---

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta para el análisis de la industria, las 5 fuerzas de Porter:

*Tabla 2*

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación con los proveedores	Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada y salida	Poder de negociación con los clientes	Amenaza de productos sustitutos
<p>El poder de negociación con los proveedores es alto, ya que son escasos y representativos.</p>	<p>Para determinar el peligro de nuevos entrantes se analiza dos variables que se consideran fundamentales a tener en cuenta:</p> <p>Inversión: La inversión que se requiere para abrir este tipo de industria es elevada y no es adaptable. Saturación de mercado: existen pocos competidores lo que convierte a este segmento en un atractivo importante para inversores para captar parte del mercado que aún está sin atender o bien no existe</p>	<p>La barrera de entrada es la imposibilidad de obtener el capital necesario para empezar a operar en la industria. La barrera de salida es el alto costo de deshacerse de la infraestructura adquirida.</p>	<p>El poder que los clientes tienen de negociación es representativo por lo que es una variable que afecta a la compañía.</p>	<p>La prestación de servicios sustitutos es muy competitiva ya que se puede ofrecer la misma calidad de atención y los mismos productos aplicando igual o mejor tecnología y a un precio más competitivo. Si bien los competidores son escasos, los que existen representan una amenaza constante.</p>

	la cantidad de empresas que satisfagan la misma necesidad.			
--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

*Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.*

En el modelo de balance de información contable del lado izquierdo se encuentra la estructura de activos corrientes y no corrientes. Del lado derecho se ubica la estructura de financiación siendo de pasivos corrientes, no corrientes y capital propio.

Se analiza, primeramente, las ratios que responden a necesidades de activos y pasivos de un periodo de tiempo más corto, denominado capital de trabajo corriente, razón corriente y prueba súper acida. (Padilla, 2014). Son aquellos activos que tienen constante rotación y pasivos generados por los ciclos operativos diarios:

*Tabla 3*

Relación Activo Corriente y Pasivo Corriente

	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Activo corriente	118.773.687,12	87.046.933,33	68.996.000,00
Pasivo corriente	77.196.596,00	50.414.566,30	51.099.522,04
Capital de trabajo corriente= Ac-Pc	41.577.091,12	36.632.367,03	17.896.477,96
Razón corriente: Activo corriente/Pasivo corriente	1,54	1,73	1,35
Prueba del súper acido: efectivo/Pasivo corriente	0,14	0,12	0,01

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

Se observa en la tabla 3, que la empresa cuenta con suficiente cantidad de activo corriente (que ha ido en aumento en los tres periodos) por sobre el pasivo corriente, lo cual es positivo, ya que tiene respaldo en activos para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. En si este ratio no permite diferenciar cuánto de esos activos están disponibles para pagar el pasivo a corto plazo en el inmediato. Por lo tanto, se procede a calcular la razón efectivo a pasivo corriente, muestra que para hacer frente a sus deudas a corto plazo cuenta en el 2018 con el 14% de efectivo.

La razón corriente, indica que se puede cubrir el 100% de los pasivos corrientes totales con activos corrientes totales y que resta un 54% de esos activos para reutilizarlo. No obstante, se procede a la descomposición del rubro activo y pasivo, utilizando el estado de situación patrimonial de Man-Ser, para lo cual se realiza un análisis de la proporción o peso que cada componente tiene sobre el total:

*Tabla 4*

Composición de la Estructura de Activos

Activo	al 31/12/2018	% participación
Activo corriente		
Caja y Bancos	10.460.274,83	7%
Cuentas por cobrar	66.063.412,29	42%
Otras cuentas por cobrar	12.250.000,00	8%
Bienes de cambio	30.000.000,00	19%
Total activo corriente	118.773.687,12	
Activos no corrientes		
Bienes de uso	35.894.286,49	23%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	2%
Total activos no corrientes	39.584.839,32	
Total activo	158.358.526,44	100%

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

Se interpreta de la tabla 4, que gran parte del rubro activos corrientes está formado por la cuenta créditos por venta con un 42%, lo que significa que mantiene un alto índice de derechos a

cobrar. De la nota 2 a los estados contables se observa que los créditos por ventas están formados por:

*Tabla 5*

Descomposición de las cuentas por cobrar

Nota N°2 - Cuentas por cobrar	al 31/12/2018	% sobre total	al 31/12/2017	% sobre el total	al 31/12/2016	% sobre el total
Deudores por ventas	64.863.412,29	0,98	55.213.443,33	0,98	48.000.000,00	0,98
Cupones Tarjetas de Crédito a cobrar	1.200.000,00	0,02	1.000.000,00	0,02	980.000,00	0,02
Total cuentas por cobrar	66.063.412,29		56.213.443,33		48.980.000,00	

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

Principalmente con un 98% de deudores por venta, porcentaje que se mantiene en los últimos tres años y sobresale del resto de los componentes del rubro. En el activo no corriente, le sigue los bienes de uso, con un 23% del total, lo que indica que tiene una notable proporción de activos inmovilizados. Dentro de estos activos están principalmente con mayor porcentaje sobre bienes de uso, las instalaciones y le siguen los rodados. Esto se debe a que en el 2012 se realizó una ampliación de la planta productiva. Se podría concluir que este inmovilizado podría generar imposibilidad para financiarse a largo plazo. Por lo cual se realiza el cálculo de la financiación:

*Tabla 6*

Financiación del activo no corriente (índice de financiación 1)

	al 31/12/2018
Patrimonio neto	1,85
Activo no corriente	

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

De la tabla 6, se aprecia que el indicador es superior a la unidad, lo que indica que el activo no corriente está siendo financiado al 100% con capital propio.

