

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Analizar la estructura de financiamiento óptima para Manser SRL para el año
2020**

Autor: Rosales Cynthia Vanesa

Legajo: VCPB17182

DNI: 28046214

Director de TFG: Alfredo González Torres

Argentina Mayo, 2020

Resumen

Para el presente trabajo Final de Grado, se analizó la importancia que tiene la estructura de financiamiento óptima de la empresa Manser-SRL, dedicada a la fabricación y venta de productos industriales y servicios, orientado a la Industria Metalúrgica. Se realizó un estudio FODA, para obtener un conocimiento de la organización y un análisis PESTEL para conocer el contexto en el cual se desarrolla la misma, también se realizó un análisis financiero de cada uno de los componentes del capital de trabajo, créditos por ventas, deudas comerciales, stock de mercaderías, de sus estados contables, en el cual se comparo el ejercicio del año 2018 con ejercicios de años anteriores, 2017 y 2016, exponiendo los resultados de los indicadores o ratios financieros, a través de los mismos se evidenciaron características y acciones que dificultaban la concreción de las metas del ente, deficiencias en las cuentas por cobrar, plazos de cobro mayores a los establecidos, falta de información sobre clientes y elevado nivel de morosidad de los clientes, también se llegó a la conclusión que se pueden mejorar las negociaciones con los proveedores para tener un beneficio mayor, y que se están desperdiciando recursos y se podría trabajar con un menor nivel de inventario. Luego de amplios estudios se hallaron las causas que llevaron y justifican la situación, entre ellas podemos mencionar causas endógenas: falta de capacitación de los empleados en el sector de ventas y cobranzas, falta de conocimiento de cada cliente y de la situación de los mismos, falta de políticas de interés y renegociación de créditos morosos y otras causas exógenas como la crisis económica que el país y el mundo están transitando. Todo esto llevo a la decisión de realizar un plan de implementación para mejorar la estructura de pagos y cobros, reorganizar funciones, capacitar al personal para lograr un eficiente uso de los recursos, de esta manera, se concluye que las mejoras propuestas podría significar cambios sustanciales en la forma de realizar el trabajo y esto repercute en los resultados de los estados financieros.

Palabras claves: Análisis financiero, Capital de trabajo, ratios, cuentas por cobrar

Abstract

For the present Final Degree project, it was analyzed the importance of the optimal financing structure of the company Manser-SRL, dedicated to the manufacture and sale of industrial products and services, aimed at the Metallurgical Industry. A SWOT study to obtain knowledge of the organization was carried out and a PESTEL analysis to know the context, in which it develops, a financial analysis of each of the components of working capital, sales credits, was also carried out. Trade debts, stock of merchandise, of its financial statements in which the financial year 2018 was compared to 2017 and 2016 financial years, exposing the results of the indicators or financial ratios, through them, characteristics and actions were evident so that it made it difficult to achieve the entity's goals. Also, deficiencies in accounts receivable, collection terms longer than those established, lack of information on clients and high level of delinquency of clients, led to the conclusion that there can be improve negotiations with suppliers to have a greater benefit, and that resources are being wasted and could work with a lower level inventory. After extensive studies, the causes that led to and justification of the situation were found, among them we can mention endogenous causes: lack of training of employees in the sales and collections sector, lack of knowledge of each client and their situation, lack of interest policies and renegotiation of bad debts and other exogenous causes such as the economic crisis that the country and the world are experiencing. All this led to the decision to carry out an implementation plan to improve the structure of payments and collections, reorganize functions, train personnel to achieve an efficient use of resources, thus, it is concluded that the proposed improvements could mean substantial changes in the way of carrying out the work and this affects the results of the financial statements.

Keywords: Financial analysis, Working capital, ratios, accounts receivable

Índice

Introducción	1
Objetivo General.....	4
Objetivo específicos	5
Análisis de situación	5
Análisis del contexto	8
Factores políticos.....	8
Factores Económicos.....	9
Factores Sociales:	9
Factores Tecnológicos:	10
Factores ecológicos y legal:.....	10
Análisis FODA	11
Análisis específicos según el perfil profesional	13
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de implementación	20
Alcances de la implementación	20
Recursos.....	20

Acciones concretas, Marco temporal.....	23
Medición.....	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Conclusiones.....	29
Recomendaciones	30
Bibliografía.....	32

Introducción

La organización objeto de estudio es la empresa Man-ser SRL, productos y servicios industriales, ubicada en la calle 2 de Setiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, dedicada al sector metalúrgico, es una empresa familiar compuesta por miembros de la familia, la esposa del fundador y sus tres hijos, dirigida por sus dueños, dos hermanos, Julián Mansilla, gerente general y Melina Mansilla, encargada de ventas y recursos humanos.

La misma ha sido fundada por el Sr. Luis Mansilla, a principios de los años noventa se desempeñaba como empleado de una importante empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades.

Así, le otorgó al Sr. Mansilla la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma y empezar su propio negocio, en sus inicios se realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas, la implementación de nueva tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S. R. L. se convirtió en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

En el año 2002, pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standardization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

Algunos de sus principales clientes son AIT S.A y Volkswagen Argentina S. A.

Con respecto a las ventas las mismas son realizadas por los dueños de la firma, la empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques (con el riesgo siempre latente de que no posean fondos). Los plazos

dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria.

Las tareas de compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción, son pagadas, por lo general, con cuenta corriente a 30 días de la fecha de factura o con cheques. A determinados proveedores de la Provincia de Buenos Aires se les realiza el pago con transferencia bancaria, en especial cuando es anticipado por compras grandes o poco frecuentes.

Lo que pretende este proyecto es realizar un análisis del financiamiento de Man-ser SRL, para mejorarlo y encontrar la estructura óptima del mismo

Breve descripción de la problemática:

La forma actual de la empresa presenta ciertas falencias con respecto a la falta de delegación en la toma de decisiones, muchas tareas concentradas en una sola persona, carencia de un área administrativa independiente, carece de una estrategia agresiva de ventas, falta de capacitación del personal de ventas y cobranzas, muchos días de plazo para cobrar las ventas, no hay un procedimiento de control financiero con respecto a los cheques recibidos, poca cantidad de días en el plazo de compras, falta de información sobre la situación financiera de los clientes

Necesitamos realizar un diagnóstico financiero como así también respecto a los recursos humanos, económicos, para poder saber si la empresa está utilizando de manera óptima el capital de trabajo para poder mejorar los procesos fundamentalmente en las Cuentas por cobrar o créditos por ventas que constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios y es de vital importancia al momento de tomar decisiones financieras.

