

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso
Carrera: Contador Público

La gestión de cuentas por cobrar y pagar en la empresa MAN-SER SRL

Autor: Nardi, Emiliano Marcelo

DNI: 37.114.856

Legajo: VCPB23431

Tutor: Salvia, Nicolás

Córdoba

Año 2020

Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito realizar un análisis e interpretación de los Estados Contables de la empresa MAN-SER S.R.L. de la ciudad de Córdoba, a fin de determinar con validez su capacidad y situación financiera, partiendo de las áreas claves que son las compras y pagos, ventas y cobros.

Los Estados Contables son informes donde se plasma la situación económica y financiera de un ente particular. Es decir, muestran aspectos patrimoniales, económicos y financieros de la organización en un periodo determinado.

Por lo tanto, los puntos de partida que se utilizaron para aplicar las medidas adecuadas y evaluar la gestión financiera, fueron los estados contables disponibles al 2020, aplicando distintos tipo de indicadores y ratios que permitieran concluir sobre la empresa.

En el seminario se analizó la solvencia para afrontar las obligaciones, el rubro Cuentas por Cobrar de la empresa, el rubro Cuentas por Pagar de la empresa y se formularon procedimientos y capacitaciones financieras que permitieron un manejo adecuado de las cuentas por pagar y cobrar.

Por ende, en este trabajo se desarrollaron de manera profunda los ratios e indicadores que permiten el análisis de los estados contables, con motivo de hacer una evaluación a la gestión financiera de la empresa.

Palabras Claves: Gestión financiera, Indicadores y ratios, Análisis de Estados Contables.

Abstract

The purpose of this work was to carry out an analysis and interpretation of the Financial Statements of the company MAN-SER S.R.L. of the city of Córdoba, in order to validly determine its capacity and financial situation, starting from the key areas that are purchases and payments, sales and collections.

The Financial Statements are reports where the economic and financial situation of a particular entity is reflected. That is to say, they show patrimonial, economic and financial aspects of the organization in a given period.

Therefore, the starting points that were used to apply the appropriate measures and evaluate financial management were the financial statements available for 2020, applying different types of indicators and ratios that allowed to conclude on the company.

In the seminar, the solvency to face the obligations, the Accounts Receivable item of the company, the Accounts Payable item of the company was analyzed and financial procedures and training were formulated that allowed an adequate management of the accounts payable and receivable.

Therefore, in this work the ratios and indicators that allow the analysis of the financial statements were deeply developed, in order to make an evaluation of the financial management of the company.

Keywords: Financial management, Indicators and ratios, Analysis of Financial Statements.

Índice

Introducción	1
<i>Objetivo General</i>	3
<i>Objetivos Específicos</i>	4
Análisis de Situación.....	4
<i>Descripción de la Situación</i>	4
<i>Análisis de Contexto</i>	4
<i>Diagnostico Organizacional</i>	6
<i>Análisis Específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	8
<i>Cálculo de Ratios</i>	10
<i>Ratios de endeudamiento de la empresa</i>	11
<i>Situación de la liquidez de la empresa</i>	12
Marco Teórico	13
<i>Rendimiento o rentabilidad</i>	15
<i>Análisis y utilidad de los estados financieros económicos</i>	16
Diagnóstico y Discusión.....	17
<i>Descripción del problema</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	17
<i>Conclusión diagnóstica</i>	18
Plan de Implementación	19
<i>Alcances de la implementación</i>	19
<i>Recursos</i>	19
<i>Acciones y marco de tiempo</i>	20
<i>Diagrama de Gantt</i>	21
<i>Conclusión Diagrama de Gantt</i>	21
<i>Descripción de las Actividades según Objetivos</i>	21
Conclusiones y recomendaciones.....	26
Bibliografía	28

Introducción

La empresa MAN-SER SRL es una empresa de origen familiar que se encuentra situada en la localidad de Córdoba, dedicándose desde hace más de 20 años al sector metalúrgico. Fue fundada por Luis Mansilla en 1997 y actualmente se encuentra bajo el mando de dos de sus hijos, Julián y Melina.

La situación actual del país, en medio de una pandemia mundial como lo es el Covid-19, hace que muchas empresas comiencen a preocuparse por continuar con el normal desarrollo de sus actividades y poder afrontar sus obligaciones, en especial las pymes como es el caso de esta empresa metalúrgica.

En MAN-SER SRL, las decisiones son tomadas en gran medida por el gerente, el cual se basa en su propio conocimiento y experiencia adquirida a lo largo de estos años. Esto no es lo correcto, dado los constantes cambios en la economía del país y la incertidumbre de lo que sucederá a futuro.

Por otra parte, la empresa industrial MAN-SER SRL se ha enfocado desde siempre en buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. No es una empresa autopartista, como la mayoría de las metalúrgicas. Desde sus inicios, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Enfocada en estos objetivos, la empresa desarrolla:

- Protectores de bancada.
- Lavadoras especiales de piezas.
- Extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas.
- Equipos de transporte y sistemas de lavado.

El equipamiento y organización por procesos les permite ofrecer además un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales, como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

En relación al personal, cabe mencionar que MAN-SER SRL posee alrededor de 30 empleados oriundos de la ciudad en la que se encuentra ubicada. Es por este motivo que uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo.

Sin embargo, la empresa no cuenta con información precisa sobre sus estados contables, que permita a los altos mandos tomar decisiones acertadas sobre el

desenvolvimiento de la organización. Por tal motivo se cree necesario hacer un análisis de las cuentas por cobrar y pagar, para que de esta manera la gerencia de la empresa tenga la información necesaria al momento de dar crédito a sus clientes y pagar a sus proveedores, como así también, para la toma de decisiones a futuro.

Como antecedente de este tema, podemos mencionar un trabajo de investigación de Solano Duran (2018), donde se analizan las cuentas por cobrar de una empresa proveedora de productos químicos peruana y la importancia que tienen dichas cuentas en la liquidez de la empresa. Relacionada también al tema, la tesis de grado de Chávez y Toalombo (2017) trata sobre la compañía ecuatoriana proveedora de alimentos para animales Pronepac S.A., en la cual se observa un alto índice en las cuentas por cobrar; por este motivo se analizan las distintas políticas de cobro, a fin de determinar qué cambios son convenientes aplicar para mejorar estas cuentas.

Por otro lado, cabe mencionar también el trabajo de investigación de Casale (2014), en el cual se aborda la problemática de la empresa Translógica Don Ángel S.A en su rubro de cuentas por cobrar, lo cual afecta de gran manera sus finanzas y la obliga a tener que recurrir a la venta de valores para poder financiarse. A partir de allí, se trabaja en la implementación de una propuesta mediante la cual sea posible reducir el periodo promedio de cobro, y de esta manera, lograr el financiamiento óptimo para los compromisos de la empresa.

Mientras tanto, a nivel internacional, sobre el estado de las artes de cuentas por cobrar y su incidencia sobre la liquidez, es preciso remontarse al trabajo de Torres Miranda y Avelino Ramírez (2017) en el cual se evalúan las cuentas por cobrar y cómo inciden en la liquidez de la compañía escogida para esa investigación, basándose en los análisis de los estados financieros y aplicando los ratios pertinentes que permitan analizar en conjunto el grado de liquidez de este tipo de empresas. El objetivo principal fue establecer de qué manera las cuentas por cobrar inciden favorablemente en la liquidez de la empresa, de tal manera de obtener resultados sólidos para tomar decisiones acerca del cumplimiento de las obligaciones a corto plazo. Para el desarrollo del tema se consideró esta información, el análisis de los estados financieros de la compañía para examinar sus cuentas por cobrar y pagar, y cómo afecta a los resultados de la misma en un plazo determinado. Asimismo, se procedió a validar los estados financieros mediante los ratios de gestión y liquidez.

En un mundo integrado, las empresas se encuentran en la búsqueda de prácticas basadas en la eficacia y la eficiencia, lo cual se traduce en que cada una apunta a ser líder y mejorar constantemente a fin de no perder sus ventajas comparativas.