A continuación, se analiza la proporción de los pasivos corrientes y no corrientes sobre el total de pasivos, a saber:

*Tabla 7*

Composición de la Estructura de Pasivo

		%
	al 31/12/2018	participación
Pasivo		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar	66.944.318,00	79%
Remuneraciones y Cargas Sociales	5.625.000,00	7%
Cargas Fiscales	4.627.278,00	5%
Otras cuentas por pagar		
Total pasivo corriente	77.196.596,00	
Pasivo no corriente		
Cuentas por pagar	8.000.000,00	9%
Otros pasivos no corrientes		
Otras cuentas por pagar		
Total pasivo no corriente	8.000.000,00	
Total pasivo	85.196.596,00	100%

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

De la tabla 7, se desprende que Man- Ser se financia principalmente con deuda a corto plazo (corriente) siendo el 79% conformado de esta manera, el 9% del pasivo no corriente (nota 10 a los estados contables) son provisiones para juicios laborales. De los pasivos corrientes, en la nota 7 a los estados contables se puede observar que:

*Tabla 8*

Descomposición de las cuentas por pagar

		%
	al 31/12/2018	participación
Nota N°7 - Cuentas por pagar		
Proveedores	48.146.497,00	72%
Acreedores pagos diferidos	10.982.738,00	16%
Alquileres cobrados por adelantado	2.279.000,00	3%



Préstamo Banco Macro	1.600.000,00	2%
Adelantos en cuentas corrientes bancarias		0%
Bco. Cordoba Cta. Cte.	1.341.685,00	2%
Bco. Santander Cta. Cte.	2.594.398,00	4%
Total Cuentas por pagar	66.944.318,00	100%

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

Del total de las cuentas por pagar, el 72% corresponde a deudas con proveedores. Le sigue en el orden, acreedores pagos diferidos con el 16%, lo que implica que se financia también con cheques de pago diferido.

Al analizar la estructura de activo y pasivo, se observa un alto porcentaje de deudores por ventas y proveedores en el total, por lo tanto, se procede al cálculo de los días en que se cobra a los clientes y los días en que se paga a los proveedores (Lavalle Burguete, 2014):

*Tabla 9*

Días de cobro de créditos y días de pago de deudas

	2018	2017	2016
Ventas diarias promedio= Ventas/360	874.329,47	717.156,5974	487.534,634
Periodo de cobranza promedio=Clientes/Ventas diarias promedio	74,18	76,98	98,45
Periodo de pago promedio=Proveedores/Ventas diarias promedio	55,06	60,42	91,84

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

De la tabla 9 se observa que el plazo de cobro en días fue disminuyendo en los tres períodos al igual que el plazo de pago, no obstante, existe un desfasaje dado que se paga antes que cobrar con bastantes días de diferencia.

*Tabla 10*

Estructura de capital (Padilla, 2014)

	2018	2017	2016
Estructura de capital			
Pasivo corriente/Patrimonio	1,06	0,81	1,19

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

De la tabla 10, surge que la relación pasivo corriente y patrimonio es de 1.06 en 2018, es decir, que por cada peso invertido por los dueños \$1.06 pesos es aportado por proveedores.

Avanzando con la descripción de la situación, se utiliza el ratio de capacidad de solvencia, que indica la proporción de deuda total con la cual se financia el total del activo (Lavalle Burguete, 2014):

*Tabla 11*

Nivel de solvencia

2018		2017		2016	
Pasivo total	0,54	Pasivo total	0,46	Pasivo total	0,56
Activos total		Activos total		Activos total	

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

De la tabla 11 se desprende que el 54% del activo total está siendo financiado por pasivo total en el periodo 2018.

A continuación, se calcula la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los intereses por deuda (Lavalle Burguete, 2014), por lo tanto:

*Tabla 12*

Cobertura de intereses

	2018	2017	2016
Cobertura de intereses=Utilidad antes impuestos e			
Interés/Pago de intereses	3,19	7,76	8,40

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.r.l

La empresa cuenta con capacidad para enfrentar los intereses de deuda por lo tanto es favorable este índice para establecer las condiciones de los préstamos por parte de acreedores. Seguidamente, se estudia la rentabilidad de los activos (Chapa Cantu, 2012). Se observa que:

Tabla 13

## Rentabilidad del activo

Roa = utilidad neta/activo total promedio

	2016	2017	2018
utilidad neta	16.606.335,20	30.688.194,02	27.906.062,82
activos totales netos al inicio del periodo	N/d	97.391.569,18	114.252.236,04
activos totales netos al final del periodo	97.391.569,18	114.252.236,04	158.358.526,44
activos totales promedio	48.695.784,59	105.821.902,61	136.305.381,24
Roa %	34,10%	29,00%	20,47%

Fuente elaboración propia en base a los Estados Financieros de Man- Ser S.r.l

Un moderado descenso del Roa en el tiempo. El porcentaje de aumento de la utilidad neta es inferior al porcentaje del aumento de los activos totales promedios que notablemente es superior. Este indicador nos da la pauta de la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios. Esta capacidad va en descenso de manera constante, en el año 2018 el 20.47% de los activos totales generó beneficios.