Los antecedentes que se pueden citar son los siguientes:

Peñaloza Palomeque, Mariana. Administración del capital de trabajo. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia

Una de las funciones más importantes de la administración financiera en una empresa, es determinar el nivel óptimo del flujo de efectivo que se requiere para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Las empresas realizan ventas diariamente, pero no todas sus ventas se realizan al contado por lo que, no se puede disponer de ese dinero inmediatamente. También se realizan compras de bienes y servicios, pero no todas las compras son en efectivo, es decir que no habrá una erogación de dinero hasta que se cumpla el plazo del crédito que les otorgan sus proveedores.

Para ello, la administración del capital de trabajo neto busca lograr un equilibrio, de tal manera que se puedan cubrir las salidas de efectivo diarias con los ingresos de efectivo diarios, evitando inconvenientes con los proveedores y con los deudores.

En este artículo se analizará con detalle cómo se debe manejar el capital de trabajo, entendiendo a éste como el activo circulante de una empresa.

En la situación que se encuentra actualmente en Argentina y en el mundo es primordial, esencial y fundamental saber con la liquidez que contamos para hacer frente a nuestros compromisos, y tomar los recaudos necesarios con respecto a los cheques que recibimos, hacer un análisis previo.

Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Contabilidad. Tesis Financiamiento de un Activo fijo y su influencia en la rentabilidad de la empresa Olsa Ingenieros SAC -CHICLAYO 2017. Perú

Ministerio de la Educación Superior Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez" facultad de humanidades departamento de Contabilidad

Título: Análisis Económico Financiero de la empresa Centro de Investigaciones Siderúrgicas de Nicaro.

La creciente importancia del proceso de análisis económico – financiero en el sistema empresarial cubano se ha convertido en un aspecto de gran relevancia e interés para administradores y funcionarios. El mismo resulta quizás la parte más importante de todo el sistema económico - financiero pues su realización de forma metódica, y aplicando las

herramientas y técnicas necesarias garantiza proyectar el futuro comportamiento de la empresa.

Universidad siglo 21, Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la Empresa Redolfi S.R.L

Del análisis financiero realizado anteriormente se desprende en general, que la empresa se encuentra en buena situación económica financiera, que no se encuentra endeudada a largo plazo abriendo posibilidades a nuevas inversiones para el futuro.

La importancia de mejorar las cuentas por cobrar se refleja en las deudas que sostiene a corto plazo; si bien la empresa es de gran magnitud y por tal motivo cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con las actividades habituales, siempre se hace necesario que la relación entre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar no exista tanto plazo de desfasaje para que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo.

Realizar un plan de implementación que contaba con la realización de distintas actividades para la solución y mejora de la situación de la organización con sus deudores por ventas; el cual concluyó de forma optimista ofreciendo beneficios para la empresa.

En este párrafo se demuestra la importancia que tienen las cobranzas, tener formas accesibles para negociar con los proveedores, tanto para la toma de decisiones como para aumentar la eficacia y eficiencia en la empresa.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar la estructura de financiamiento óptima para Man-ser SRL, para el año 2020.

Objetivo específicos:

- 1- Definir políticas de plazo de cobro y financiación para mejorar las ventas y disminuir el índice de morosidad de los clientes
- 2- Identificar y clasificar a los clientes y potenciales clientes para tener información detallada y específica de cada uno de ellos.
- 3- Analizar y replantear la forma de pagos que tiene la empresa con sus proveedores.
- 4- Capacitar al personal de administración y ventas con respecto a la implementación de las gestiones para Optimizar el uso del capital de trabajo.
- 5- Evaluar la rotación de inventarios y producción que tiene la empresa y mejorarlas

Análisis de situación*Descripción de la situación*

La empresa Man-ser SRL tiene como misión: Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansan en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente: Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo, alta responsabilidad.

La empresa cuenta con un sistema de gestión, el cual está compuesto por diferentes módulos interrelacionados y nuclea clientes, proveedores, producción y bancos.

También se utiliza el sistema Tango, sistema CAD/CAM , Lantek (es un software CAD/CAM para automatizar la programación de las punzonadoras CNC) y Autocad (software de diseño). El soporte informático es realizado por dos prestadores externos.

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

MAN-SER S. R. L. cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

La gerencia general de la empresa está a cargo de uno de los hijos del fundador, las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Actualmente, las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar, que está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina) quienes están al frente de la firma.

Los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes.

La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques (con el riesgo siempre latente de que no posean fondos). Los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria.

Las tareas de compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

Del análisis de situación se puede determinar que existen ciertas falencias como:

- la falta de un área independiente de administración,
- Inexistencia de un control de cobranzas
- Inexistencia de políticas de control de inventario
- Falta de delegación de tareas y responsabilidades
- Exceso de tareas radicadas en una sola persona

Por todo esto se propone realizar un análisis y diagnóstico de estructura de financiamiento óptimo, para poder identificar los puntos críticos que enfrenta la organización, para poder trabajar de manera clara y efectiva en pos de mejorar los mismos, el objetivo es usar los recursos con los que cuenta la empresa de manera eficaz y eficiente, para aumentar la liquidez de la empresa, acortar los plazos de pagos de los clientes, conseguir mejores beneficios con respecto a los proveedores o más días en los plazos de pagos, elaborar un plan de estratégico de negocios, orientado al área de producción y ventas, a través de la inversión en tecnología para que sirva como herramienta de toma de decisiones y de gestión estratégica para lograr un incremento de ventas y poder diversificar la cartera de clientes.

Este proceso deberá contar con todo el respaldo de la organización en pos de aumentar la presencia sostenida y crecimiento de mercado, análisis de contexto PESTEL y FODA, análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.