Las empresas cuentan con diversas fuentes para obtener recursos, estas pueden ser por medio de deuda o una modificación del capital, pero también es posible una combinación entre ambos con exigibilidad y características diversas en el tiempo. Una de las tareas de la gerencia financiera es definir la estructura óptima de capital a mantener, entendida como la combinación o arquitectura de las fuentes de financiación de deuda y capital que minimiza su costo o maximiza el valor de la empresa (Albornoz, 2012).

Otra forma de análisis de financiamiento óptimo es cómo las empresas financian sus ventas y a su vez las formas de pagar sus deudas. Son numerosas las empresas que desconocen la necesidad de llevar una buena gestión de cobro. La búsqueda del óptimo nivel de cuentas por cobrar da lugar a las empresas a obtener mayor liquidez para cumplir con sus deudas. Muchas veces la sostenibilidad financiera de cada empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus ventas, cobros y deudas, garantizando su rentabilidad y liquidez (Ramírez Herrera & Palacín Sánchez, 2018).

Es ese el camino al que, con este estudio, se pretende conducir a la empresa en pos de que optimice su sistema de gestión de cobranzas mediante la implementación de nuevas herramientas que avalen y garanticen su accionar cumpliendo mayores índices de eficiencia.

Por ende, el presente trabajo Final de Grado tiene por objetivo estudiar el financiamiento de la empresa Man Ser S.R., para encontrar la gestión óptima de los pagos y cobranzas. Con el trabajo se pretende realizar una propuesta que permita obtener una adecuada administración del capital a corto plazo, proporcionándole a la empresa la posibilidad de desarrollar sus actividades de forma efectiva y eficiente, a fin de ofrecer a sus clientes mejores condiciones de financiamiento, mantener un adecuado nivel de inventario y lograr obtener mejores condiciones comerciales.

Objetivo General

Evaluar la gestión financiera de la empresa MAN-SER S.R.L partiendo de sus áreas críticas de Compras-Cuentas por pagar y Ventas-Cuentas por cobrar, a través del análisis de los estados contables, durante el año 2020 en la provincia de Córdoba.

Objetivos Específicos

- 1) Analizar la solvencia para afrontar las obligaciones, dada su importancia y considerando el ratio de liquidez de la empresa.
- 2) Analizar el rubro Cuentas por Cobrar de la empresa.
- 3) Analizar el rubro Cuentas por Pagar de la empresa.
- 4) Formular procedimientos y capacitaciones financieras que permitan un manejo adecuado de las cuentas por pagar y cobrar.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

La empresa MAN-SER SRL está compuesta por siete importantes áreas las cuales son Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. En cada una de estas áreas se producen constantemente situaciones en las cuales interviene en gran medida su gerente, y dependiendo de qué se trate, también se involucra la persona responsable de administración, ambos hermanos y socios de la empresa.

Para poder darle resolución a estas situaciones, muchas veces es importante contar con información precisa para, de esta manera, saber o tener un buen sentido de orientación acerca de cuál es la decisión más acertada. Sin embargo, actualmente la empresa no cuenta con un sector que se encargue de generar esta información para que pueda ser utilizada al momento de tomar dichas decisiones.

Por tal motivo se cree que es muy importante contar con un análisis de los estados contables, en particular en el sector de cuentas por cobrar, de modo tal que permita a los altos mandos de la empresa tomar las decisiones en base a información precisa y exacta sobre la situación de la empresa.

Análisis de Contexto

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PEST, en el cual se identifican los factores del entorno general que afectan positiva o negativamente a la empresa. Estos factores son: Político, Económico, Social y Tecnológico.

Político. Las elecciones del 2019 trajeron al mercado altas volatilidades por la incertidumbre que genera volver a contar con un gobierno populista o contar con un gobierno pro mercado. Esta situación desencadenó en una demora en el ingreso de las

divisas de las exportaciones de productos agropecuarios, por lo tanto, resulta difícil que en el 2020 se aprecie una rápida recuperación de la actividad económica, lo que provocará una disminución en el consumo, algo que puede afectar a MAN-SER SRL.

Económico. El país atraviesa una crisis económica debido a la recesión y un estancamiento en el crecimiento del empleo. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%. La tasa de desempleo asociada al año 2019 se ubicó en 10,6% y de acuerdo a las proyecciones, no se espera que en el próximo bienio disten mucho de aquel valor (Santander Rio, 2020). Estas variables están anticipando que puede haber una caída de turismo interno debido al descenso del ingreso por la disminución de la actividad económica.

Por otro lado, según el INDEC la pobreza del país en el año 2018 rondó el 32% de la población (INDEC, 2018). La depreciación del peso derivó en que la población pierda poder adquisitivo, al no verse reflejado en una recomposición del salario real, dado que la inflación del año 2019 se ubicó en torno al 54,4% (Santander Rio, 2020).

Social. La República Argentina está compuesta por 40.117.096 de personas según informa el INDEC a través del censo del año 2010. Comparando la población del 2010 con el censo anterior, esta creció en un 11,4%. Además, se espera una población de alrededor de 45.000.000 habitantes para el año 2020 (INDEC, 2019). Este hecho permite contar con un mercado que aumentará, en un periodo de diez años, en cinco millones de personas, provocando que sea posible desarrollar economías de escala y poder llegar a mercados más distantes.

La distribución del ingreso publicada por el INDEC (2019) para el último trimestre del 2019 muestra el coeficiente Gini en 0.434%, esta cifra supera el tercer trimestre del 2018, la cual fue de 0.424%. Esta situación puede generar tensiones sociales debido a la concentración de la riqueza y hacer inestable la economía.

Además, el informe del INDEC (2019) reveló que el ingreso promedio mensual per cápita del último trimestre del 2018 fue de \$11.231, número cercano al salario mínimo vital y móvil -en adelante SMVM- de diciembre del 2018 por el monto de \$11.300. En el mes de marzo de 2019, el SMVM se ubicó en \$12.500, mediante la resolución 01/2019 del Boletín Oficial de la República Argentina (Ministerio de Justicia de Derechos Humanos, 2019).

Otro indicador que alerta a los ciudadanos a diario es la tasa de desempleo. Al cierre del año 2018, se terminó con el 9.1% de desocupación. Para el año 2019, la tasa de desocupación se ubicó en 10,6% (Santander Rio, 2020).

Los temas mencionados anteriormente, como las altas tasas de inflación y desempleo, cuando son comparadas con países de la región, impactan desfavorablemente en MAN-SER SRL específicamente en su estructura de costos, algo relevante para mantener la competitividad.

Tecnológico. En el presente, la empresa experimenta una falta de desarrollo a lo referido en este enfoque, ya que podría mejorar su logística y distribución implementando nuevas formas de control de stock y trazabilidad de mercaderías mediante diferentes sistemas de gestión; uno de ellos podría ser el Presea ERP, Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales.

Otra observación en este enfoque es que la industria de consumo masivo se encuentra en plena transformación, con compradores cada vez más informados y una participación creciente del comercio electrónico, lo que impone una reflexión acerca de las estrategias que resultan necesarias para sobrevivir a estas nuevas condiciones e incluso explotarlas para ganar en ventas (KPMG, 2017). En los países Latinoamericanos, y más precisamente en aquellos en los que cuentan con altas tasas de inflación, se observa que el consumidor hace prevalecer al momento de la elección el precio o los descuentos más que la marca, siendo esta una razón secundaria al momento de la elección (KPMG, 2017).

En conclusión, a lo que refiere este enfoque es que, si bien hay acceso a la tecnología de punta, la falta de financiamiento por parte del Estado hace que esto resulte costoso para las empresas por el contexto político-económico.

Diagnostico Organizacional

Para llevar a cabo un diagnóstico de MAN-SER SRL, se cree conveniente realizar el Análisis o Matriz FODA, el cual suministra información importante como: estructura de la empresa, procesos operacionales, las localidades en donde desarrollan sus actividades y los problemas e inconvenientes tanto políticos como económicos e internos, entre los que se puede mencionar que la empresa no cuenta con una adecuada gestión financiera, es por ello que se ha tomado la decisión de realizar este trabajo.