Se realiza el cálculo también del ROE. El mismo refleja el riesgo financiero que asumen los accionistas debido a que primero se le deben pagar a los acreedores (Chapa Cantu, 2012), por lo tanto:

Tabla 14

## Rentabilidad del Patrimonio

Roe= utilidad neta/capital contable promedio

	2016	2017	2018
Utilidad neta	16.606.335,20	30.688.194,02	27.906.062,82
Capital contable al inicio del año	N/D	43.092.047,13	62.237.669,74
Capital contable al final del año	43.092.047,13	62.237.669,74	73.161.930,44
Capital contable promedio	21.546.023,57	52.664.858,44	67.699.800,09
Roe %	77,07%	58,27%	41,22%

Fuente: elaboración propia con base en los Estados Financieros de Man-Ser S.R.L

Del análisis de la tabla 14 surge que la rentabilidad del capital para el año 2018 es de 41.22%. Este índice va en descenso en los tres períodos analizados.

## Marco Teórico

En el desarrollo de este apartado se arriba a la teoría de los diferentes ratios o indicadores utilizados para analizar la situación actual de Man-Ser.

Los indicadores utilizados a corto plazo son aquellos cocientes/diferencias que permiten tener una noción de los movimientos operativos. Estos movimientos o ciclos se ven reflejados en los estados financieros y se pueden medir para encontrar una aproximación de la realidad financiera como capital de trabajo neto (activo corriente-pasivo corriente), liquidez (activo corriente/pasivo corriente) y prueba ácida (efectivo/pasivo total). Todos estos indicadores dan un indicio de la capacidad financiera que tiene la firma para afrontar sus responsabilidades a un plazo menor a un año. Cuando estos ratios son positivos demuestran el grado de confiabilidad y solvencia que posee frente a usuarios externos como entidades bancarias, proveedores, clientes entre otros. Se analizó la estructura de activos y pasivos notando que existe una gran proporción de activos en cuentas por cobrar y una gran proporción de pasivos con proveedores. Por lo tanto, se calculó las ventas promedio diario ( $\text{ventas}/360$ ) y este índice se utilizó para calcular la cantidad de días que se tarda en cobrar a los clientes ( $\text{clientes}/\text{ventas promedio diaria}$ ) y los días que se tarda en pagar las deudas ( $\text{proveedores}/\text{ventas promedio diaria}$ ). Cuando una firma mantiene deudas a corto plazo, si bien en principio no genera un beneficio impositivo, repercute en los niveles de liquidez. La liquidez se entiende como la velocidad de conversión en efectivo con la que se realizan o venden los activos circulantes. Al contraer mayor deuda se disminuye el líquido. Cuando una firma mantiene niveles altos de créditos por venta en su cartera de clientes supone una disminución en la capacidad para convertir el crédito en cobranza, es lo que se conoce como morosidad. La morosidad ocasiona una retención de liquidez en las cuentas por cobrar dado que, al no generarse el cobro, el efectivo se mantiene paralizado en un derecho que todavía no se consiguió cobrar. Al respecto Brachfield (2010) en su obra *La nueva legislación contra la morosidad descodificada*, sostiene que la morosidad es un incumplimiento contractual que genera, a las empresas especialmente a las pymes, desmedidos gastos administrativos y obligaciones financieras que las presiona a mantener de forma permanente importantes saldos de clientes en sus balances que implican incrementos de necesidades operativas de fondos sufragados con financiación bancaria a corto plazo. Mantener la cartera de crédito en esta situación genera altos niveles de riesgo crediticio, entendido este último como la imposibilidad manifiesta de controlar las ventas a plazo y por consiguiente genera pérdidas financieras. En muchas empresas no se tiene presente que las

facturas que no han sido pagadas hasta el día del vencimiento a partir del día siguiente se transforman en impagos, por lo que, el personal se refiere a estos como retrasos en los pagos que pronto se cobrarán, pero desde el punto vista jurídico estas facturas están en mora y devengan intereses moratorios por lo tanto el retraso es un impago y si el acreedor no actúa con celeridad este se puede convertir en un crédito incobrable (Branchfield, 2012).

A largo plazo los indicadores que se desarrollaron son el nivel de solvencia cociente entre pasivo total y activo total, es decir, porcentaje de activos que están siendo financiados por pasivos. La razón patrimonio neto/activo no corriente indica la proporción de activos no corrientes que están siendo financiados por patrimonio neto. La rentabilidad, en términos generales, mide la eficiencia de la administración para producir utilidad y esta puede ser generada por el uso eficiente de la estructura de activos o la generada por la inversión de recursos de los dueños (Padilla, 2014). Se expuso, por lo tanto, el cociente de rentabilidad del total de activos cociente entre utilidad neta/activos totales promedio (Roa). Esta última ratio analiza la capacidad de convertir los activos en dinero y la ratio utilidad neta/capital contable promedio (Roe) que muestra los riesgos financieros asumidos por los propietarios una vez que se termina de pagar a los acreedores. La rentabilidad y el riesgo son directamente proporcional, a más rentabilidad mayor es el riesgo.