Análisis del contexto.

Para analizar el contexto de la empresa se utiliza una herramienta estratégica llamada PEST o PESTEL, el cual es una herramienta diseñada para estudiar los factores que definen y condicionan el entorno macro de las organizaciones, consiste en el estudio de cada uno de los siguientes aspectos:

Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

Factores políticos:

Se conocieron las cifras del INDEC de marzo, que marcan que el Índice de Producción Industrial manufacturero (IPIM) cayó un 16,8% respecto al mismo período del año previo, mientras que la construcción se desplomó un 46,8 por ciento. El titular de ese organismo, Marco Lavagna, advirtió que el 70% del PBI argentino está afectado por las restricciones derivadas de la cuarentena para prevenir el Covid-19. (La nación)

Para poner en marcha la producción, las empresas metalúrgicas necesitan en promedio la asistencia del 54% de su dotación de su personal, una proporción que aumenta para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes), concepto que engloba a 95% de las empresas metalúrgicas del país, dice un informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) elaborado en base a un relevamiento de 160 metalúrgicas de todo el país.

En Córdoba, la metalurgia está en gran medida concentrada en San Francisco y Río Cuarto, ciudades grandes pero con bajos porcentajes de uso de transporte público y gran mayoría de empleados que viven a menos de 10 kilómetros de su lugar de trabajo. (*infobae económico*).

La pandemia decretada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) causada por el virus COVID-19 en el año 2020 afectó en mayor o menor medida a todos los sectores, nos hemos visto afectados directamente por la parálisis general mundial, las empresas familiares son vulnerables a todos estos cambios, Man-ser ha mantenido su crecimiento sostenido y expansión a lo largo del tiempo, y gracias a sus clientes y tecnología de vanguardia les ha permitido seguir trabajando en menor medida y con los protocolos necesarios

Factores Económicos:

El índice de precios al consumidor (IPC) registró en abril un avance de 1,5%, 1,8 puntos porcentual por debajo de la suba de 3,3% registrada en marzo, informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

Las medidas económicas tomadas por el presidente ante la situación mundial Covid-19, nos afecta de manera directa, pero nuestro rubro nos ha permitido seguir trabajando para poder subsistir en estos tiempos y cumplir con nuestros compromisos de pago con empleados, proveedores, bancos como lo hemos hecho siempre.

Factores Sociales:

La sociedad argentina se caracterizó durante décadas por su amplia clase media, con niveles de ingresos y educativos que la distinguían de sus vecinos de América Latina

En el caso de la Argentina, donde la línea de pobreza está determinada en \$12.608,52, el segmento medio estaría conformado por personas con un ingresos per capita entre \$22.695 y \$126.085. Dentro de ese total, se puede distinguir tres niveles: un estrato medio-bajo, con ingresos per capita de \$22.695 a \$37.825; un estrato medio-intermedio, de \$37.825 a \$75.651; y medio-alto, de \$75.651 a \$126.085.

Esta clasificación es aproximada ya que la línea de pobreza corresponde a un varón adulto, de 30 a 60 años (los valores de cada persona varían de acuerdo a su edad y sexo), mientras que los ingresos per capita valen igual para todas las personas. (*infobae económico.*)

En el ámbito Social Man-ser se caracteriza por tener una relación directa, estrecha de cooperación tanto con sus clientes internos e externos, (empleados, clientes, proveedores, ect), las políticas orientadas a los empleados están presentes en cada una de sus decisiones, capacitándolos permanentemente y estando presentes en los temas de higiene y seguridad tan necesarios para resguardar a los trabajadores.

Desde la dirección manejan la política de brindar información a los empleados con respecto a los logros de los objetivos de la empresa en general de manera de integrarlo y hacerlo participe de manera informativa con respecto a los mismos.

Factores Tecnológicos:

La industria metalúrgica argentina está compuesta, fundamentalmente, por pequeñas y medianas empresas de capital nacional con una importante trayectoria en el mercado y cuya estructura de compras está muy concentrada en pocas firmas proveedoras.

El nivel de los recursos humanos que emplean es elevado e inclusive una parte no menor de los titulares son universitarios. En los últimos cinco años sus principales estrategias han combinado la atención privilegiada del mercado interno con la realización de apuestas importantes a la actividad exportadora, encontrándose la mayoría en una etapa embrionaria de internacionalización pero constituyendo una masa crítica no desdeñable para trabajar en este sentido

El enfoque productivo que tiene la empresa la ha llevado a que con el transcurso de los años la expansión tecnológica sea una de las prioridades para poder competir en el mercado y seguir manteniendo los estándares de calidad que los caracteriza, apuntando a lograr la fidelización de clientes, la mejora continua, precios competitivos, es fundamental la innovación tanto en el desarrollo de procesos, como así también de productos para seguir posicionándose de manera estratégica en el mercado.

Factores ecológicos y legales:

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Republica Argentina viene trabajando en la elaboración de un “Plan Estratégico” para el sector que “proyecte su desarrollo sobre bases proactivas, promoviendo la articulación entre los sectores públicos y privado y estableciendo un punto de referencia para el debate y la comunicación social, en pos de un proyecto nacional que permita abrir la brecha entre el potencial productivo de la Argentina y su actual desempeño”. Uno de los capítulos del trabajo analiza los requisitos de carácter macroeconómico e institucional necesarios para avanzar firmemente en una estrategia de desarrollo industrial y de la actividad metalúrgica en particular. Por considerarlo de interés de nuestros lectores y de los empresarios en general reproducimos el texto completo del capítulo “Condiciones de entorno necesarias para el desarrollo industrial”. *Política Industrial : Editorial Melipal.*