Fortalezas	Oportunidades
<p>Antigüedad en el rubro consolidando la presencia ante grandes competidores.</p> <p>Rapidez en las entregas debido a la cantidad de personal y equipamiento.</p> <p>Servicio de asesoramiento comercial a futuros nuevos clientes.</p> <p>Política de Crecimiento Sostenido.</p>	<p>Beneficios fiscales derivados de la expansión o tamaño de la empresa</p> <p>Optimizar la rentabilidad por medio de las economías de escala.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Deficiencias en el control de las cuentas a cobrar.</p> <p>Deficiencias en el control de las cuentas a pagar.</p> <p>Alta exposición al Riesgo debido a la facilidad de elección de proveedor por parte de los clientes.</p> <p>Falta de un sistema de gestión integral para control general y de existencia de inventarios y control financiero.</p> <p>Falta de publicidad para captar nuevos clientes.</p>	<p>La disminución en las ventas debido a la baja en la actividad de la economía que afecta principalmente a los consumidores por la falta de empleo.</p> <p>El despido de empleados de otras empresas y/o rubros debido a la disminución de la actividad económica del país (caída del PBI) con un impacto negativo sobre las deudas debido a la suba en la probabilidad de incobrabilidad.</p>

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de MAN-SER SRL.

Análisis Específicos según el perfil profesional de la carrera

El profesional en Ciencias Económicas es capaz de asesorar y brindar información a la empresa para la toma de decisiones. Para ello puede realizar un primer análisis de los estados contables de MAN-SER SRL e indicar algunas cuestiones que arroja el mismo.

Se lleva a cabo un análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados de los años 2017, 2018 y 2019. A su vez, se realiza un análisis horizontal comparando los dos últimos, es decir 2018 y 2019.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL MAN-SER SRL									
ACTIVO	Nota	al 31/12/2019	Análisis vertical 2019	al 31/12/2018	Análisis vertical 2018	al 31/12/2017	Análisis vertical 2017	Análisis Horizontal 2018 vs 2019	
								V. Absoluta	V. Relativa
ACTIVO CORRIENTE									
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	1,00%	9.954.707,30	6,38%	516.000,00	0,40%	-7.775.937,22	-78,11%
Cuentas por cobrar	2	137.024.019,91	62,65%	95.110.616,29	60,95%	76.755.159,70	60,23%	41.913.403,62	44,07%
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2.575.432,69	2,02%	0,00	0,00%
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	14,13%	23.777.654,07	15,24%	19.188.789,93	15,06%	7.133.296,22	30,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		170.113.740,29	77,78%	128.842.977,67	82,57%	99.035.382,31	77,72%	41.270.762,62	32,03%
ACTIVOS NO CORRIENTES									
Bienes de uso	5	44.894.286,49	20,53%	27.205.302,71	17,43%	28.395.569,18	22,28%	17.688.983,78	65,02%
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	1,69%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3.690.552,83	100,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	22,22%	27.205.302,71	17,43%	28.395.569,18	22,28%	21.379.536,61	78,59%
TOTAL ACTIVO		218.698.579,61	100,00%	156.048.280,38	100,00%	127.430.951,49	100,00%	62.650.299,23	40,15%
PASIVO									
PASIVO CORRIENTE									
Cuentas por pagar	7	115.346.795,43	78,16%	77.207.216,31	78,74%	71.793.637,67	89,81%	38.139.579,12	49,40%
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	9,22%	11.570.625,00	11,80%	1.276.171,88	1,60%	2.041.875,00	17,65%
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	5,85%	7.676.469,00	7,83%	3.668.822,10	4,59%	950.809,00	12,39%
Otras cuentas por pagar									
TOTAL PASIVO CORRIENTE		137.586.573,43	93,22%	96.454.310,31	98,37%	76.738.631,64	96,00%	41.132.263,12	42,64%
PASIVO NO CORRIENTE									
Cuentas por pagar	10	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	6,78%	1.600.000,00	1,63%	3.200.000,00	4,00%	8.400.000,00	525,00%
Otras cuentas por pagar									
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		10.000.000,00	6,78%	1.600.000,00	1,63%	3.200.000,00	4,00%	8.400.000,00	525,00%
TOTAL PASIVO		147.586.573,43	100,00%	98.054.310,31	100,00%	79.938.631,64	100,00%	49.532.263,12	50,52%
PATRIMONIO NETO	12	71.112.006,18		57.993.970,06		47.492.319,85		13.118.036,11	22,62%
PASIVO + PATRIMONIO NETO		218.698.579,61		156.048.280,38		127.430.951,49		62.650.299,23	40,15%

Fuente: Elaboración Propia. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Patrimonial de MAN-SER SRL

Observando el Estado de Situación Patrimonial de MAN-SER SRL del año 2019, notamos que el rubro Caja y Banco bajó notoriamente en un 78,11%, lo cual se ve claramente reflejado al observar el rubro Cuentas por Cobrar, el cual aumentó en un 44,07% en el último periodo, mientras que el rubro Bienes de Cambio se incrementó en un 30,00%.

Podemos decir que la empresa tiene paralizado el dinero en derechos de cobro a sus clientes y en mercadería para entregar, lo cual complica la operatoria ya que no puede cumplir con sus obligaciones de pago en forma rápida.

Cuando se ve la variación del Activo Total, se puede analizar que en el último periodo se incrementó en un 40%, lo cual es positivo para la misma.

Siguiendo con el análisis y centrándonos en el pasivo, podemos ver que el rubro Cuentas por Pagar se incrementó en un 49,40%; claramente esto viene determinado a que la empresa no le está cobrando en el plazo acordado a sus clientes, y por lo tanto no disponible del dinero para afrontar los pagos a sus proveedores.

ESTADO DE RESULTADOS MAN-SER SRL									
			Analisis vertical		Analisis vertical.		Analisis vertical.	Analisis Horizontal	2018 vs 2019
	Anexo	al 31/12/2019	2019	al 31/12/2018	2018	al 31/12/2017	2017	V. Absoluta	V. Relativa
Ventas Netas									
Ventas Industriales		198.635.385,85	60,40%	174.030.770,30	60,99%	141.224.616,24	61,33%	24.604.615,55	14,14%
Ventas Servicios		130.222.261,94	39,60%	111.301.078,58	39,01%	89.040.862,86	38,67%	18.921.183,36	17,00%
Total Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	100,00%	285.331.848,88	100,00%	230.265.479,10	100,00%	43.525.798,90	15,25%
Costos									
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	44,58%	128.632.321,85	45,08%	87.727.099,57	38,10%	17.963.972,26	13,97%
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	31,16%	89.363.035,28	31,32%	87.610.818,90	38,05%	13.105.758,76	14,67%
Total Costos de Ventas		249.065.088,15	75,74%	217.995.357,13	76,40%	175.337.918,48	76,15%	31.069.731,02	14,25%
Resultado Bruto		79.792.559,64	24,26%	67.336.491,75	23,60%	54.927.560,63	23,85%	12.456.067,89	18,50%
Gastos									
Administración	VII	7.669.955,43	2,33%	4.815.560,90	1,69%	4.789.579,25	2,08%	2.854.394,53	59,27%
Comercialización	VII	11.558.454,72	3,51%	25.166.360,30	8,82%	16.224.135,90	7,05%	-13.607.905,58	-54,07%
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	18,42%	37.354.570,55	13,09%	33.913.845,47	14,73%	23.209.578,95	62,13%
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	12,01%	19.949.795,60	6,99%	15.225.824,63	6,61%	19.546.901,82	97,98%
Resultado NETO		21.067.452,07	6,41%	17.404.774,94	6,10%	18.688.020,85	8,12%	3.662.677,13	21,04%
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-0,27%	-1.248.390,00	-0,44%	-238.298,00	-0,10%	362.531,95	-29,04%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	6,14%	16.156.384,94	5,66%	18.449.722,85	8,01%	4.025.209,08	24,91%
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	2,15%	5.654.734,73	1,98%	6.457.403,00	2,80%	1.408.823,18	24,91%
Resultado Final		13.118.036,11	3,99%	10.501.650,21	3,68%	11.992.319,85	5,21%	2.616.385,90	24,91%

Fuente: elaboración Propia. Análisis Vertical y Horizontal de Estado de Resultados de MAN-SER SRL

Analizando el Estado de Resultados de MAN-SER SRL, algo que impacta es cómo se incrementaron los gastos financieros durante el último periodo arrojando un 97,98%, es decir que prácticamente se duplicaron los mismos. Esto se explica por el préstamo solicitado en uno de los bancos y también por el hecho de que la empresa, al no cobrar a tiempo para poder pagar a sus proveedores y sueldos, está utilizando el adelanto en cuentas corrientes de los bancos.