Si se compara los conceptos expresados por Padilla (2014) en su obra Análisis Financiero sostiene que la estructura de capital se obtiene del cociente entre total de los pasivos (corriente y no corriente) y el patrimonio en contraposición a Carballo (2014) que en su obra la Estructura de Capital: como financiar la empresa establece un cociente entre deuda neta y patrimonio, donde deuda neta es una deuda financiera proveniente de entidades bancarias y de títulos de deuda sin contemplar otros pasivos como proveedores, a la deuda total se le sustrae el excedente de tesorería y otros activos líquidos. Álvarez Piedrahita (2016) en su obra Finanzas Estratégicas y Creación de valor, considera que la deuda que se utiliza para este ratio es la de largo plazo y el patrimonio. La postura tomada con respecto a la estructura de capital es aquella que considera a la totalidad del pasivo provenientes de las diferentes fuentes de financiamiento sean de corto y de largo plazo. Así, se puede desglosar la relación de pasivo y patrimonio en dos cocientes, por un lado, pasivo corriente/patrimonio y por otro pasivo no corriente/patrimonio para notar la proporción de la deuda en plazos. De esta manera se contempla el efecto diferencial del costo de deuda en el tiempo.

Cuando los flujos generados por efectivo son positivos las actividades de operación son superior a las actividades de financiamiento, por consiguiente, el ingreso de dinero es mayor para hacer frente a inversiones, deuda o para crecer, por lo tanto el endeudamiento es menor (Alvarez Piedrahita, 2016). Lo anterior coincide con lo expresado por Carballo (2014) en que el endeudamiento muestra la solvencia de la empresa ya que a menos deuda mayor es la capacidad de generar flujos de caja.

El nivel de deuda o solvencia se relaciona con el riesgo operativo y financiero. En otras palabras, tomar deuda es positivo porque los intereses pueden ser deducidos impositivamente generando un apalancamiento financiero, pero cuando se toma deuda en exceso aumenta el riesgo. Este riesgo puede ser operativo es decir no poder cubrir los costos fijos generados en la utilización de activos fijos y el riesgo financiero de no poder cubrir los costos financieros de la deuda (Padilla, 2014). La proporción de deuda con la cual se financia los activos es importante para los acreedores, a mayor deuda mayor riesgo de caer en mora o en incumplimientos (Lavallo Burguete, 2014). A medida que mayor sea la negociación con proveedores mejora el proceso de pago, reduce la morosidad y evita colocar a la empresa en una situación de incredibilidad.

## Diagnóstico

En el análisis de situación realizado, se pretendió estudiar la situación financiera actual de Man-Ser, describiendo su problemática e investigando el contexto interno y externo en el que se desenvuelve.

La empresa tiene concentrada operaciones y actividades que son trascendentales, solo en los mandos estratégicos, es decir, en la gerencia. Las áreas ventas y compras recaen sobre el gerente y encargado administrativo que son los socios existiendo una sobrecarga de trabajo sin la capacidad de delegar las tareas y decisiones. Actualmente no existe un área formal de administración lo que ocasiona desórdenes al momento de ejecutar las operaciones. Además, las cobranzas son realizadas en el área ventas y los pagos en el área compras. Separar estas áreas que, son el eje fundamental por la cual la empresa mantiene su funcionamiento económico y financiero, es conveniente para favorecer los procesos internos. De esta manera, se fortalece la estructura interna y se mantiene un adecuado control de las operaciones.

A corto plazo, es manifiesto que posee dentro del total de activos una mayor proporción de deudores por venta. El índice de cartera de cliente vencida puede deberse a varias razones entre ellas la incapacidad de pago por parte del cliente, falta de control y seguimiento en las cuentas por cobrar, dificultades en otros departamentos como producción, plazos de entrega retrasados, productos defectuosos entre otros, que hace que los clientes retengan el pago. El indicador estructura de capital pasivo corriente/patrimonio, está indicando que hay un indicio tendiente a tomar más deuda que financiarse con patrimonio, ya que por cada peso de aporte de los dueños \$1.06 pesos es de aporte de proveedores mostrando una conducta progresiva hacia el endeudamiento. Esto puede observarse dentro del total de pasivos donde hay un porcentaje mayor de deudas con proveedores. Lo cual puede traer dificultades para absorber los costos de la deuda y que el efectivo sea insuficiente para cubrir el pasivo. La financiación de Man-Ser consiste en obtener beneficios con los pagos a los proveedores y además se financia con cheques de pago diferido, esta última es buena opción para la situación económica actual según los analistas.

Los plazos de cobros son mayores que los plazos de pagos, pagando primero a los proveedores y luego realizando los cobros a clientes. Evidentemente, surge un desfase financiero produciendo una menor cantidad de dinero disponible y una desorganización en la estructura de cobros y pagos. La rentabilidad del activo también se ve afectada dado que al producirse un mayor aumento del activo total por sobre el aumento en la utilidad neta, la rentabilidad disminuye. Lo

mismo sucede con los propietarios, la rentabilidad que se espera de los activos por cada peso invertido disminuye. Por lo tanto, no se está obteniendo los resultados esperados por la firma, en relación a la maximización de la rentabilidad mediante el uso eficiente de sus recursos.