Con respecto a esto la empresa para mantener sus estándares de calidad utiliza innovación tecnológica, disminuyendo los desperdicios de no calidad a dado un paso

importante con la implementación de las normas ISO, pero aun no cuenta con políticas de ambientes y gestión de residuos específicas, es fundamental seguir avanzando en esto no solo por los empelados y clientes sino por la sociedad en general, la responsabilidad social es uno de los valores de la empresa.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental para la administración, especialmente para el proceso de planificación y proyecto a futuro. Se utiliza para desarrollar estrategias a partir de los cuatro elementos que forman su nombre: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> > Amplia cartera de de clientes, automotriz, industria alimentaria, Industria aeronáutica, sector energético. > Especialización, experiencia en el rubro, trayectoria. > Posicionamiento en el mercado. > Innovación tecnológica. > Servicio post-venta. > Calidad en los productos. > Capacidad productiva. > Certificación de las normas ISO 9001. > Atención personalizada al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> > Alianzas con otras empresas. > Planes de apoyo del gobierno nacional y provincial. > Barreras de entrada alta. > Expansión de mercado. > Auge de internet y comercio electrónico. > Proveedor único en algunos de sus servicios. > Proveedores pequeños, mejor poder de negociación. > Espacio físico disponible.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> > Ausencia de área de administración independiente. > No hay funciones de cobranzas establecidas. > Ineficiencia en los canales de comunicación de los clientes > Uso deficiente de los recursos. > Ausencia de estrategias de negociación con los proveedores, no hay plazos de pagos establecidos > Falta de control y gestión de stock. > Falta de delegación y sobre carga de tareas en los miembros de mayor jerarquía. > Programas de capacitación al personal deficientes 	<ul style="list-style-type: none"> > Notable competencia a nivel local. > Inflación y tasas de interés. > Consecuencias tras el parate económico covid-19 > Necesidad de fuentes de financiamiento. > Poca cantidad de proveedores que genera dependencia. > Inestabilidad económica.

Según el Análisis FODA realizado, se pueden observar debilidades en la gestión de Manser SRL, como así también fortalezas desaprovechadas por la falta de iniciativas estratégicas concretas, sumado a la inexistencia de un sistema de control interno y un modelo de gestión que ayude a implementar estrategias para maximizar fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades y enfrentar amenazas de manera tal de aumentar la productividad, y el crecimiento financiero, es por eso que es fundamental plantearse una reorganización en la parte Administrativa, incorporando a un persona con conocimientos Administrativos, para poder de mejorar los procesos para darle una optima utilización para aprovecharlos al máximo de su capacidad, en este sentido nos vamos a concentrar en las cuentas por cobrar, ya que los plazos de las mismas son muy flexibles, sin presentar control alguno, tal como se muestra en tabla nro 2, prácticamente duplican a los pagos con respecto a los proveedores, esto genera un desfasaje con respecto a pagos y cobros ,además de esto es notorio la ausencia con respecto a control de cheques recibidos,

respecto a la información financiera de los clientes, lo que lleva a un alto índice de morosidad.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera:

El propósito de los contadores en la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente a las necesidades de dinero y en su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera, optimizando el manejo de los recursos de la organización; adquiriendo y manejando apropiadamente las herramientas del análisis financiero y de la planeación financiera para el desarrollo de una adecuada gestión financiera. Toda estrategia financiera debe tener un plan financiero que las organizaciones deben implementar para el desarrollo del negocio estableciendo metas proyectando en términos monetarios el resultado futuro que se desea alcanzar identificando los recursos necesarios que se requieren para lograrlo, la globalización, los cambios en el mercado, la entrada de nuevos competidores, las perspectivas económicas, las ventajas y desventajas competitivas entre otros factores son escenarios para elaborar una buena planeación financiera.

Marco Teórico

Los principales conceptos que se desarrollaran son los de análisis financiero, capital de trabajo, ciclo operativo de la empresa, ratios.

El análisis financiero es una actividad necesaria en todas las organizaciones la misma implica el estudio de un todo a través de el conocimiento de cada uno de sus componentes, es hacer un examen de la realidad, principios propiedades y funciones de la organización.

La palabra Finanzas se puede definir como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor, según (Padilla, 2014)

Además, según (Diego Baena Toro 2010). El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión (Diego Baena Toro, 2010)

Las finanzas son el área de la economía que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa, y se centran en dos aspectos fundamentales: la rentabilidad y la liquidez.

Los Índices financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar la condición financiera de una empresa. Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados se encuentran, ratio de liquidez, ratios de endeudamiento y ratios de rentabilidad.

Según (Ross, Westerfield, Jordan 2010) Las razones de solvencia a corto plazo son un grupo cuyo propósito es proporcionar información sobre la liquidez de una empresa, por lo que algunas veces estas razones se conocen como medidas de liquidez. La preocupación primordial es la capacidad de la empresa de pagar sus cuentas a corto plazo sin estrés. Estas razones se enfocan en los activos y pasivos circulantes

Razón circulante: Una de las razones más conocidas y que se utilizan con mayor amplitud es la razón circulante, o razón del capital de trabajo.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

La razón rápida (o prueba del ácido) A menudo, el inventario es el activo circulante menos líquido. También es uno para el cual los valores en libros son menos confiables como medida debido a que no se considera la calidad del inventario. Más adelante, una parte del inventario podría resultar dañada, obsoleta, o perderse.

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

El propósito de las razones de solvencia a largo plazo es abordar la capacidad a largo plazo de la empresa de cumplir con sus obligaciones o, de manera más general, su apalancamiento financiero.

Estas razones a menudo se llaman razones de apalancamiento financiero, o tan sólo razones de apalancamiento. A continuación se consideran tres medidas y algunas variaciones que se utilizan comúnmente.

La razón de la deuda total toma en cuenta todas las deudas de todos los vencimientos para todos los acreedores.

$$\text{Razón de la deuda total} = \frac{\text{Activos totales} - \text{Capital contable total}}{\text{Activos totales}}$$

[

Rotación de cuentas por cobrar y días de ventas en cuentas por cobrar. Las medidas

del inventario dan algún indicio de qué tan rápido es posible vender el producto. Ahora se estudia con qué rapidez es posible cobrar esas ventas. La rotación de cuentas por cobrar se define en la misma forma que la rotación del inventario.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Las organizaciones deben tener presente como obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Estos fondos tienen diversos usos:

- En activos fijos para la producción de bienes y servicios
- En inventarios para garantizar la producción y las ventas
- Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria

Los fondos de la firma son estáticos, en un momento dado aunque el conjunto cambie con el tiempo (flujos de fondos). En estos casos, los fondos de la firma fluyen de manera continua a través de toda la organización

Por lo tanto en este trabajo final de grado de reporte de caso suscribe que con los cambios que se van a implementar en los créditos por ventas va a servir tanto como para la toma de decisiones como para saber con qué liquidez contamos y poder utilizar estos recursos de manera eficaz y eficiente, no se debe dejar de tener en cuenta que la liquidez y la rentabilidad son una parte fundamental en la administración del capital de trabajo y para ello es importante clasificar los activos en circulantes en permanentes y temporales, lo que a su vez ayudara a la empresa a determinar la mejor fuente de financiamiento.