Cálculo de Ratios

	Año 2019	Año 2018
<i>Ratios de liquidez</i>		
Liquidez general = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,24	1,34
Prueba ácida = $\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,01	1,09
Indicador caja = $\frac{\text{Efectivo y equivalente}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,02	0,10
Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	32.527.166,85	32.388.667,35
<i>Ratios de solvencia</i>		
Apalancamiento Financiero = $\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	0,67	0,63
Estructura de Capital = $\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio Neto}}$	2,08	1,69
Razón de plazo de deuda = $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	0,93	0,98
Solvencia = $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	1,48	1,59
<i>Ratios de rentabilidad</i>		
ROA = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	0,10	0,11
ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,30	0,30
<i>Ratios de Actividad</i>		
Inmovilizacion = $\frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo Total}}$	0,22	0,17
Ciclo Operativo = Promedio Tiempo Inventario + Periodo Promedio Cobranza	169,05	145,90
Ciclo Conversion Efectivo = Ciclo Operativo - Promedio de pago	27,96	21,16

Cuando se analizan estos indicadores se comienza a ver el estado en que se encuentra la empresa. Al calcular la liquidez general para el año 2019, esta arroja como resultado una liquidez menor que en el año 2018; sin embargo, aun la empresa cuenta con \$ 1,24 por cada peso de pasivo a corto plazo.

Al ver el capital de trabajo se observa que el mismo aumentó para este último periodo, lo cual resulta positivo para la empresa. Aunque si se analiza el Apalancamiento Financiero de la empresa se puede ver que se encuentra fuera del óptimo de 40% a 60% sugerido por Milla (2014), de esta manera se determina que la empresa está en un 67% financiada por deuda. Por otro lado, si se analiza la solvencia, se observa que la empresa cuenta con 1,48 veces de activo para cubrir el pasivo.

Si se pasa a analizar el ciclo operativo (CO) y ciclo de conversión en efectivo (CCE) se puede ver que ambos aumentaron de un periodo a otro, lo cual no resulta bueno para la empresa, ya que quiere decir que probablemente el periodo de rotación de

inventarios y el periodo medio de cobro aumentaron, o bien el periodo medio de pago disminuyó, lo que se traslada a que se está pagando en un periodo menor al que se cobra.

AÑO 2019			AÑO 2018		
ROTACION INVENTARIO			ROTACION INVENTARIO		
COSTO VENTAS	249.065.088,15	9,11	COSTO VENTAS	217.995.357,13	10,15
INVENTARIO PROMEDIO	27.344.302,18		INVENTARIO PROMEDIO	21.483.222,00	
PERIODO INVENTARIO			PERIODO INVENTARIO		
365/RI		40,07	365/RI		35,97
ROTACION CUENTAS POR COBRAR			ROTACION CUENTAS POR COBRAR		
VENTAS A CREDITO	328.857.647,78	2,83	VENTAS A CREDITO	285.331.848,88	3,32
PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	116.067.318,10		PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	85.932.888,00	
PERIODO CUENTAS POR COBRAR			PERIODO CUENTAS POR COBRAR		
365/RCXC		128,98	365/RCXC		109,93
ROTACION CUENTAS POR PAGAR			ROTACION CUENTAS POR PAGAR		
COSTO VENTAS	249.065.088,15	2,59	COSTO VENTAS	217.995.357,13	2,93
PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	96.277.005,87		PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	74.500.426,99	
PERIODO CUENTAS POR PAGAR			PERIODO CUENTAS POR PAGAR		
365/RCXP		141,09	365/RCXP		124,74
CO	169,05		CO	145,90	
CCE	27,96		CCE	21,16	

A partir del cálculo de los distintos indicadores, se observa que si bien el periodo de cuentas por pagar aumentó de un periodo a otro, también aumentó el periodo de inventarios y las cuentas por cobrar en una proporción mayor. A raíz de esto, el ciclo operativo y el ciclo de conversión en efectivo aumentaron, lo cual es negativo para la empresa.

Con el fin de profundizar el análisis, se lleva a cabo el cálculo de índices de corto plazo como de largo plazo para determinar la situación financiera de la empresa. Se comienza con la estructura de endeudamiento de la empresa.

Ratios de endeudamiento de la empresa

	Indicador	31/12/2019	31/12/2018
Corto plazo	Pasivo corriente/total pasivo	65,89%	67,61%
Largo plazo	Pasivo no corriente/total pasivo	34,11%	32,39%
	Relación acreedores/socios	1,61	1,35

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Man Ser (2020)

La empresa a corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con la actividad operativa de la empresa; en gran parte la empresa decide financiarse con sus proveedores,

es decir que las deudas tomadas por terceros se hacen principalmente en el corto plazo, pero han ido en caída.

Situación de la liquidez de la empresa

Indicador	31/12/2019	31/12/2018
Liquidez corriente	1,57	1,91
Fondo de maniobra	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Man Ser (2020)

Las deudas generadas a corto plazo, que no corresponden a la inversión en este caso, sino a la actividad ordinaria de la empresa, se podrán cancelar sin conflictos, pero es necesario mejorar dicho indicador. El cálculo de los correspondientes Fondos de Maniobra, también llamado capital de trabajo, en todos los períodos es positivo, es decir que con parte de los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el Activo No Corriente, se encuentra disponible para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo. Esto es positivo ya que es una porción que se puede llegar a utilizar para financiar la propuesta.

Rentabilidades de la empresa

Indicador	31/12/2019	31/12/2018
Margen de ventas	21,63%	20,82%
Rentabilidad de los activos (ROA)	0,0779	0,0746
Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	0,2034	0,1756

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Man Ser (2020)

Composición de las cuentas por cobrar

Rubro: Cuentas por cobrar	31/12/2019	31/12/2018
Deudores por ventas	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48
Cupones Tarjetas de Crédito a cobrar	\$ -	\$ -
Total cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Man Ser (2020)

Análisis de las cuentas por cobrar

Indicador	31/12/2019	31/12/2018
Plazo de cobranza de las ventas	60 días	60 días
Rotación de Cuentas por Cobrar	6 veces al año	6 veces al año

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Man Ser (2020)

Por medio del análisis financiero precedente se desprende, en general, que la empresa se encuentra en una situación económica financiera equilibrada, que no está endeudada a largo plazo, permitiendo que se gesten posibilidades de nuevas inversiones para el futuro. Es importante mejorar las cuentas por cobrar, reflejado a 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 y más aún en procesos inflacionarios, para que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo que puedan incrementar la rentabilidad promedio.

Marco Teórico

La planeación financiera permite establecer la manera de cómo se lograrán los objetivos financieros, y se utiliza para anticiparse a las posibles situaciones futuras y establecer las formas para lograr las metas maximizando el valor de mercado de la empresa. Como antecedentes, se puede citar a los matemáticos italianos del renacimiento, quienes fueron unos de los primeros en utilizar cálculos de Ratios, especialmente a Lucas de Paccioli (1440-1515), inventor de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable.