A largo plazo, no se observa mayores inconvenientes, dado que la financiación de los activos inmovilizados es con recursos propios. Esto es importante porque si se financia con pasivo a corto plazo generaría un estrangulamiento financiero. El nivel de endeudamiento muestra que el 54% de los activos totales están siendo financiados por pasivo, es un porcentaje alto lo cual indica que el apalancamiento es alto, aun siendo una empresa familiar. Ítems a tener en cuenta para no caer en un riesgo financiero u operativo. La firma cuenta con una cobertura de intereses positivo, con una medida superior a tres veces, quiere decir que tiene capacidad para hacer frente a los intereses de deudas. Esto favorece a la empresa ya que los acreedores al considerar este ratio proponen mejores condiciones para otorgar créditos.

Se pretende en el presente trabajo final de grado, desarrollar un plan de gestión de cobranzas y de renegociación con proveedores. Logrando de esta forma reducir la cartera de cliente vencida mediante una gestión de cobro intensivo con seguimiento diario y una renegociación con proveedores obteniendo acuerdos de aplazamiento de deudas, tasas y formas de pago.



## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de gestión de cobranzas y renegociación de pagos de la empresa Man Ser S.r.l situada en la provincia de Córdoba para mejorar el índice de cartera vencida y renegociar las deudas a partir del trimestre julio-octubre 2019.

### *Objetivos específicos*

1. Describir las funciones cobranza y pagos para separarlas de las funciones ventas y compras respectivamente creando un área de administración permitiendo un manejo eficiente de las operaciones.
2. Proponer un modelo de gestión de cobros intensivos para la recuperación de la cartera de clientes vencida.
3. Establecer un plan de renegociación de la deuda con proveedores para reducir los compromisos exigibles en el trimestre julio- octubre 2019.

### *Alcance*

De contenido: se aborda el tema de la gestión de los ciclos de cobranzas y pagos como una necesidad preponderante para la consecución de los objetivos financieros de las empresas.

Temporal: el estudio se realiza abarcando el segundo semestre del ciclo lectivo 2019 de la universidad.

Geográfico: la propuesta del presente trabajo final de grado es aplicable a la empresa Man-Ser S.r.l no siendo de utilidad para cualquier otra empresa del mismo ramo de estudio o de otro.

Metodológico: según el análisis realizado y los objetivos planteados, este estudio es de tipo cuantitativo, explicativo y bibliográfico.

### *Limitaciones*

En la realización del presente trabajo de caso no se presentaron inconvenientes que limiten la ejecución del estudio. En oportunidad de la elaboración del reporte de caso se obtuvo la información necesaria para su desarrollo.

A continuación, se procede a la descripción de las actividades y acciones concretas a implementar, los recursos necesarios, y los responsables, ordenados según los objetivos específicos. Luego se los expone en un diagrama de Gantt.

Objetivo específico: Describir las funciones cobranza y pagos para separarlas de las funciones ventas y compras respectivamente creando un área de administración permitiendo un manejo eficiente de las operaciones.

*Funciones de Cobranzas:*

*Actividad A: facturación, archivo y gestión de cobros.*

Recursos: una computadora con Microsoft Office, normas de política de créditos.

Responsable: Administrador A

Acciones concretas:

1. Recibe la orden de compra firmada por responsable de venta o por correo electrónico.
2. Confección de facturas de venta en módulo cliente.
3. Registro de operaciones de cobranza en módulo cliente.
4. Conciliación bancaria mensual.
5. Confección de los recibos.
6. Control de chequeras y de cheques recibidos.
7. Archivo de facturas y recibos en carpetas para tal fin.
8. Actualización de legajos de clientes.
9. Realiza proceso de confección del tablero de deudores/cancelados y su actualización permanente.

Indicadores de cumplimiento: nivel de desempeño administrador A/ nivel de desempeño área de administración. Se mide en porcentaje de calificación del 1 al 10 calificado por el gerente administrativo.

*Funciones de pagos:*

*Actividad B: registración, archivo y pago.*

Recursos: una computadora con Microsoft Office, normas de políticas de pagos.

Responsable: Administrador B

Acciones concretas:

1. Recepción de las facturas por parte de los proveedores.
2. Separar las facturas que se pagan con cheques y las que se pagan con transferencias bancarias.
3. Registro de operaciones de pago en módulo proveedores.

4. Archivo de facturas pendientes de pago en una carpeta nombrada pendientes de pago a proveedores.

5. Realiza la confección de órdenes de pago de facturas según su vencimiento en módulo proveedores.

6. Archivo de facturas de servicio/impuestos en carpeta nombrada servicios/impuestos y su registración.

7. Enviar confirmaciones de pago por correo electrónico a los proveedores.

8. Actualización de legajos de proveedores.

Indicadores de cumplimiento: nivel de desempeño administrador B/ nivel de desempeño área de administración. Se mide en porcentaje de calificación del 1 al 10 calificado por el gerente administrativo.

Objetivo específico: Proponer un modelo de gestión de cobros intensivos para la recuperación de la cartera de clientes vencida.

*Actividad C: proceso de confección del tablero de deudores/cancelados y su actualización permanente.*

Recursos: Una computadora con Microsoft Office.

Responsable: Administrador A.

Acciones concretas:

1. Confeccionar una planilla de clientes subdivididos en dos grupos: clientes grandes y clientes pequeños. Dentro de cada clasificación, ordenados por razón social en orden alfabético, con los montos de la deuda y los vencimientos.