Para poder administrar de una manera eficiente el capital de trabajo se debe llegar a alcanzar el nivel óptimo del activo circulante, lo que implica alcanzar el nivel óptimo de efectivo, inventario y cuentas por cobrar. Si bien cada una de estas cuentas se maneja por separado, los resultados combinados que produzcan mostraran el nivel real de activos circulantes.

Diagnóstico y Discusión

En el análisis de situación realizado, se buscó describir 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 fundamentales, solo en los mandos estratégicos, es decir en la gerencia. Las aéreas de ventas y compras recaen sobre el gerente y encargado administrativo que son los socios existiendo una sobre carga de trabajo, sin la capacidad de delegar tareas y decisiones. Actualmente no existe un área formal de administración, lo que ocasiona desordenes al momento de ejecutar las operaciones. Además las cobranzas son realizadas en el área de ventas y los pagos en el área de compras. Separar dichas aéreas que son el eje fundamental por el 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 sobre las operaciones.

Es manifiesto que posee dentro del total de activos una mayor proporción de deudores por ventas. El índice de cartera de clientes 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, entre otras. Dentro del total de pasivos posee un porcentaje mayor de deudas con proveedores, dando lugar a un desfase financiero, produciendo una menor cantidad de dinero disponible y desorganización en la estructura de cobros y pagos, por lo tanto no se está obteniendo los resultados esperados por la firma en relación de la maximización de la rentabilidad mediante el uso eficiente de los recursos.

Se pretende en el siguiente trabajo, desarrollar un plan de gestión de cobranzas y renegociación con los proveedores, obteniendo acuerdos de aplazamiento de deudas, tasas y formas de pago.

Desarrollar la implementación de inventarios mensuales para evitar tener recursos ociosos por un lapso de tiempo, evitar demoras en las entregas, provocado por la subutilización productiva como consecuencia de “los cuellos de botella”, productos defectuosos, disconformidad en los clientes, tener recursos inmovilizados que representan un costo de oportunidad para la empresa, por eso se debe trabajar con el menor nivel de inventario posible, para asegurar el abastecimiento de los clientes.

Tabla1-Relación Activo Corriente Pasivo Corriente

	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Activo Corriente	170113740,29	128842977,67	99035382,31
Pasivo Corriente	137586573,43	96454310,31	76738631,64
Capital de trabajo AC-PC	32527166,86	32388667,36	22296750,67
Liquidez general AC/PC	1,24	1,34	1,29
Prueba acida AC-INV/PC	1,01	1,08	1,04

Fuente: elaboración propia con base en la situación financiera de Manser S.R.L

En la tabla 1, se muestran los resultados de comparar activo corriente con pasivo corriente (capital de trabajo), de los últimos 3 periodos, estamos viendo lo que le queda a

Man-ser SRL disponible, después de pagar sus deudas inmediatas, la diferencia entre Activo Corriente y Pasivo Corriente es lo que le queda libre para poder operar en el día a día, es decir la diferencia entre activos que tienen constante rotación y pasivos originados por los ciclos operativos diarios, el resultado positivo nos muestra que tenemos capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

Al comparar el activo corriente con el pasivo corriente, observamos que la empresa cuenta con suficiente cantidad de activo corriente que ha ido aumentando en los tres periodos, por sobre el pasivo corriente, lo cual es positivo, ya que tiene respaldo para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo

Con el ratio de liquidez podemos indicar que el activo corriente es en el caso del año 2018 1,24 veces más que el pasivo corriente, cuanto mayor sea esta razón como sucede en el año 2017, mayor es la capacidad de pago de la empresa para pagar sus deudas en el corto plazo.

La prueba acida excluye los inventarios del análisis por ser considerados los activos menos líquidos, y los mas sujetos a perdida en caso de quiebra, proporciona un dato más certero con respecto a la capacidad de la empresa en el corto plazo.

Tabla2-Analisis de las cuentas por cobrar

Indicador	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Plazo de cobranzas de las ventas Cuentas x cobrar/ventas anuales *365días	126 días	101días	101días
Rotación de cuentas por cobrar	3 veces al año	4 veces al año	4 veces al año

Fuente: elaboración propia con base en la situación financiera de Manser S.R.L

La tabla numero 2 indica la flexibilidad que tiene la empresa con los créditos otorgados a los clientes, el índice de plazo de cobranza del año 2018 asciende a 123 días, siendo esta la demora que los clientes tienen para el pago de mercaderías, aumentando aproximadamente un 25% respecto a años anteriores.

Tabla3-Analisis de las cuentas por pagar

Indicador	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Plazo de pago a proveedores Compras/cuentas por pagar x365 días	196 días	175 días	217 días
Rotación de cuentas por pagar	2 veces al año	2 veces al año	2 veces al año

Fuente: elaboración propia con base en la situación financiera de Manser S.R.L

La tabla 3 indica que si bien el plazo de pago a proveedores es un poco mayor a los plazos otorgados a los clientes, aun se puede optimizar mejorando las condiciones con los proveedores, se puede ver claramente que en el año 2016 se contaba con mejores plazos de pagos

Tabla 4-Rotación de Inventarios

Indicador	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Rotación de inventarios Bienes de cambio/costo de ventas	77 días	67 días	80 días
Rotación de inventarios	5 veces al año	5 veces al año	4 veces al año

Fuente: elaboración propia con base en la situación financiera de Man-ser S.R.L

La tabla 4 muestra la rotación de inventarios, indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios, en el año 2018 se necesitaron 77 días para convertir los inventarios en efectivo o cuentas por cobrar, mientras menor sea este índice, menor será el capital de trabajo invertido en el inventario, maximizando la utilización de los recursos disponibles, del año 2016 al año 2017 se logro disminuir en un 16%. En los estados

contables se puede apreciar cómo ha ido aumentando el nivel de inventarios desde 2016 al año 2018, teniendo un mayor stock inmovilizado.