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro (Ochoa González et al., 2018).

Además, permite realizar comparaciones con otros negocios. En relación a lo planteado, Lavalle Burguete (2016) describe el análisis financiero como un proceso que consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos de los

estados financieros, para generar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. Como queda pre establecido, es necesario recurrir a los índices financieros o ratios con el fin último de determinar la condición financiera o salud de una empresa. Por este motivo en el trabajo se realizaron cálculos de índices financieros.

Entre los indicadores destacados, y utilizados con mayor frecuencia para la evaluación de una empresa, se encuentran el ratio de liquidez, ratio de endeudamiento y ratio de rentabilidad (Corona Romero, Bejarano Vázquez y González García, 2014). Los estados emitidos por los entes, son expuestos a análisis por parte de las entidades financieras para la toma de decisiones. Los mismos deben ser realizados de acuerdo a las necesidades particulares de cada empresa, e incluyen:

- Estado de situación financiera: muestra los activos, pasivo y el capital contable a una fecha determinada.
- Estado de resultados: muestra los ingresos, costos, y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
- Estado de variaciones en el capital contable: muestra los cambios en la inversión de los dueños o accionistas durante el periodo.
- Estado de flujo de efectivo.

Es posible sostener que el ratio de liquidez estaría revelando la necesidad de la cantidad de efectivo a mantener para cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad. Desde el punto de vista económico, la liquidez está dada por la facilidad o dificultad de convertir un Activo en dinero o efectivo en forma inmediata y sin que sufra pérdida significativa de su valor. Esto indica que mientras más fácil sea convertir un Activo en efectivo, más líquido será ese Activo. A lo antes expuesto, Fernández (2015) agrega que una empresa tiene liquidez cuando puede hacer frente a las deudas de corto plazo, aunque justifica que el índice de liquidez cuenta con limitaciones y su utilidad está sobrevalorada, detallando que este no tiene en cuenta la composición del Activo Corriente, no toma en cuenta los plazos de realización de cada uno de los activos y no tiene en cuenta los acontecimientos futuros.

El segundo concepto que es necesario considerar es el endeudamiento y se toma el aporte de Nava Rosillon (2009), quien lo determina por medio de la razón pasivo/patrimonio neto. Este ratio indica la situación de endeudamiento de una empresa relacionada con el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una

actividad productiva. Esto se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores. La razón pasivo circulante y pasivo total expresa la proporción de los pasivos totales correspondientes a las deudas cuyo vencimiento es menor a un año. Por lo tanto, la razón Pasivo a largo plazo y Pasivo total indica la proporción de los Pasivos totales contraída por obligaciones a ser canceladas en un lapso de tiempo mayor a un año (Fernández, 2015). En coincidencia con lo expuesto anteriormente, Nava Rosillon (2009), agrega que, en este índice, conforme a las sanas políticas financieras, el aporte de los acreedores no debe superar a los aportes de los propietarios, siendo como máximo un índice igual a uno.

Rendimiento o rentabilidad

Entre los conceptos de importancia en las Ciencias Económicas, se encuentra el concepto de rendimiento o rentabilidad, al cual se lo puede definir como la utilidad que se obtiene durante un determinado periodo de tiempo (Puerta, Vergara y Huertas, 2018).

Por lo tanto, se debe calcular la rentabilidad de la empresa por medio de los índices de rentabilidad del Activo -en adelante ROA, del inglés Return On Assets- e índice de rentabilidad del Patrimonio Neto -en adelante ROE, del inglés Return on Equity-. Relacionado a la rentabilidad, en términos generales, estos miden la eficiencia de la administración para producir utilidad. Esta puede ser generada por el uso eficiente de la estructura de activos -ROA- o la generada por la inversión de recursos de los dueños -ROE- (Fernández, 2015). La Rentabilidad del Patrimonio Neto se calcula por medio del cociente entre la ganancia del Ejercicio y el Patrimonio Neto; este cociente indica, por cada peso invertido en la empresa, cuánto ganan o pierden los propietarios. De esta manera, se analiza si el Patrimonio Neto generó resultados acordes al objetivo propuesto por la gerencia, teniendo en consideración el costo de oportunidad. (Escobedo Almendral, 2015).

A su vez, Juma'h (2015) sostiene que la rentabilidad del Activo puede ser impulsada por aquellas acciones que maximicen el margen de ventas o la rotación de activo. Es importante aclarar que una de las sendas para alcanzar la máxima rentabilidad en el uso de los activos y obtener mayor liquidez, es necesario conseguir o llegar a la eficiencia en las cuentas por cobrar e inventarios. Por este motivo, y siguiendo a Juma'h (2015), el ratio de plazo de cuentas por cobrar permite conocer el tiempo de pago de los clientes de la empresa.

Fernández (2015) agrega que la buena o mala administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser su principal fuente de ingresos, base para establecer compromisos a futuro. La aplicación de ratios en los balances de empresas es un instrumento que permite la evaluación de la salud de estas y es necesario ejecutarlos con cierta periodicidad a fin de detectar los desvíos, pero en todos estos análisis se ha supuesto que la información base reúne las características de ser confiable y veraz; por ello no estaría de más realizar una auditoría de los estados contables a fin de detectar errores.

Análisis y utilidad de los estados financieros económicos

Se emplean para evaluar la capacidad de la empresa respecto a la generación de efectivo, estructura financiera, liquidez, solvencia y rentabilidad. Moreno (2014, pág. 158) indica que los estados financieros deben servir para:

- Tomar decisiones de inversiones y crédito, para lo cual es necesario conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y su rentabilidad.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera.
- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Dentro de los puntos que tienen mayor importancia en el análisis financiero, está el detectar las necesidades reales de una empresa a través del análisis de los datos que arrojan los Estados Financieros, y que estos no sean solo datos fríos sino lograr darles un significado; es decir, detectar de manera oportuna si la empresa tiene un Índice adecuado de solvencia, cuál es su factor de endeudamiento, cuántas veces en un periodo recupera su inventario, cuál es el margen de utilidad, cuál es su índice de rendimiento, entre otras cosas, y tomar las medidas necesarias para corregir tales situaciones.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema

Los tiempos presentes demandaron modificar los paradigmas y las estrategias que habían sido exitosas en tiempos pasados, es por ello que se hace necesario analizar las posibilidades futuras del negocio y replantearlas con frecuencia. De esta manera, se permitirá a la empresa adaptarse a un mercado que varía sus necesidades o se torna más exigente permanentemente.

En el análisis específico del presente trabajo, se realizaron un conjunto de cálculos en los que se menciona la importancia de plantear la problemática que la empresa está sosteniendo con las cuentas por cobrar. Dentro de las partidas del Activo corriente estas ocupan un porcentaje significativo, representando una inversión importante, ya que constituyen aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo. Este accionar obliga al manejo óptimo de variables tales como políticas de créditos comerciales concedidos a clientes y estrategias de cobro. En el detalle del presente trabajo, queda definido que la empresa se comporta de manera muy flexible con los plazos de créditos en los dos últimos años; según información obtenida, el plazo de cobranza de los deudores por ventas esperado es de 21 días, mientras que el plazo brindando en el año 2018 fue de 60 días.

Justificación del problema

Este análisis se justifica con distintas causas relacionadas que explican la situación problemática en que se encuentra. La deficiencia en las ventas de clientes a plazo se debe tanto a causas exógenas, como la mala situación económica del país en general y del mercado en el cual opera la empresa, pero también se explican por causas endógenas, como la generosidad en la concesión de créditos, la falta de capacitación en ventas y gestión de cobro de los empleados, las políticas desacertadas de ventas y la falta de clasificación de los clientes, expresando la necesidad de conocer en detalle quiénes son individualmente cada uno de ellos y por qué se les brinda el plazo de pago. Además, hay que hacer mención que una forma de disminuir la exposición al riesgo podría ser incrementar la comercialización a través de las tarjetas de crédito.