2. Agregar a la planilla precedente datos necesarios como teléfono, correo electrónico y domicilio.

3. Segregar dentro de cada clasificación, aquellos saldos que estén en gestión de cobro de cartera vencida, en compromiso de pago, los que tengan planes de pagos y los que estén cancelados.

4. Dentro de cada cliente, aquellos saldos que estén en gestión de cobro de carteras vencidas ordenarlos desde los vencimientos más antiguos a los más nuevos y remitirlos al gestor de cobros.

5. Dentro de cada cliente, aquellos saldos que estén en compromiso de pago, realizar un seguimiento exhaustivo vía correo electrónico.

6. Dentro de cada cliente, aquellos saldos que están en plan de pago, verificar la acreditación del monto en las cuentas bancarias, que los cheques recibidos estén confeccionados adecuadamente y que cuenten con los fondos necesarios.

Indicador de cumplimiento: Deudores por venta/cuentas por cobrar. Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del trimestre/saldo de la cartera de crédito total al cierre del trimestre. Nivel de desempeño Administrador A/ nivel de desempeño área de administración.

*Actividad D: proceso de comunicación y consecución de las cobranzas de cada cliente en gestión de cobros.*

Recursos: Una computadora con Microsoft Office. Contratar un gestor de cobros in-house dentro de las instalaciones de la empresa dedicado exclusivamente a la recuperación de carteras de clientes vencida dentro de la empresa. Un teléfono para realizar las llamadas. Una oficina. Normas de políticas de cobranzas.

Responsable: gestor de cobros in-house.

Acciones concretas:

1. Recibe del Administrador A, una planilla aparte y actualizada por semana, de clientes con saldos en gestión de cobro de carteras vencidas tanto de los grandes clientes como de los pequeños clientes que contiene: razón social, vencimiento de deuda, monto de la deuda, teléfono, correo electrónico, números de llamadas realizadas (lo actualiza el gestor de cobros), número de llamadas satisfactorias (lo actualiza el gestor de cobro), fecha de la llamada (lo actualiza el gestor de cobros), y el estado de comunicación; la cual debe tener un seguimiento diario por parte del gestor de cobro.

2. Ordenar los saldos según vencimiento desde los más antiguos hasta los más nuevos y luego por montos más elevados a los más bajos.

3. Realizar un procedimiento de comunicación con cada cliente en gestión de cobros de cartera vencida mediante llamadas intensivas y diarias.

4. Clasificar a los clientes según su estado de comunicación en: no se puede comunicar falta de datos, no se puede comunicar no responde, comunicación inmediata con el responsable de deuda, comunicación indirecta con responsable de deuda y en proceso de compromiso de pago.

5. Clasificar a los clientes dentro de cada estado de comunicación según su grado de avance en la gestión de cobranza: No se puede comunicar falta de datos (búsqueda de datos mediante otros medios como internet, facturas o alguna base de datos de clientes). No se puede comunicar no responde (enviar correos electrónicos, mensajes por correo de voz) sentando las bases de la comunicación. Comunicación inmediata con el responsable de deuda (efectiviza el pago dentro de los 10 días mediante efectivo o cuenta bancaria, no quiere pagar (proponer opciones de pago como descuentos, reducciones o quita de saldos, planes de pagos), accede a un plan de pago en cuotas (seguimiento de las cuotas vencidas sin pagar y seguimiento de cuotas pendientes aún no vencidas). Comunicación indirecta con responsable de deuda (en proceso de búsqueda de datos mediante registros telefónicos aproximados o cualquier otro medio como internet). En proceso de compromiso de pago (seguimiento del tiempo de demora para efectuar el pago, fecha aproximada de pago y monto a pagar).

6. Devuelve la planilla actualizada de las gestiones de cobro de cartera de cliente vencida al Administrador A una vez por semana, para que este mantenga actualizada el estado de cobro de todos los clientes y de los que están en gestión de cobro de cartera vencida.

Indicador de cumplimiento: Deudores por venta/cuentas por cobrar. Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del trimestre/saldo de la cartera de crédito total al cierre del trimestre. Número de llamadas satisfactorias/total de llamadas realizadas.

Objetivo específico: Establecer un plan de renegociación de la deuda con proveedores para reducir los compromisos exigibles para el periodo 2019.

*Actividad E: proceso de negociación con proveedores.*

Recursos: una computadora con Microsoft Office. Un teléfono para llamadas.

Contratar una persona para ocupar el cargo gerente administrativo.

Responsable: gerente administrativo.

Acciones concretas:

1. Establecer acuerdos con proveedores más importantes y con los que se tiene mayor nivel de contacto que permita beneficiar la cancelación de deudas en plazos más largos.
2. Renegociar la posibilidad de obtener niveles de descuentos en función de los plazos y formas de los pagos con mayor significancia.

3. En función de los acuerdos logrados con proveedores, considerar la posibilidad de obtener préstamos bancarios o realizar descuentos de cheques diferidos en mercado de capitales para obtener fondos para cancelar deudas analizando las tasas de interés y el nivel de riesgo asumido.

Indicador de cumplimiento: número de acuerdos satisfactorios/total de acuerdos conseguidos.

*Actividad F: proceso de confección de un listado de proveedores ordenados por fecha de vencimiento de deuda exigibles en tiempo inmediato y readecuación de plazos de cobros y pagos.*

Recursos: Una computadora con Microsoft Office.

Responsable: gerente administrativo.