Plan de implementación

Alcances de la implementación:

De contenido: Se aborda este tema en materia financiera, como herramienta para una estructura de financiación óptima.

Temporal: El estudio se realiza abarcando el segundo semestre, para el año lectivo 2020.

Ámbito Geográfico: El plan de implementación es aplicable a la empresa Manser SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, no siendo de utilidad para cualquier otra empresa del mismo ramo de estudio o de otro similar.

Metodológico: De acuerdo con los objetivos planteados y el análisis realizado, el estudio es cuantitativo, explicativo y bibliográfico.

Limitaciones:

En la realización del presente trabajo no se presentaron inconvenientes que limiten o dificulten la ejecución del estudio, en las investigaciones y análisis llevados a cabo, se conto con todos los recursos e información necesarios para su desarrollo optimo.

Recursos:

Se necesita para llevar a cabo el plan de implementación, la capacitación de todos los integrantes del área de cobranzas y ventas y reorganización de puestos, oficina o lugar físico dentro del área de administración, computadoras con internet y Microsoft office, escritorios, sillas, celular con llamadas ilimitadas e internet, talonarios de recibos,

impresoras, artículos de Liberia varios, selección de la persona física que va a llevar a cabo la tarea de cobranzas.

La empresa cuenta con Recursos Humanos y físicos muy valiosos, sistema de gestión, actualmente desaprovechados que serán organizados y reutilizados, para que sean empleados a su capacidad máxima.

Para este trabajo la gerencia deberá contemplar gastos de honorarios de Contador Público que lidere el proyecto, se encargue de la selección del Personal Administrativo y Valor por hora del profesional de Ciencias económicas \$ 710,00 / hora, el valor final dependerá de las horas totales que demande la realización del proyecto. Aproximadamente 600 horas de trabajo.

El lanzamiento se realizara en las instalaciones de Man-ser y participarán todos los empleados involucrados y a la dirección general por única vez para dar inicio a la implementación que incluye presentación del proyecto y una pequeña recepción. Se presenta Costo total de la propuesta aproximado.

Tabla 5-Costo de la propuesta

Descripción	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total
Costo lanzamiento	20000,00						20000,00
computadora	80000,00						80000,00
mobiliario	30000,00						30000,00
muebles y útiles	5000,00						5000,00
impresora	20000,00						20000,00
celular	15000,00						15000,00
Valor x Hora Profesional	71000,00	71000,00	71000,00	71000,00	71000,00	71000,00	426000,00
Total Ppto. Lanzamiento							596000,00
Ppto. Mantenimiento							
Sueldo empleado Adm.	40000,00	40000,00	40000,00	40000,00	40000,00	40000,00	240000,00
aportes empleado	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	120000,00
Total Ppto. Mantenimiento							360000,00
Total Presupuesto							956000,00

Fuente: elaboración propia

Acciones concretas, Marco temporal :

A partir de lo mencionado a lo largo del trabajo realizado podemos afirmar que la empresa Manser SRL, si bien viene sosteniendo un crecimiento en el tiempo, y tiene una amplia trayectoria, puede reorganizarse y mejorar de manera sustancial el uso de los recursos del ciclo operativo neto, por ello se presenta el siguiente plan de actividades de mejoras enfocadas a lograr la optimización de los mismos, implementando los cambios sugeridos, impulsado desde sus máximas autoridades.

Cada uno de los objetivos antes mencionados determina a la empresa a realizar diferentes actividades en las distintas aéreas. Detallado en la siguiente tabla.

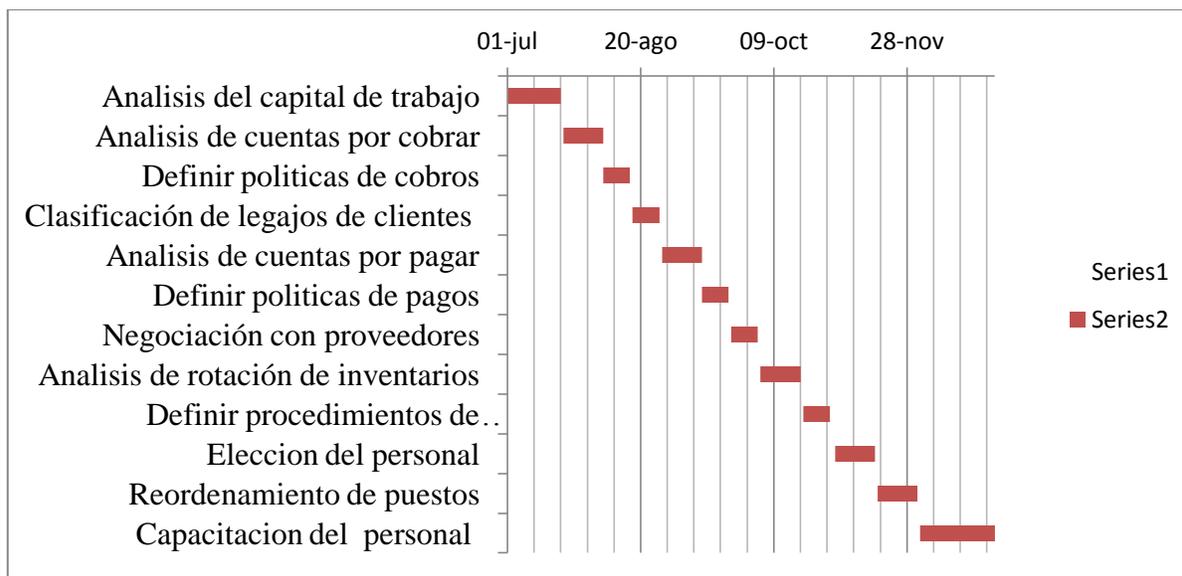
Tabla 6- Actividades, duración y áreas responsables