Cabe destacar que las Cuentas por cobrar y pagar constituyen en el presente la clave en el desarrollo exitoso de los negocios; esto ocurre principalmente por las altas

tasas de crédito, pero esto no implica una relajación total dado que son medidas de gran importancia al momento de tomar decisiones financieras.

La situación financiera de la empresa, evaluada a través de los ratios, otorga una visión más amplia de la posición o salud de la organización. Se observa que la empresa está en una situación en que puede afrontar el endeudamiento y, además, que cuenta con liquidez suficiente. Hay un hecho que involucra al margen sobre las ventas, el cual está mostrando un tímido crecimiento de año en año, posiblemente anticipando que hay una recuperación de la rentabilidad que están brindando los activos.

Conclusión diagnóstica.

Es posible argumentar, y con fundamentos, que la empresa se encuentra en una situación de incertidumbre, y esta queda revelada en la empresa informa que el plazo de cobranzas es de 21 días, mientras que del análisis de los plazos por medio de ratios a sus clientes se desprendió que se ubicó en torno a los 60 días en los dos últimos años. Esta situación demanda una solución que corrija la distorsión en forma oportuna, dado que se podrían tomar decisiones que desfavorezcan financieramente la posición de la empresa. Este trabajo proporcionará información a la gerencia sobre la salud de las cuentas por cobrar y pagar, y brindará una solución por medio de la creación de un área que permita hacer el seguimiento de las cuentas y así evitar llegar a la situación en la cual se produzca un desfinanciamiento de la empresa. También, se llevará a cabo una sugerencia sobre la clasificación que se debería otorgar a los clientes con el fin de lograr su fidelización.

La propuesta también contempla la situación en la cual se produce una demora en los pagos, esto puede ser corregido por medio de intereses punitivos a fin de que la empresa no sufra una pérdida de capital en términos reales por efecto de la inflación. Todo el proceso está orientado para que se desarrolle en un plazo no mayor a los 90 días, desde la aprobación por parte de la gerencia a comenzar a partir del mes de julio del corriente. Es necesario aclarar que la capacitación de los recursos humanos se extenderá por un plazo de un año, cuya finalidad es la de capacitar y otorgar las cualificaciones necesarias para que puedan presentar la información de manera oportuna y precisa para la toma de decisiones, como podría conceder un mayor plazo a un cliente habitual.

Plan de Implementación

Alcances de la implementación

En el presente trabajo se aborda el tema de los deudores por ventas y los acreedores, para los cual se propone realizar una capacitación para los integrantes del área específica y aplicar una clasificación y políticas de cobro y pagos, como por ejemplo, el seguimiento a los clientes, determinando actividades que permitan optimizar el otorgamiento de los créditos por ventas de la empresa.

La ejecución del plan de implementación será dentro del Área de Administración y Finanzas, en el departamento de cobranzas y pagos de la empresa MAN-SER SRL, estimando el horizonte de tiempo de realización de las actividades en un plazo de 3 meses, a comenzar a partir del segundo semestre del año 2021.

Recursos

En primer lugar, se deberá realizar la capacitación de todos los integrantes del área de cobranzas, ventas y pagos, para los cual se necesitarán ciertos elementos y herramientas físicas y abstractas que se detallan en el cuadro a continuación, y también una inversión destinada al mantenimiento de la implementación.

Presupuesto de implementación					
Recursos Tangibles			Recursos Intangibles		
Descripción	Cantidad	Costo total	Descripción	Cantidad	Costo total
Computadoras Notebooks	3	\$ 150.000,00	Capacitación de personal	3	\$ 90.000,00
Accesorios informáticos	3	\$ 10.000,00	Sistemas y programas informáticos	3	\$ 40.000,00
Incremento de personal bruto	3	\$ 150.000,00	Empresa telefónica	1	\$ 5.000,00
Otro mobiliario	2	\$ 40.000,00	-	-	-
Automóvil	1	\$ 350.000,00	-	-	-
Aparatos telefónicos	1	\$ 45.000,00	-	-	-
-	Total	\$ 745.000,00	-	-	\$ 135.000,00
Presupuesto de mantenimiento mensual					
Recursos Tangibles			Recursos Intangibles		
Descripción	Cantidad	Costo total	Descripción	Cantidad	Costo total
Incremento de personal bruto	3	\$ 150.000,00	Capacitación de personal permanente	3	\$ 10.000,00
Otros gastos	1	\$ 15.000,00	Sistemas y programas informáticos	3	\$ 5.000,00
-	-	-	Empresa telefónica	1	\$ 5.000,00
-	Total	\$ 165.000,00	-	-	\$ 20.000,00
Presupuesto de implementación					
Monto total de \$880.000					
Presupuesto de mantenimiento mensual					
Monto total de \$185.000					

Dicha capacitación se llevará a cabo con la asistencia del curso en línea de Experto en administración de empresas dictado por la Universidad Tecnológica Nacional.

Para la realización cómoda, eficiente y organizada de las actividades, será necesario contar con espacio físico dentro de la empresa, donde sea posible el uso de computadoras que cuenten con Microsoft Word y Microsoft Excel. Además, para la acción de gestión de cobranza se necesitará un teléfono celular a nombre de la empresa y un automóvil a disposición de quien realice viáticos de cobranzas y ventas.

Acciones y marco de tiempo

Cada uno de los objetivos antes mencionado determina a la empresa a realizar diferentes actividades en las distintas áreas, tal como se observa en la siguiente tabla:

Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Duración (en días)	Área Responsable	Objetivo Relacionado
Análisis Económico financiero	1/11/2021	5/11/2021	5	Gerente de Adm. y Finanzas	Objetivo General/Esp. 1 y Esp. 2
Análisis cuentas por cobrar	6/11/2021	8/11/2021	2	Dpto. Cobranzas	Objetivo General/Esp. 1 y Esp. 2
Elección del Personal	8/11/2021	18/11/2021	10	Gerente de Adm. y Finanzas	Obj. Especifico 5
Reordenamiento de Puestos	18/11/2021	2/12/2021	15	Gerente de Adm y Finanzas - Gerente Cobranzas	Obj. Especifico 5
Armar legajos de cada cliente	2/12/2021	16/12/2021	14	Dpto. Cobranzas	Obj. Especifico 3
Clasificación de clientes	16/12/2021	26/12/2021	10	Dpto. Cobranzas	Obj. Especifico 3
Implementar política de Interés	26/12/2021	12/01/2022	17	Dpto. Cobranzas	Obj. Especifico 4
Implementar Gestión de cobro y Seguimiento del cliente	12/01/2021	25/01/2021	13	Dpto. Cobranzas	Obj. Especifico 5

Fuente: Elaboración propia.

Para exponer las actividades en el horizonte de tiempo se realiza un diagrama de Gantt, donde se observa que el tiempo total para la implantación del sistema sugerido demandará un total de 86 días corridos comenzando a partir del mes de Noviembre del

corriente y extendiéndose hasta Enero del 2022. Es necesario mencionar que la capacitación de los recursos humanos demandará un año, pero ello no imposibilita que se pueda realizar en forma conjunta el cambio en la gestión, a fin de lograr una mejora en la provisión de información.

Diagrama de Gantt

Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Duración (en días)	Noviembre				Diciembre				Enero		
Análisis económico/ financiero	1/11/21	5/11/21	5	■										
Análisis cuentas por cobrar	6/11/21	8/11/21	2		■									
Elección del personal	8/11/21	18/11/21	10			■								
Reordenamiento de puestos	18/11/21	2/12/21	15				■	■						
Armado de legajos de clientes	2/12/21	16/12/21	14					■						
Clasificación de clientes	16/12/21	26/12/21	10						■					
Implementar políticas de interés	26/12/21	12/1/22	17							■	■	■		
Implementar gestión de cobro y seguimiento del cliente	12/1/22	27/1/22	13										■	■

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Diagrama de Gantt

Las distintas actividades deberán realizarse de manera correlativa según el orden especificado, pues cada actividad necesita la finalización de su antecesora para iniciarse. La duración total del proyecto es de 86 días de corrido.