Acciones concretas:

1. Realizar un estado de flujo de efectivo proyectado a un año para conocer la cantidad real de efectivo al término del periodo 2019.

2. Listar a proveedores según los saldos desde los más bajos hasta los más altos, detallando la cantidad de acuerdos conseguidos y de estos los acuerdos satisfactorios.

3. De las deudas con saldos bajos exigibles a 30, 60, 90 y 120 días renegociar con proveedores la posibilidad de pago con cheque de pago diferido en un plazo promedio de 60, 75 y 90 días, teniendo presente el flujo de efectivo proyectado.

4. De las deudas con saldos altos exigibles a 30, 60, 90 y 120 días, renegociar con proveedor la posibilidad de pago con transferencia bancaria a un plazo mayor que el acordado, partiendo la deuda en porciones más pequeñas, teniendo presente el flujo de efectivo proyectado.

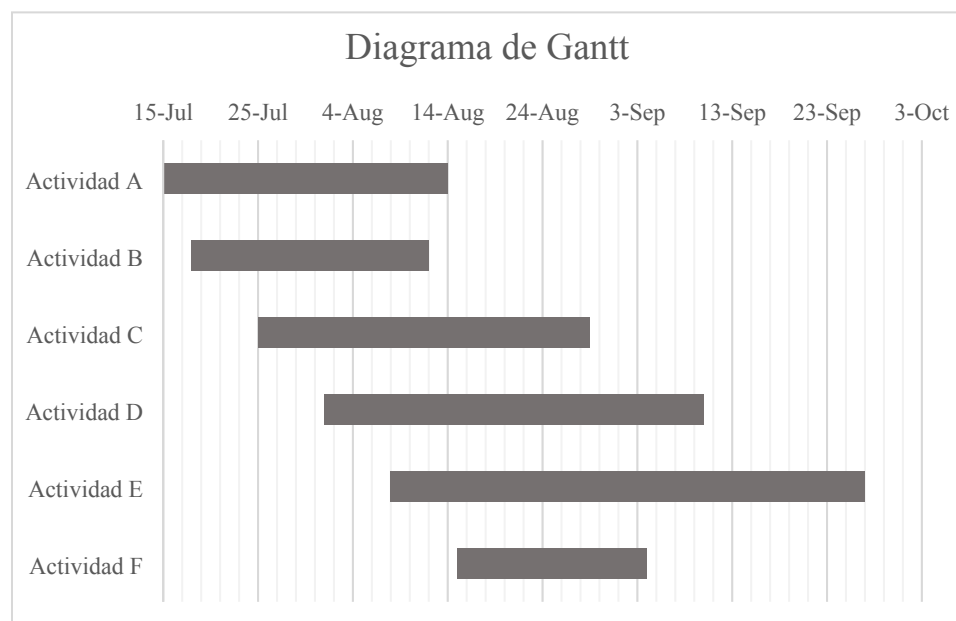
5. El gerente administrativo evalúa junto con la gerencia la posibilidad de reducir los plazos de cobros a 30 y 45 días y que los plazos de pagos sean a 45 y 60 días de fecha factura, para de esta manera cobrar a los clientes antes que pagar a los proveedores.

6. Además, diseña, analiza y actualiza periódicamente las políticas de crédito y pagos estableciendo normas para el otorgamiento de créditos y administración de pagos.

Indicador de cumplimiento: Proveedores/cuentas por pagar. Número de acuerdos satisfactorios/número total de acuerdos conseguidos.

Figura 1

Flujo de actividades del plan de implementación



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se expone un cuadro comparativo de las diferencias entre el antes y después de la implementación:

Tabla 15

Impacto de las mejoras propuestas

Antes de la implementación	Después de la implementación

<p>Se propuso en el objetivo específico 1 separar las funciones de cobranza y pagos de las de ventas y compras respectivamente. Se observa que la empresa no puede concentrar todas las decisiones en la gerencia y al mismo tiempo tener control de todas las operaciones, produciendo una sobrecarga de trabajo y gran cantidad de información sin controlar ni procesar. Esto se observa, en el alto porcentaje de deudores por venta siendo un 98% de la cuenta por cobrar y esta 42% del total de activos. Y la cuenta proveedores es de un 72% de cuentas por pagar y esta de un 79% del total del pasivo.</p>	<p>La separación de funciones es imprescindible para organizar y ordenar la administración de las cobranzas y pagos. De esta manera, se tiene un mayor control de todas las operaciones de cobro y pago. A medida que la organización crece, separar funciones y especializar las tareas, hace que se pueda encontrar los errores y remediarlos más fácilmente, recayendo la responsabilidad en alguien que solo opera en esa función. Así, se puede medir en términos porcentuales el nivel de desempeño de cada administrador y manejar mejor las decisiones de su trabajo. Y, por lo tanto, reducir el porcentaje de proveedores y de deudores por venta.</p>
<p>Con respecto a lo propuesto como objetivo específico 2, de gestionar la cartera de crédito vencida dentro de la cuenta deudores por venta, la cual se presume es alta por el alto porcentaje de deudores por venta.</p>	<p>Con esta mejora planteada, se pretende, reducir el porcentaje de créditos vencidos contratando un gestor de cobros externo que trabaje dentro de las instalaciones, que sea especialista en gestionar de manera intensiva las cobranzas. Se presupone que con esta técnica se reduce el porcentaje de cartera vencida mediante el análisis de los indicadores Deudores por venta/cuentas por cobrar y Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del trimestre/saldo de la cartera de crédito total al cierre del trimestre. Se estima que la recuperación pueda ser de un 20% en el trimestre julio-octubre de 2019.</p>
<p>Lo que se propone en el objetivo específico 3 es renegociar la deuda con los proveedores. La mayoría de la deuda se concentra en el corto plazo. Se establece un manual de procedimiento y políticas de cobros y pagos determinando los plazos para reordenar las cobranzas antes que se realicen los pagos.</p>	<p>La mejora planteada permite comenzar con un proceso de renegociación con los proveedores para lo cual se necesita contratar un gerente administrativo que evalúe la deuda y establezca lazos más cercanos con los proveedores para obtener plazos y formas de pago que permitan reducir la deuda atrasada. Este cambio, se puede ver reflejado en los indicadores</p>