Actividades	duración (días)	área responsable	objetivo relacionado
Análisis del capital de trabajo	20	Administración	Objetivo General
Análisis de cuentas por cobrar	15	Cobranzas	Objetivo General
Definir políticas de cobros	10	Cobranzas	Objetivo Especifico 2
Clasificación y armado de legajos de clientes	10	Ventas	Objetivo Especifico 2
Análisis de cuentas por pagar	15	Pagos	Objetivo General
Definir políticas de pagos	10	Pagos	Objetivo Especifico 3
Negociación con proveedores	10	Compras	Objetivo Especifico 3
Análisis de rotación de inventarios	15	Inventarios	Objetivo General
Definir procedimientos de inventarios	10	Inventarios	Objetivo Especifico 5
Elección del personal	15	RRHH	Objetivo Especifico 1
Reordenamiento de puestos	15	RRHH	Objetivo Especifico 1
Capacitación del personal	28	RRHH	Objetivo Especifico 4

Fuente : elaboración propia

Para exponer las actividades en el horizonte de tiempo, a continuación se realiza el diagrama de Gantt.

Tabla 5-Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

Las distintas actividades deberán realizarse de manera correlativa según el orden especificado, cada actividad necesita la finalización de su antecesora para iniciarse.

Descripción de Actividades por Objetivos:

Acciones concretas:

Objetivo General:

Determinación de estructura de financiamiento Óptima de la empresa, Análisis de cada uno de los componentes que constituyen el ciclo operativo neto, créditos por ventas, stock de mercaderías, deudas comerciales.

Objetivo Especifico 1:

Definir políticas de cobro y de financiación:

Las políticas dentro de una empresa son las que determinan como responder ante los distintos escenarios, son indispensables en el rubro cuentas por cobrar, porque determinan como brindar crédito, cuando y a que tipo de clientes se le puede realizar ventas a plazo, cuanto es el monto de los créditos a otorgar y el plazo que se puede otorgar en cada caso. Según la información brindada por la empresa los plazos actuales son entre 30 y 75 días, siendo contradictorio con el análisis de tabla 2 en el año 2018, 126 días, se estipulan plazos entre 30, 60, 90 días dependiendo de la clasificación de los clientes y con recargos de 5%, 10% y 15% respectivamente.

Financiación:

Efectivo o transferencia bancaria

Cheques propios (previo análisis del mismo)

- Implementar políticas de gestión de cobros y seguimiento de clientes, implica analizar cada caso particular de cliente moroso, identificar cuáles fueron las razones que causaron el atraso, realizar búsquedas en la página del banco central para ver su situación financiera.

- Control de cheques recibidos, confeccionar planilla con datos financieros la primera vez que se recibe cheques, seguimiento cada 30 días. En el caso de clientes morosos, el principal objetivo es mantener el cliente por medio de renegociación, aplicando intereses por el total de la deuda, y permitiéndole seguir manteniendo plazos de pago.

- Mantener actualizado los datos de los clientes, mail, número de teléfono, dirección.

- Confección del tablero de deudores, cancelados y su actualización permanente

Objetivo Especifico2: Una de las debilidades de la empresa, es no tener un legajo actualizado y completo de cada uno de los clientes, no tenerlos clasificados, esto lleva a la empresa a aumentar los deudores incobrables o retrasar los cobros, por desorden administrativo

Armar el legajo de clientes

Acciones concretas:

- 1-recopilar información de cada uno de los clientes
- 2- confeccionar el legajo de cada uno de los clientes en el modulo de ventas, en el caso de nuevos clientes, y completar los datos de los clientes existentes
- 3-Se debe diseñar de tal manera que se pueda obtener datos históricos, como por ejemplo ventas mensuales, anuales, indicar las condiciones y plazos de venta, datos fundamentales para ser utilizados tanto como para el sector de ventas como para el sector de cobranzas.

Clasificación de clientes

Acciones Concretas:

- 1-Para empezar se realizarán 3 clasificaciones de los clientes y se pueden ampliar de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo
 - A-Según estatus de clientes: clientes actuales, clientes inactivos, clientes potenciales y clientes probables
 - B- Según volumen de ventas: clientes grandes, clientes medios y clientes pequeños
 - C- Según solvencia: altamente solvente, solvencia media y solvencia nula.

Objetivo Especifico3: Definir políticas de pagos a proveedores

Esta política establece los lineamientos a seguir para la realización de pagos, con la finalidad de aprovechar los plazos de pagos que ofrecen los proveedores y aun mejorarlos, como así también se busca negociar descuentos por pago anticipado

Acciones concretas:

- 1-Conseguir mayores plazos de pago con los proveedores
- 2-Negociar en ocasiones especiales bonificaciones con los proveedores en caso de pagar en efectivo o por volumen de compra
- 3- Recepción y control de remitos y facturas emitidas
- 4- Registración en modulo del sistema de compras

- 5- archivo de facturas por proveedores y de acuerdo a las condiciones de pago
- 6- confeccionar, preparar órdenes de pago
- 7 - establecer un día por semana para pagos a proveedores
- 8- archivo y pago de facturas de servicios e impuestos
- 9- mantener actualizado los datos de los proveedores en el sistema
- 10- enviar confirmación de pagos por correo electrónico.

Objetivo específico 4: Capacitación

La falta de conocimiento y de información de los departamentos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y administración de inventarios, son factores esenciales para el éxito del ciclo operativo neto, para ello se va a capacitar a todos los participantes e involucrados en dichas aéreas.

Objetivo específico 5: Gestión de inventarios

El control de los inventarios y administración de almacenes son conocimientos y actividades que todo administrador y /o gerente de empresa debe manejar con el objetivo de optimizar las operaciones logísticas de su empresa.

Acciones concretas:

- 1-Designar una persona de Producción como responsable del stock
- 2-Realizar inventarios mensuales de materias primas y productos terminados.
- 3-Establecer una estructura de procedimientos que permitan oportunidades de mejorar en cada proceso.
- 4-Políticas de procedimientos de almacenamiento.