Descripción de las Actividades según Objetivos

Previo a describir cada uno de los objetivos en su implementación, se menciona que el alcance del trabajo apunta a concluir sobre la situación financiera en las áreas mencionadas de la empresa durante el año en curso. Por ende, el proyecto va a estar

limitado a efectuar los objetivos específicos solamente con el objeto de lograr el objetivo general.

➤ Objetivo específico 1 y 2

Contar con la solvencia para afrontar las obligaciones resulta importante en todas las empresas, y considerando el *ratio* de liquidez de la empresa, este sufrió una caída en el año 2018 con respecto a los años 2017 y 2016. De su análisis se desprende que siempre el activo corriente resultó ser mayor al pasivo corriente; esto muestra que los recursos disponibles resultan ser suficientes para afrontar las obligaciones exigibles en el corto plazo, pero es necesario tomar con prudencia esta situación dado que sufrió un deterioro durante el periodo.

Este índice permitiría adelantar que la empresa cuenta con posibilidades de asumir obligaciones en el futuro, dado que a corto plazo tiene la capacidad de devolución de los fondos solicitados si lo que se pretende realizar es una solicitud en una entidad financiera; pero también hay que considerar que tener un *ratio* por encima a 2 estaría revelando la característica de tener recursos ociosos, lo cual tampoco sería una situación oportuna como estuvo sucediendo en el año 2017.

En el Análisis de las cuentas por cobrar, se observa que el plazo se incrementó a partir del año 2017, ubicándose en 60 días, lo cual sería una de las causas por la que la liquidez de la empresa disminuyó. Como actividades sugeridas para corregir esta situación, sería oportuno realizar un cambio en la política de financiación. Esto se agrava cuando se contempla la inflación en el análisis, dado que en términos reales se está perdiendo rentabilidad. Una forma de mejorar este *ratio* consiste en la generación de una política de cobranzas que permitiera prevenir el deterioro de la cartera de créditos, evitando así la extensión de plazo de cobro y el aumento en el grado de morosidad e incobrabilidad.

➤ Objetivo específico 3

Las políticas dentro de una empresa son las que determinan cómo accionar ante los diferentes escenarios, y en este caso son necesarias en el rubro Cuentas por Cobrar, dado que podrán determinar cómo brindar crédito, qué ventas conceder a crédito, cuándo se puede realizar ventas a plazo, cuánto es el monto de los créditos a otorgar, cuál es el plazo de créditos y a quién es seguro brindarle plazo en las ventas.

Actividades:

Implementar política de interés: al realizarse una venta a plazo, el tiempo transcurre y debe ser remunerado con una rentabilidad que el vendedor exigirá por no usar ese capital hoy y aplazar su consumo a un futuro. Esta implementación se refiere a cobrar intereses a las ventas de plazo, definiendo porcentajes. Según la información obtenida, la empresa no tiene planes de financiamiento y los plazos de ventas esperados son dentro de los 21 días. Este mecanismo permitiría conseguir a la empresa aumentar su rentabilidad que se disminuyó a raíz de los aumentos en los costos.

Implementar política de gestión de cobro y seguimiento del cliente: implica estudiar cada caso particular de cliente moroso, identificar cuáles fueron las razones por las cuales un pago pudo atrasarse, aproximarse al cliente para descubrir el motivo de su situación de no cumplir, realizar búsquedas en las páginas del Banco Central para encontrar el grado de endeudamiento de clientes, entre otros. La importancia de conocer las causas de no cumplimentar es una forma de cuidar y preservar al cliente, ver qué necesita, qué plazos serían los adecuados. En el caso de clientes morosos, el principal objetivo es mantener el cliente por medio de renegociación de las deudas y nuevos plazos; en caso contrario, ver la posibilidad de asegurar nuestras acreencias documentándose la deuda mediante garantías a satisfacción de la empresa.

➤ Objetivo Específico 4

Una de las debilidades de la empresa es no conocer en detalle a cada uno de sus clientes y no tenerlos clasificados. Esto lleva a la empresa a la pérdida de realización de ventas y al aumento de deudores por ventas sin justificaciones.

Actividades:

Armar legajos de Clientes: el punto de partida de cualquier actividad o negocio es la búsqueda y retención de clientes, y para eso el legajo será un instrumento indispensable. Asimismo, será importante que se encuentre correctamente diseñado para que en un futuro se pueda obtener información de gestión de cada cliente, como ser: histórico de productos adquiridos, detalle de ventas históricas, datos fiscales, datos bancarios, datos personales y de contacto, entre otros. Esto facilitará el seguimiento de clientes para posibles ventas o el seguimiento de atraso de pagos.

Clasificación de clientes: esta actividad permitirá mejorar las ventas y gestiones de cobro de la organización, impactando en la rentabilidad. Para ello se realizarán seis clasificaciones que podrán ampliarse según las necesidades:

- Estatus del cliente: Clientes actuales, clientes inactivos, clientes potenciales - interesados en los productos de la empresa-, y clientes probables -posibles clientes-.
- Volumen de ventas: Grandes clientes, Clientes medios y Pequeños clientes.
- Frecuencia de compras: Clientes ocasionales, Clientes medios, Clientes fieles.
- Antigüedad de deudas: Clientes cumplidores, Clientes morosos.
- Solvencia: Altamente solvente, solvencia media, Baja solvencia y solvencia nula.
- Preferencia del cliente: Búsqueda de buenos precios, Búsqueda de calidad en artículos y búsqueda de pago a plazo.

➤ **Objetivo Específico 5**

Sin dudas la falta de conocimiento e información del departamento de cobranzas es uno de los factores críticos del estado de créditos por ventas. Para solucionar esta situación, se realizará la capacitación continua de todos los integrantes del departamento, buscando perfeccionar a cada colaborador en su puesto de trabajo. Luego, se realizará la elección del personal idóneo que estará a cargo de realizar las actividades del plan de implementación junto con el gerente del área de cobranzas. Esta acción será coordinada con el gerente de Administración y Finanzas. A su vez, debido a que normalmente no se realizan procesos de selección de empleados, se aprovechará esta capacitación para evaluar las capacidades y realizar un reordenamiento de puestos.

Actividades:

Elección del Personal: se busca al personal indicado para cubrir el puesto. Las especificaciones para dicho puesto son: disponibilidad a tiempo completo, proactivo, organizado, responsable, profesional idóneo en el tema de cobranzas, entre otras. Se seleccionará a quien cumplimente con todos los puntos requeridos por la empresa.

Reordenamiento de puestos: según evaluaciones realizadas en la capacitación, se acomodará al personal del área de cobranza, indicando a cada uno de ellos las nuevas tareas a realizar.

Cuadro comparativo de objetivos específicos

Objetivo	Sin Propuesta	Con Propuesta	Índices Relacionados	Valor objetivo	Frecuencia de medición
Capacitar al personal del departamento de Administración y Finanzas, para la aplicación de gestiones en cuentas por cobrar.	La empresa no tiene un proceso de selección de los empleados, se reciben currículos y cuando hay una necesidad en un área se evalúa y contrata.	La solución de este problema permitirá a la empresa tener a su personal capacitado para realizar las ventas según las políticas a implementar	Evolución de cuentas a cobrar = $[(\text{cuentas a cobrar mes } t / \text{cuentas a cobrar mes } t-1) - 1] \times 100$	La disminución mensual acumulativa debe ser del 1,24 % a fin de alcanzar en el plazo de un año la disminución del 16% para contrarrestar la suba experimentada en el año 2019 con respecto al año anterior	Mensualmente tanto durante el periodo de implementación como los meses siguientes.
Identificar y clasificar a los clientes, para tener un detalle específico de cada uno de ellos.	La empresa no posee clasificación de clientes, se desconoce la justificación sobre la concesión de créditos.	La clasificación de clientes permite a la empresa realizar gestión de cobro de manera adecuada.	Rotación de cartera = $\frac{\text{Cuentas por Cobrar promedio mensual}}{\text{Ventas promedio mensuales}} = \frac{4.428.578,44}{26.571.470,65} = 0,166$	Valor objetivo = 0,0833 mensual (es el ratio que se comenzó en el año 2018)	El objetivo se verá cumplimentado cuando se realice la clasificación del total de clientes antiguos y nuevos.
Definir políticas de plazo y financiación para fomentar las ventas y mejorar el índice de morosidad de los clientes	La empresa no cuenta con planes de financiamiento ni con políticas de cobrabilidad de créditos por ventas.	La implementación de planes financieros de ventas brindará a los clientes nuevas opciones de pago. Las políticas de Gestión de cobranzas permitirán organizar a la empresa al momento de ceder créditos.	Periodo promedio de cobro = $\frac{(\text{Cuentas por cobrar} * \text{días del mes})}{\text{Ventas mensuales en cuenta corriente}}$	Para computar esta medida hay que abrir las ventas por forma de pago. El objetivo es llevar este valor a los 30 días como fue en el año 2018.	Verificación mensual

Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto en el plan de implantación y de llegarse a los objetivos y a la concreción del mismo, la empresa logrará en un futuro cercano controlar su situación financiera para poder honrar sus compromisos, expandirse y animarse a emprender inversiones de diferentes índoles con el fin también de diversificar su riesgo.

Conclusiones y recomendaciones

En base a la información obtenida por parte de la empresa, se realiza en el presente trabajo un análisis financiero comparando los ejercicios 2018 y 2019. A partir de los resultados obtenidos, se arribó a la conclusión de que, en términos generales, la empresa se encuentra en una buena situación económica y financiera, aunque presenta inconvenientes y desfase en las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar que debían ser contemplados.

Este informe se enfocó en establecer un diagnóstico focalizado en el área de ventas y cobranzas, dado que puede convertirse en un problema a largo plazo debido a la inexactitud de cálculo detectada; estas deficiencias dieron origen a que se plantee la necesidad de realizar un plan de implementación que ayude a mejorar tal situación. La implementación se estipuló en un periodo de 3 meses a partir del segundo semestre del 2021, constando de siete actividades que se espera que impacten beneficiosamente al ser llevadas a cabo de la siguiente manera:

a) Se comienza con el control continuo de las ventas a crédito y cuentas por cobrar, para que, una vez obtenido los resultados, la empresa se mantenga en la posición deseada. Contando con el personal adecuado y capacitado para las circunstancias, el mismo realizará el informe tres veces al año, con el objetivo de encontrar desvíos o mantener una situación óptima.

b) Conocer en detalle cada cliente y su clasificación, simplificará la gestión de cobranzas. En la financiación a plazo, se comenzará a regir el cobro de interés donde la tasa nominal anual recomendada es del 60% con una capitalización mensual. El fin último de esta política será la de mejorar el índice de liquidez, mejorar las ventas de contado, mejorar el resultado del ejercicio por el cobro de interés, y por sobre todo, mejorar el índice de plazo de los clientes.

c) Recuperar la cartera de clientes morosos, mediante la renegociación de deudas vencidas y la aplicación de intereses a clientes a plazo.

Todos los beneficios obtenidos, otorgarán a la empresa la opción de hacer frente a sus deudas de corto plazo con lo recuperado de las ventas a crédito de corto plazo, lo que redundará también en una mejora en la posición frente a sus competidores.

En definitiva, se recomienda la aplicación del plan de implementación con la posibilidad de agregar las tareas necesarias para la obtención del objetivo y la mejora continua. Este conjunto de medidas permitirá a MAN-SER SRL contar con una disminución del costo del financiamiento, dado que el capital que permanece en los clientes en conceptos de deudores por ventas estará generando rentabilidad por medio de una tasa de interés, además de que, con este tipo de políticas, se incentivará a llevar a cabo operaciones de ventas de contado con mayor frecuencia que aumentarán la posibilidad de realizar inversiones en inmuebles que otorguen beneficios extras, como ser el evitar daño a la mercadería sea por manipulación o por encontrarse inadecuadamente almacenada, y quiebres de stock que restrinjan la disponibilidad de productos en tiempo y forma.

Otro beneficio no menos importante para una empresa de este rubro, es que la mejora en las disponibilidades o la liquidez permitirá negociar condiciones más beneficiosas con los proveedores, dado que se podría establecer el pago de contado, y de esta forma, poder recuperar la rentabilidad erosionada en los años bajo estudio debido a los aumentos en los costos. La mejora se lograría por medio de las bonificaciones otorgadas por los proveedores en los precios de lista de los productos comprados lo que a su vez puede ser traducido en una mejora en el precio del producto vendido.

Bibliografía

- Albornoz, C. H. (2012). *Gestión financiera de las organizaciones: algunos elementos prácticos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Casale, E. (2014). *Créditos y cobranzas: Detección de puntos críticos y mejora del proceso en la empresa Insuagro*. Córdoba, Argentina: UNC.
- Chávez, N. y Toalombo, G (2017). *Alto índice de cuentas por cobrar en la empresa de insumos Pronepac S.A*. Guayaquil, Ecuador. Universidad de Guayaquil.
- Corona Romero, E., Bejarano Vázquez, V. y González García, J. R. (2014). *Análisis de los estados financieros individuales y consolidados*. Madrid: UNED.
- Escobedo Almendral, L. (2015). *La estructura financiera óptima bajo un enfoque de ciencia, tecnología y sociedad*. Cuba: Universidad de la Habana.
- Escribano Martínez, F. (2011). *Notas de Cátedra Sistemas de Información Contable V*. Córdoba, Argentina: Asociación Cooperadora Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba.
- Fernández, J. L. (2015). *Finanzas de la empresa: toma de decisiones y subjetividad*. Córdoba, Argentina: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.
- Gestión de Operaciones. (11 de Mayo de 2019). *Gestión de Operaciones*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/que-es-y-como-se-calcula-los-dias-de-inventario/>
- Guzmán, G. M. (2016). *La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- INDEC. (2018). *Incidencia de la pobreza y la indigencia*. Instituto Nacional de Estadísticas y censos. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf
- INDEC. (2019). *Incidencia de la pobreza y la indigencia*. Instituto Nacional de Estadísticas y censos. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>
- Juma'h, A. H. (2015). *Introducción a la Contabilidad para la Toma de Decisiones Estimación y Aplicación*. Alicante, España: 3Ciencias.

- KPMG. (2017). *Mass Consumption: habits and points of sale*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/mass-consumption-habits-and-points-of-sale.pdf>
- Lavalle Burguete, A. C. (2016). *Análisis financiero*. México: Editorial Digital UNID.
- López, G. (16 de febrero de 2015). *Cambios en los hábitos de consumo y su implicación en el turismo*. Obtenido de <https://www.aprendedeturismo.org/cambios-en-los-habitos-de-consumo-y-su-implicacion-en-el-turismo/>
- Milla, M. (2014). *Análisis Financiero en las Empresas*. Lima, Perú: Instituto Pacífico, Revista de Investigación y negocios.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia.
- Ochoa González, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo, H., & Medina Hinojosa, D. (2018). *El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Canton Milagro*. España: Eumednet.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Editorial Continental.
- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, j., & Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis Financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 75-94.
- Ramírez Herrera, L. M., & Palacín Sánchez, M. J. (2018). El estado del arte sobre la teoría de la estructura de capital de la empresa. *Cuadernos de Economía*, 37(73), 143-165.
- Santander Río. (2020). *Santander Río*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser
- Solano Duran, L.G. (2018). *Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Mercantil S.A.C*. Lima, Perú: Universidad Peruana de las Américas.
- Thompson A., & Strickland A.J. (2001). *Administración Estratégica* (11ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Torres Miranda, J. y Avelino Ramírez, M. A. (2017). *Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR CÍA*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador.
- Wild, J., Subramanyam, K.R., & Halsey, R. F. (2007). *Análisis de Estados Financieros* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.