	<p>Proveedores/cuentas por pagar y Número de acuerdos satisfactorios/número total de acuerdos conseguidos. De esta manera, se controla y ordena la administración mediante la ejecución de indicadores de desempeño como Nivel de desempeño Administrador A o B/ nivel de desempeño área administrativa. Se estima que la reducción de pasivo sea de un 25% para el trimestre julio-octubre 2019.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

Del estudio realizado en la sección del análisis de la situación de Man- Ser S.r.l se obtiene la base de información para conocer las características de la organización y concluir sobre diferentes aspectos que se reflejan en sus resultados financieros. Los estados contables muestran una desproporción en las cuentas por cobrar y pagar y un desfase en el tiempo de cobro siendo este posterior al tiempo de pago. De lo expresado, se diagnostica un problema financiero que tiene su efecto en la cantidad de efectivo disponible para hacer frente a sus obligaciones inmediatas y posibles irregularidades en los compromisos de los pagos. La configuración interna de la forma de ejecutar y organizar el trabajo administrativo impacta significativamente en los saldos de las cuentas por cobrar y pagar expuestas en los estados contables. Por lo tanto, se propone como modelo de gestión, mediante el planteamiento de objetivos, una estructura de trabajo enfocada en la separación de funciones de cobros y pagos de las funciones de ventas y compras y en la creación de un área administrativa para desarrollar tales funciones. Se recomienda contratar un gestor externo que funcione dentro de la empresa, que de forma diaria e intensiva gestione la cartera de clientes vencida para la recuperación de los deudores por venta y reducir la cuenta créditos por venta, y transformar el crédito en efectivo. Así mismo, se sugiere contratar a un gerente administrativo que evalúe la oportunidad de negociar las deudas con proveedores en busca de conseguir acuerdos de plazos, tasas, quitas o descuentos para reducir las deudas, además, de establecer un manual de procedimiento y políticas de cobros y pagos para determinar los plazos y reordenar los tiempos para que los cobros se realicen antes que los pagos. El gerente administrativo, también evalúa la forma de realizar las tareas y la eficiencia en la consecución de los objetivos propuestos para cada puesto de trabajo en la administración. En vista de la postura de la gerencia donde el gerente general, es decir, el dueño decide aunar casi todas las áreas que conforman la estructura organizacional bajo su responsabilidad y control, se sugiere delegar funciones a alguien idóneo. De esta manera, áreas como la atención al cliente, sea gestionada por personal capacitado, mediante los diferentes medios utilizados, para así generar un trato más cercano y personal con cada cliente. Esta forma de sectorizar la empresa puede ser también aplicado a todas aquellas pymes que en su afán por mantener el control de todas las operaciones en la gerencia evidencian asimetrías en sus saldos contables.

## Bibliografía

- Alvarez Piedrahita, I. (2016). *Finanzas Estrategicas y Creacion de valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Avendaño . (2013). Responsabilidad social (rs) y responsabilidad social corporativa: una nueva perspectiva para las empresas . *Dialnet*.
- Baroncini. (2015). *Universidad F.a.s.t.a*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/49225343.pdf>
- Brachfield . (2010). *La nueva legislación contra la morosidad descodificada* . Barcelona : Profit Editorial .
- Branchfield. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagados*. Barcelona : Profit Editorial.
- Came Confederacion Argentina de la Mediana empresa. (Dicimebre de 2017). *Pyme* . Obtenido de Came: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Came\_diciembre2017.pdf
- Carabias. (Noviembre de 2018). *Economia Unam* . Obtenido de Políticas económicas (Unam): <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econunam/46/014JuliaCarabias.pdf>
- Carballo . (2014). *La estructura de capital: como financiar la empresa* . Madrid: Esic Editorial.
- Chapa Cantu, C. G. (2012). *Guia financiera para pymes*. Madrid: Plaza y Valdez.
- Lavalle Burguete, A. C. (2014). *Analisis financiero*. Mexico: Unid.
- Melina, M. (2019). recursos humanos. (N. Saker, Entrevistador)
- Messina. (2010). *Uade (Universidad Argentina de Empresa)*. Obtenido de Estructura de capital en las sociedades de familia : <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/383/CDS11010015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Padilla, M. C. (2014). *Analisis Financiero* . Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Pulido León Alfonso. (mayo de 2009). *Responsabilidad Social Empresarial (Rse)*. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial (Rse): <https://revistas.itc.edu.co/index.php/letras/article/view/56/55>