Selección del personal para Administración de Cobranzas

Acciones concretas:

Seleccionar la persona idónea para dicho puesto, las características solicitadas por la empresa son, que sea un Licenciado en Administración, dedicación full time, honesto, responsable, proactivo, organizado, honesto, con experiencia mínima de 1 año es puestos similares.

Reordenamiento de puestos

Acciones concretas:

Según evaluaciones realizadas en la capacitación, se reorganizara al personal del área administrativa, definiendo puestos y funciones

De lo expuesto en dicho plan de implementación, se podrá establecer una estructura de procedimientos que permitan identificar oportunidades de mejora en cada proceso, y de llegar a concretar los objetivos planteados la empresa lograra en un futuro cercano mejorar su situación financiera, para poder hacer frente a sus compromisos, poder disponer de efectivo en el corto plazo, poder invertir y expandirse.

Medición:

El éxito del plan está dado a medida que se vaya ejecutando, con controles periódicos, realizando ajustes pertinentes, medición de las acciones: nivel de desempeño del responsable de las actividades.

Cada responsable deberá llevar a cabo controles de manera continua, semanales, de acuerdo a lo estipulado para cada objetivo a evaluar, con el fin de comparar los resultados obtenidos con los esperados y así de esta manera verificar el avance de esta herramienta a través de las distintas funciones implementadas en cada uno de los integrantes del capital de trabajo, que nos indicaran el progreso o retroceso de la empresa.

Se mide la calidad del plan con una encuesta con calificación del 1 al 10, a todos los participantes involucrados, dividiéndolos por niveles de responsabilidades.

-al personal en general con respecto si se sintió involucrado, escuchado respecto a las problemáticas planteadas, si considera que ayudo el plan a mejorar su conocimiento del puesto y demás.

-a nivel jefatura si considera que el plan de capacitación levanto el nivel del equipo, mejoro la interrelación entre los sectores operativos involucrados

-a nivel gerente general si considera que el plan estuvo adecuado a la estrategia de la organización, si estuvo planificado y ejecutado eficientemente.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

En la actualidad las empresas a nivel mundial afrontan una crisis económica y financiera sin precedentes en la historia reciente, las compañías de Argentina no se encuentran exentas de esta situación, sumado a la recesión económica que venimos atravesando desde hace varios años, devaluación de la moneda, índices inflacionarios en constante aumento. En base a los estudios realizados, análisis, diagnóstico, cálculos de indicadores financieros 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, se observa que la empresa Manser Srl en general está en buena situación económica y financiera, ha podido tener un crecimiento sostenido en el tiempo, pero presenta inconvenientes en puntos críticos de la misma, desfasaje al estudiar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, subutilización de la capacidad productiva, recursos ociosos por un lapso de tiempo, que llevan a demorar las entregas.

La configuración interna de la forma de ejecutar y organizar el trabajo administrativo impacta significativamente en el manejo del capital de trabajo, por tal motivo se diseñó un plan de mejoras para que ordenando y mejorando el funcionamiento de cada uno de los componentes se logre maximizar el uso de los recursos, optimizando los recursos para que la empresa tenga liquidez, para sacar el máximo provecho del financiamiento de los proveedores, pueda brindar mejores condiciones de plazo para sus clientes, otorgar beneficios a clientes por pagos en efectivo, trabajar con el menor nivel de inventario posible para asegurar el abastecimiento de los clientes.

La implementación se realizará en un periodo de 6 meses, a partir del segundo semestre del año 2020, realizando 12 actividades y se espera que impacte beneficiosamente de la siguiente manera:

-Reorganizare y mejorar de manera sustancial el uso de los recursos del ciclo operativo neto

-Abordar la capacitación en materia financiera como herramienta para una mejora del capital de trabajo, administración de gastos y liquidez

-Se da comienzo al control continuo de las ventas a crédito y cuentas por cobrar, para que una vez obtenidos los resultados, la empresa se encuentre en el lugar deseado, el mismo realizara informes mensuales, cada personal del área realiza de forma idónea y responsable su trabajo, cumpliendo políticas claras, y contando con los conocimientos y capacitación adecuada.

-Se conoce en detalle cada cliente y su clasificación para simplificar y poder dar un seguimiento a la gestión de cobranzas, realización de descuentos por pago en efectivo, y mejorar las condiciones de ventas a plazo con un mínimo interés, reduce e l % de créditos por ventas, recuperación de cartera de clientes morosos, mediante la renegociación de cuentas vencidas mejora el margen de ventas, mejora el índice de liquidez, mejor status frente a sus competidores.

-Establecer políticas de pagos, mejorar las condiciones de compras a plazo con los proveedores, tasas de descuento por pagos en efectivo, reordenar los plazos para que los mismos se realicen después de las cobranzas.

-Realizar controles mensuales de stock, aprovechamiento máximo de las instalaciones, menos movimientos de mercadería, no tener recursos ociosos por lapsos de tiempo y mejorar las entregas a clientes.

-En definitiva se recomienda la aplicación de dicho plan de implementación para la obtención de los objetivos y la mejora continua.

Recomendaciones:

En virtud del camino recorrido a lo largo de este Trabajo Final de Graduación sobre Man-ser SRL, y por las conclusiones arribadas se presentan las siguientes recomendaciones:

-mejor desempeño general de la organización y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

-Revisar periódicamente los indicadores y adaptarlos de acuerdo a las circunstancias que se estén atravesando.

-Relacionar la concreción de los objetivos con incentivos para los empleados, mantener a los empleados motivados y con actitud positiva frente a las tareas que desempeñan.

-Respaldar los resultados con la documentación requerida

-Adoptar una filosofía de capacitación continua y actualización constante para permanecer a la vanguardia en materia de tecnología, información financiera precisa, real, medible de calidad y oportuna en el tiempo.

Bibliografía

Padilla, M.C. (2014). Análisis financiero. Bogota: Ecoe Ediciones

Victor Manuel Garcia Padilla (2014). Introducciones a las Finanzas, Padilla, M.C.

Serrano Natalia. (2019). *Universidad siglo 21, Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la Empresa Redolfi S.R.L* (2019)

Peñaloza Mariana (2008). Administración del Capital de trabajo

Ross Westerfield Jordan. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas

Cesar Aching. (2005). Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia