

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Análisis de la estructura de financiamiento para MAN-SER S.R.L.”

“Analysis of the financing structure for MAN-SER S.R.L.”

Autor: GATICA, Romina Natalia

Legajo: VCPB22281

DNI: 35.134.352

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

CÓRDOBA, JULIO 2020

Índice

Agradecimientos	3
Resumen/Abstract	4
Introducción	5
<i>Objetivo General</i>	7
<i>Objetivos específicos</i>	7
Análisis de la situación	8
<i>Descripción de situación</i>	8
<i>Análisis contextual</i>	8
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	10
<i>Análisis específico según perfil profesional</i>	11
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	20
<i>Descripción del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	21
Plan de implementación	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Recursos</i>	22
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	23
<i>Diagrama de Gantt</i>	25
<i>Propuestas de medición o evaluación</i>	25
Conclusión y recomendaciones	27
Bibliografía	29
Anexos	31

Agradecimientos

A Dios antes que nada, por la vida y los caminos que me hizo recorrer. A mi familia, mis padres, que me dieron el ejemplo a seguir de superación, a mis hermanos por su compañía y mi nueva familia, por la fuerza del último paso y los sueños que compartimos. A quienes hicieron que amara esta carrera y me brindaron las herramientas necesarias.

Resumen

El presente trabajo, corresponde a un reporte de caso, de la empresa MAN-SER S.R.L., pyme industrial del sector metalúrgico, que presenta una estructura financiera que al ser analizada, en el corto y largo plazo utilizando herramientas contables, no demuestra rentabilidad que la misma debería generar por las decisiones de financiación por las que se optaron, mostrando un endeudamiento que no ejerce un efecto palanca con respecto a los beneficios de los propietarios. Encuadrando la situación actual, el entorno que rodea la empresa, la macro y microeconomía, se planteó, una propuesta de mejora en los beneficios para los propietarios de aumentar ventas, dando mayor rentabilidad a la organización, maximizando la experiencia productiva e innovando con la propuesta de un producto a ofrecer que garantice incremento en ventas y que utilice similar proceso productivo haciendo hincapié en un desafío que tiene la gerencia, para diversificar la cartera de clientes, brindando rentabilidades esperadas.

Palabras claves: Apalancamiento/ Financiera/ Innovación/ Estructura

Abstract

The present work corresponds to a case report, from the company MAN-SER S.R.L., an industrial SME of the metallurgical sector, which presents a financial structure that when analyzed, in the short and long term using accounting tools, does not demonstrate profitability that it should generate by the financing decisions for which they were rated, showing a indebtedness that does not exert a lever effect with respect to the benefits of the owners. Framing the current situation, the environment surrounding the company, the macro and microeconomics, was raised, a proposal to improve the profits for the owners to increase sales, giving greater profitability to the organization, maximizing the productive experience and innovating with the proposal of a product to offer that guarantees increased sales and that uses similar production process emphasizing a challenge that management has , to diversify the client portfolio, providing expected returns.

Keywords: Leverage/Financial/Innovation/Structure

Introducción

El presente escrito corresponde al reporte de caso de MAN-SER S.R L., pyme industrial del sector metalúrgico especializada en el manejo controlado de la viruta. Apunta a un mercado nacional, posee un único establecimiento con 30 empleados y su ubicación geográfica es en la provincia de Córdoba, barrio Pedro Nolasco, calle 2 de Septiembre 4724.

Los comienzos de la empresa se remontan a los años noventa, cuando el señor Mansilla, alquila un galpón, guillotina y plegadora, empleando a un operario para comenzar a realizar trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. Años posteriores, con nuevas inversiones la empresa logra adquirir planta industrial propia y nueva tecnología que le permite ampliar la cartera de productos y servicios, logrando llegar a nuevos clientes siendo una industria proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales. Su posición como industria se consolida frente a grandes empresas como lo son AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A., convirtiéndose cómo principal y único proveedor de algunos productos.

En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO 9001.

En la actualidad MAN-SER S.R.L., ofrece una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, cuidando siempre la calidad de las piezas en producción. Se desarrollan, protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carrocerías de máquinas, equipos de transporte y sistemas de lavado. El equipamiento y la organización en procesos con la que cuenta la industria, permite ofrecer variados servicios, personalizados ya que se trabaja en conjunto con los clientes en proyectos integrales como así también en el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector.

Dentro de la industria, la empresa, maneja una diversificación en la cartera de clientes importante, ya que no solo hacen trabajos a una rama de la industria sino que activamente se trabaja con empresas automotrices, energética, como que también se realizaron trabajos para la rama alimenticia, aeronáutica, petrolera, entre otras. Sin embargo, el gerente del ente, en una entrevista para conocer más a fondo a la organización, cuenta que uno de los grandes desafíos que tienen es incorporar pieles metálicas dentro del proceso productivo, esto diversificaría aún más su cartera de clientes y sin lugar a dudas, abriría las puertas a un nuevo mercado para la empresa.

Tomando como punto de partida este desafío latente que se ve en la gerencia de la empresa, y sabiendo que las industrias hoy en día atraviesan por una vertiginosa crisis económica y financiera, un porcentaje grande de pymes que cerraron sus puertas, la recesión y la devaluación de la moneda vienen siendo ejes de una economía estancada en inversión, es necesario hacer un estudio de la estructura óptima de financiamiento que poseen. Se vislumbra en el primer momento que la pyme posee un costo de financiamiento elevado, los recursos obtenidos provienen de terceros lo que al analizar más a fondo hace detectar una disminución de rentabilidad hacia sus propietarios. Por lo que, analizar la capacidad de pago con la que cuentan, de donde surgen fondos y la generación de rentabilidad, analizando el efecto palanca, es el punto esencial de partida.

Se realiza base sobre el antecedente del trabajo realizado para mercados bursátiles de Argentina, Brasil, México y Perú, sobre los efectos de corto y mediano plazo de las variaciones en precios internacionales de varios productos minerales y metalúrgicos, concluyendo que la rentabilidad y los precios se relacionan negativamente con el apalancamiento de las empresas. (Santillán Salgado, R. J., Fonseca Ramírez, A. y Venegas Martínez, F., 2018). Es de manera muy predominante como el trabajo influye en el reporte de caso ya que se busca hacer un análisis de la estructura de financiamiento donde el apalancamiento y rentabilidad son indicadores para la toma de decisiones que se busca ofrecer para la implantación dentro de la organización.

Otro antecedente, es la orientación emprendedora para la rentabilidad en empresas considerando el entorno, estudiando la relación positiva y el desempeño financiero de una pyme. Se analizó la variable orientación emprendedora con variaciones en el entorno, su implicancia a la situación financiera de las empresas, midiendo rentabilidades. (Martins, I., Uribe, F. y Mesa, D., 2012). Trabajo que busca la manera de abrir caminos a una mirada emprendedora para la toma de decisiones de una empresa. La relación con la propuesta de valor que se pretende dar con el reporte de caso y el antecedente, coinciden de singular manera, por la situación financiera de la empresa MAN-SER S.R.L., y la necesidad de generar mayor rentabilidad.

Empresaria destacada en la industria metalúrgica, proveedora de las principales automotrices del país, a través de una nota, cuenta que las industrias los últimos años sufren de fuertes crisis y para mantener en pie sus empresas decide abrir puertas hacia un nuevo mercado del cual se cuentan con las líneas de producción. (La voz del interior, 2019)

En la actualidad, el mundo se ve afectado por una pandemia, COVID 19, esto ha paralizado la economía, nadie se imaginó que repentinamente todo se iba a paralizar. Impone incertidumbre nunca antes vista y nuevos estudios de modelos económicos posibles a emplear.

En América Latina las economías tienen un historial de volatilidad tan arraigado que las hace resilientes ante las crisis, porque seguramente la industria latinoamericana saldrá victoriosa y recordará este momento como que es, una crisis más, un foco de nuevos retos y oportunidades. (Rodríguez, 2020)

La relevancia para el trabajo final de grado, está dada en la implementación de un plan para mejorar la rentabilidad de la empresa, optimizando su estructura de financiamiento de manera tal que no se incurra en la capacidad productiva ociosa, aprovechando los procesos de producción con los que cuenta y su tan valiosa comunicación que los caracteriza con terceros.

La incorporación a la empresa de una nueva línea productiva, abriría las puertas a una nueva fuente de ingresos, innovando productos y servicios, utilizando similares procesos productivos e insumos. Puntualmente MAN-SER S.R.L., se puede abrir al mercado de la industria de la construcción.

Objetivo General

Fortalecer la estructura de financiación de MAN-SER S.R.L., con la optimización en la rentabilidad para el periodo 2020-2021.

Objetivos específicos

- Recabar información de los estados contables e implementar análisis financiero.
- Proponer la diversificación de clientes para el aumento de rentabilidad, fortaleciendo la estructura financiera.
- Incorporar la producción de un nuevo producto.
- Incorporar área de marketing a la empresa para incentivar la venta del nuevo producto.
- Presentar una proyección de rentabilidad esperada.

Análisis de la situación

Descripción de situación

MAN-SER S.R.L. como cualquier otra pequeña y mediana empresa del territorio nacional, debe hacer frente a problemáticas económicas constantes, por otro lado tiene una estructura de financiamiento que no es óptima en cuanto a rentabilidad obtenida, luego de haber incurrido en la toma de recursos provenientes de terceros.

Proponiendo una amplitud de mercado, con inversiones que ya cuenta la planta, se puede generar un mayor crecimiento y no depender casi en su totalidad de ventas de productos y servicios aglomerados en dos sectores vulnerables como lo es la energía y automotriz.

Entrando en el mundo de la construcción, específicamente en la arquitectura, se estudia una nueva manera de revestir construcciones teniendo en cuenta el valor estético, la sustentabilidad en la eficiencia energética y la salud de sus ocupantes. Entre los mejores materiales para las pieles de las construcciones se opta por los metálicos. (Estrutechos, 2018).

Las pieles metálicas han sido desarrolladas para aplicaciones industriales y que han sido re direccionadas hacia la arquitectura. Las planchas perforadas, se logran con el avance de las máquinas de control numérico computarizado (CNC) con la transferencia directa de información de aplicaciones CAD o BIM. Esto, sin lugar a dudas, abre un nuevo camino a la empresa MAN-SER S.R.L. que cuenta con la inversión en máquinas de control numérico computarizado y sistema informáticos para el diseño del trabajo, una toma de decisión que elevaría la utilización de la inversión en bienes de uso y la capacidad de la industria, que es grande y muchas veces por la falta de producción, esa capacidad termina siendo ociosa.

Análisis contextual

Es menester llevar adelante un análisis de contexto que permita conocer las circunstancias en las que se encuentra inmersa la empresa. Dicho análisis se encuentra conformado por la herramienta Pest o Pestel. Se consideran los factores políticos, económicos, legales, socioculturales, ambientales y tecnológicos, para dar cuenta de la influencia que ejercen sobre la empresa.

En cuanto a la variable sociocultural la empresa se encuentra inmersa en una incertidumbre laboral, por la pandemia COVID 19, frenaron su producción, las ventas

disminuyen debido al aislamiento obligatorio por lo mismo. Si bien dentro de la industria es la rama más generadora de trabajo, con mayor valor agregado en relación a su producto bruto de producción, además de ser el sector más importante para el crecimiento económico nacional. (Lafuente, 2019).

En relación a los factores económicos, el actual escenario viene de una recesión, una disminución en el sector desde el año 2018 por el atraso cambiario, seguido de devaluación y ajuste del dólar. Las industrias nacionales frente al aislamiento obligatorio han recurrido en un 75% al financiamiento establecido por el Estado Nacional. (Diario el Zonda, 2020).

Considerando el factor ambiental, es de suma importancia hacer referencia al desarrollo sustentable de productos y servicios. La empresa cuenta con la certificación de normas ISO 9001, normas de Protección Internacional y Medio Ambiente. Es importante mencionar que se cumplen con las leyes de seguridad e higiene dentro de la planta, tienen además el resguardo a la salud del personal al delimitar bien los espacios donde se generan ruidos.

El factor político atraviesa a la empresa de gran manera, ya que el año anterior se emitió el sufragio de los ciudadanos dando por elegido al candidato de la oposición del que era el presidente, se venía con medidas que abandonadas en lo que es el fomento hacia la ciencia y tecnología, digitalización y modernización que impiden el crecimiento y desarrollo de pymes. (Strasnoy Peyre, 2019). Políticamente con otros rumbos, pero con un fenómeno mundial como lo es el virus, el Estado está dando herramientas de financiación a las pymes y analiza nuevos modelos económicos para el fin del aislamiento obligatorio.

En relación al factor jurídico, la empresa está enmarcada en leyes nacionales, provinciales y ordenanzas municipales. Por otro lado, las leyes que enmarcan a la pequeña y mediana empresa actualmente son, la ley pyme, ley de lealtad comercial, ley de defensa del consumidor, ley de la economía de crecimiento, ley de blanqueo laboral.

Diagnóstico Organizacional

Se ha de desarrollar un diagnóstico organizacional que permita conocer y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa. Dicho análisis, permitirá conocer aquellos elementos que influyen de manera positiva o negativa en la empresa.

De acuerdo a Riquelme Leiva (2016), El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. El creador de la matriz FODA fue Albert S. Humphrey. Dicho análisis, permite desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, como así también visualizar situaciones complejas que se pueden convertir en una amenaza a futuro. Por otro lado, deja a la luz a factores que tienen mayor impacto en la organización o en la vida cotidiana y es a partir de allí que se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes (2016).

A continuación, se dará a conocer el análisis FODA de la empresa MAN-SER S.R.L.:

Fortalezas:

- Propietarios con vínculo familiar estrecho y armonioso.
- Compatibilidad de ideas.
- Dirección y Gerencia capacitada para llevar adelante la empresa.
- Escasa competencia.
- Amplia carpeta de productos y servicios a ofrecer.
- Servicio al cliente.
- Logística.

Oportunidades

- Grandes avances tecnológicos.
- Mercado amplio con variedad de productos para ofrecer.
- Profesionales capacitados.
- Posibilidad de apertura de una sucursal.

Debilidades:

- Escasa publicidad y marketing
- Poca delegación
- Falta de control ambiental riguroso
- Ausencia de un área de recursos humanos

Amenazas:

- Situación política del país.
- Continuos cambios económicos
- Nuevos competidores.

Análisis específico según perfil profesional

Se comienza analizando los datos que surgen de las siguientes tablas, con información del estado de situación patrimonial y estado de resultado de la empresa MAN-SER S.R.L.

En la siguiente tabla, se presenta la estructura del activo incluyendo un análisis vertical, la misma contiene información de dos periodos para llevar a cabo comparaciones útiles en el análisis de información.

Tabla 1
Composición estructura del activo

ACTIVO	al 31/12/2018		al 31/12/2017	
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	2.178.770,08	1%	9.954.707,30	6%
Cuentas por cobrar	137.024.019,91	63%	95.110.616,29	61%
Otras cuentas por cobrar	0,00	0%	0,00	0%
Bienes de cambio	30.910.950,30	14%	23.777.654,07	15%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	170.113.740,29		128.842.977,67	
ACTIVOS NO CORRIENTES		0%		0%
Bienes de uso	44.894.286,49	21%	27.205.302,71	17%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	2%	0,00	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839,32		27.205.302,71	
TOTAL ACTIVO	218.698.579,61	100%	156.048.280,38	100%

Fuente: elaboración propia, con base en estados contables de MAN-SER S.R.L.

En Tabla 1 se observa, haciendo un análisis vertical, que el mayor porcentaje significativo, corresponde a cuentas a cobrar, del activo corriente de la empresa. El siguiente valor que se vislumbra corresponde a activos no corrientes, por la inversión en planta industrial que se tiene. Con respecto al año anterior, analizando horizontalmente los valores, ha subido en cuatro puntos. Se recaban datos que surgen de las notas de los estados contables del activo no corriente, se elabora una tabla y se realiza un análisis horizontal.

Tabla 2
Composición activos no corrientes

<u>Nota N°5 - Bienes de uso</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>
<u>Instalaciones</u>		
Valor de Origen	10.330.965,25	2.548.615,74
Ejercicios anteriores	2.548.615,74	2.548.615,74
Altas del ejercicio	7.782.349,51	0,00
Total depreciaciones	3.332.676,83	2.299.580,30
Depr. Anteriores	2.299.580,30	2.044.718,73
Depr. Ejercicio	1.033.096,53	254.861,57
Total Instalaciones	6.998.288,43	2.548.615,74
<u>Muebles y útiles</u>		
Valor de Origen	637.324,51	546.863,51
Ejercicios anteriores	546.863,51	546.863,51
Altas del ejercicio	90.461,00	0,00
Total depreciaciones	390.484,12	326.751,67
Depr. Anteriores	326.751,67	272.065,32
Depr. Ejercicio	63.732,45	54.686,35
Total Muebles y Útiles	246.840,39	220.111,84
<u>Maquinarias y herramientas</u>		
Valor de Origen	20.986.954,00	18.488.253,00
Ejercicios anteriores	18.488.253,00	18.488.253,00
Altas del ejercicio	2.498.701,00	0,00
Total depreciaciones	17.258.671,40	15.159.976,00
Depr. Anteriores	15.159.976,00	13.311.150,70
Depr. Ejercicio	2.098.695,40	1.848.825,30
TOTAL Maquinaria y Herramientas	3.728.282,60	3.328.277,00
<u>Rodados</u>		
Valor de Origen	25.199.122,84	9.815.627,77
Ejercicios anteriores	9.815.627,77	9.815.627,77
Bajas del ejercicio	-298.904,93	0,00
Altas del ejercicio	15.682.400,00	0,00
Total depreciaciones	7.490.470,28	5.227.631,00
Depr. Anteriores	5.227.631,00	4.246.068,22
Depr. de la baja	-257.073,00	0,00
Depr. Ejercicio	2.519.912,28	981.562,78
Total Rodados	17.750.484,49	4.587.996,77
TOTAL Inmuebles	850.671,00	850.671,00
<u>Mejoras inmuebles</u>		
Valor de Origen	17.495.538,29	17.495.538,29
Ejercicios anteriores	17.495.538,29	17.495.538,29
Altas del ejercicio	0,00	0,00
Total depreciaciones	2.175.818,70	1.825.907,93
Depr. Anteriores	1.825.907,93	1.475.997,16
Depr. Ejercicio	349.910,77	349.910,77
TOTAL Mejoras Inmuebles	15.319.719,59	15.669.630,36
TOTAL AMORTIZACIONES EJERCICIO	6.065.347,43	3.489.846,77
TOTAL Bienes de uso	44.894.286,49	27.205.302,71
<u>Nota N°6 - Otros activos no corrientes</u>		
Obras sobre inmuebles	3.690.552,83	0,00
Total otros activos no corrientes	3.690.552,83	0,00

Fuente: elaboración propia, con base en estados contables de MAN-SER S.R.L.

En el período 2018, la empresa MAN-SER S.R.L., invirtió un considerable monto en la planta con obras sobre inmuebles, rodados, maquinarias, instalaciones y demás bienes que

en períodos anteriores no se venían realizando, indudablemente esto lleva a un crecimiento de la organización con vistas a una mejora en la productividad.

Se estudiarán a continuación, las fuentes de financiamiento que utilizó la empresa para la inversión en la industria que se llevó a cabo en el período.

Tabla 3

Composición estructura de pasivo y patrimonio neto

PASIVO	al 31/12/2018		al 31/12/2017	
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	115.346.795,43	53%	77.207.216,31	49%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	6%	11.570.625,00	7%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	4%	7.676.469,00	5%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	137.586.573,43	63%	96.454.310,31	62%
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	0,00	0%	0,00	0%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	5%	1.600.000,00	1%
Otras cuentas por pagar				0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10.000.000,00		1.600.000,00	
TOTAL PASIVO	147.586.573,43	67%	98.054.310,31	63%
PATRIMONIO NETO	71.112.006,18	33%	57.993.970,06	37%
PN + P	218.698.579,61	100%	156.048.280,38	100%

Fuente: elaboración propia, con base en estados contables de MAN-SER S.R.L.

El porcentaje más significativo en tabla 3, corresponde a fuentes de financiación externa, dentro de ellos, la mayor significación porcentual son pasivos corrientes, por lo que la actividad principal de la empresa, se encuentra financiada por terceros. Sucesivamente los porcentajes siguientes, son mucho más menores, incluyendo a los pasivos no corrientes. Haciendo un análisis horizontal, con respecto al año anterior, lo que resalta es el incremento en cuentas por pagar a corto plazo, igualmente el total de pasivos corrientes luego se ve incrementado en un uno por ciento. Con respecto al pasivo no corriente, se observa un aumento considerable, en cuatro puntos porcentuales, lo que lleva al razonamiento que el aumento a largo plazo en deuda corresponde al aumento de los activos inmovilizados que tiene la empresa. Con respecto al patrimonio neto, disminuye de un año al otro, debido a la toma de deuda por terceros que se hace, lo iremos analizando posteriormente.

Para continuar con el análisis de la situación financiera de la empresa, se incluyen, índices de corto plazo y de largo plazo.

Tabla 4
Ratios – Corto plazo y largo plazo

<i>Indicadores</i>			<i>2018</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
<i>Liquidez corriente</i>		Ac. Cte. / P. Cte	1,2364	1,3358	1,2906
<i>Endeudamiento</i>	Corto plazo	P. Cte. / P. Total	0,9322	0,9837	0,9600
	Largo plazo	P. No cte. / P. total	0,0678	0,0163	0,0400
<i>Razón deuda/capital</i>		Pasivo / PN	2,0754	1,6908	1,6832
<i>Meses de venta del pasivo</i>			5,3854	4,1238	4,1659
<i>Inmovilización</i>		Ac. No Cte. / Ac. Total	0,2222	0,1743	0,2228
<i>Financiación I</i>		PN / Ac. No cte.	1,4637	2,1317	1,6725

Fuente: elaboración propia, con base en estados contables de MAN-SER S.R.L.

En Tabla 4, se observa una liquidez que en el año 2016, la empresa por cada peso adeudado contaba con más del 25% para cancelar esa deuda, en 2017 se nota un incremento, pero en 2018 nuevamente disminuye, la disminución se puede ver por la toma de deuda a corto plazo que la empresa realiza en el año 2018.

En Tabla 5, se muestra el detalle de cuentas por pagar, donde se observa la toma de deuda en entidades bancarias que se realizan. Aquí también se refleja el análisis horizontal que se hacía en Tabla 3.

Tabla 5
Detalle cuentas por pagar

<u>Nota N°7 - Cuentas por pagar</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Proveedores	108.410.712,43	77.207.216,31	70.193.637,67
Préstamo Banco Macro	0,00	0,00	1.600.000,00
Bco. Córdoba Cta. Cte.	2.341.685,00	0,00	0,00
Bco. Santander Cta. Cte.	4.594.398,00	0,00	0,00
Total Cuentas por pagar	115.346.795,43	77.207.216,31	71.793.637,67

Fuente: elaboración propia, con base en estados contables de MAN-SER S.R.L.

Con respecto al ratio de endeudamiento se observa que la empresa toma fuentes de financiamiento de terceros para la actividad operativa, sin embargo, existe una disminución a corto plazo por el aumento del indicador en largo plazo, debido a la toma de deuda para financiar activos inmovilizados como se analizaba al comienzo del estudio.

El indicador de inmovilización, produce un aumento por los activos no corrientes incorporados a la empresa, por otro lado el ente se encuentra financieramente capaz de convertir poco más del 75% sus activos en disponibilidades líquidas. Conjuntamente se mira

el índice de financiación, donde el mismo muestra en 2018 una disminución notable por la incorporación de activos provenientes de financiación externa. La razón deuda capital, fue en aumento, en el último período vemos como por cada peso invertido por los socios, se tiene el 100% más de financiación de terceros. Es un incremento de mucha implicancia que muestra un problema de política financiera.

Podemos ampliar la observación, analizando la nota de patrimonio neto, que nos dice que si bien la empresa obtuvo rendimientos positivos, no se capitalizó y queda en resultados no asignados, de esta manera la empresa amplía su activo no corriente y su actividad productiva, con financiación de terceros. Igualmente, por el ratio de meses de venta del pasivo se concluye que las ventas han disminuido en comparación a los pasivos tomados.

Tabla 6

Nota N°12 - Patrimonio Neto	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Capital	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
Reservas	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Resultados no asignados	47.493.970,06	36.992.319,85	25.000.000,00
Resultados del ejercicio	13.118.036,11	10.501.650,21	11.992.319,85
Total Patrimonio Neto	71.112.006,18	57.993.970,06	47.492.319,85

Fuente: Estados contables de MAN-SER S.R.L.

Se aborda un análisis de la situación económica tomando indicadores que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6

Análisis de la Situación Económica

<i>Indicadores</i>		<i>2018</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Rentabilidad del activo	Gcia final+pasivo/Ac	0,7348	0,6957	0,7214
Rentabilidad del PN	Gcia final/PN	0,1845	0,1811	0,2525
Efecto palanca	Rent. PN/Rent.Ac	0,2510	0,2603	0,3500

Fuente: elaboración propia, con base en estados contables de MAN-SER S.R.L.

En cuanto a la rentabilidad del activo se observa favorable ya que el indicador es positivo, se muestra un incremento con respecto a los periodos anteriores, así mismo la rentabilidad del patrimonio neto aumenta muy poquito en el último, si los beneficios fueran mayores, la inversión puesta en la empresa por los propietarios se vería favorecida.

El efecto palanca, ha disminuido al transcurrir los períodos y no es mayor a 1, lo que indica que el endeudamiento de la empresa no se muestra favorable ante la rentabilidad

obtenida. Si bien la organización mantiene un nivel bueno de situación financiera, los índices de rentabilidad son alarmas en cuanto a las políticas de financiación que se deciden y en un futuro podría ser perjudicial. Sin lugar a dudas, una de las alternativas para mejorar esto, es la disminución de costos o el aumento de las ventas, de aquí que la incorporación de un nuevo producto a ofertar en un mercado distinto, aumentaría beneficios.

Marco teórico

Las técnicas que se usaron anteriormente para el análisis del trabajo, tienen sus fundamentaciones teóricas en este apartado que trataremos.

El objetivo del análisis de estados contables, nos explica Pérez (2014), establece el diagnóstico y las perspectivas de la situación financiera, dicho en otras palabras, la capacidad de hacer frente a sus pagos, tanto en el corto como en el largo plazo, y por otro lado el análisis propiamente dicho, diagnostica y da las perspectivas de la situación económica del ente, su aptitud de obtener resultados.

Para el abordaje del análisis de la situación financiera, se cita a Padilla (2012), que dice que “entre los instrumentos utilizados para el análisis se encuentran, comparaciones de datos absolutos, análisis de variaciones, estudios de ratios y análisis, tanto horizontal como vertical”. (p. 150)

El objetivo financiero debiera tener el fin de conseguir el mayor valor posible en el mercado al patrimonio de los socios (de Jaime Eslava, 2010).

La actividad financiera podemos decir que comprende funciones básicas como la preparación y análisis de la situación financiera, acompañada de una estructura de activos y por último de una estructura de financiamiento (Anaya, 2011). El autor Toro (2014), escribe que el proceso de análisis, emana de las razones o indicadores financieros de la información recabada. En contraparte y en cuanto a la utilización de ratios, proveniente del latín razón, como método, termina teniendo insuficiencias y debilidades por su fácil manipulación de sus componentes (Ibarra Mares, 2010). Sin embargo, cabe mencionar que las razones, utilizadas en los análisis financieros, son herramientas claves que surgen de cocientes, comparaciones que nos llevan a resultados numéricos aislados pero que razonados en un conjunto de información y con métodos como los ya nombrados, se aborda a conclusiones referidas a los hechos económicos y rendimientos de la empresa.

Dentro del estudio de las razones que se utilizan, como punto de partida, la razón de liquidez, tendremos en cuenta que liquidez es la capacidad que tiene el ente de convertir rápidamente sus activos en efectivo, la distinción se hace cuando se habla de solvencia, ya que aquí nos referimos a la capacidad que tiene la empresa de responder en el corto plazo (Rosillón, 2009). Los índices de endeudamiento, fundamentales para analizar la fuente de financiación de terceros, un trabajo de Nava Rosillón (2009) aporta comenzando a definir la razón pasivo y patrimonio neto, que indica la situación de endeudamiento de una empresa relacionando el monto de dinero aportado por los socios para la generación de beneficios en la actividad productiva del ente. Finalizando, cabe destacar, la importancia que Pérez, J. O. (2014) le proporciona al índice del pasivo en función de los meses de venta, que va a indicar el crecimiento de la deuda en términos relativos al nivel de operaciones, por lo que tiene un efecto dinámico y anticipatorio. De aquí la importancia de la relación deuda y rentabilidad, por lo que un nivel de endeudamiento va a ser soportado en la medida que el ente cuente con los recursos para hacer frente a las obligaciones y por otro lado, los fondos tomados tengan un costo inferior a la rentabilidad de la empresa. Esto mismo se analiza a través del efecto palanca.

El ratio de inmovilización, muestra una idea general de la cantidad de activos indisponibles con respecto al activo total (Fowler Newton, 2011). La financiación de los activos inmovilizados, es otro ratio interesante para estudiar la estructura de financiamiento de una empresa, los activos de una empresa están financiados por fuente propia pero también de terceros, sin embargo se espera que haya distintos comportamientos con algunas cuentas pertenecientes en el activo y sus fuentes de financiación, por lo que el total del activo no corriente debería estar financiado en su totalidad o en parte por los propietarios y el resto, por deudas exigibles a largo plazo (Fowler Newton, 2011).

Con respecto a los índices de rentabilidad, Rosillón (2009), señala que la rentabilidad refleja los retornos netos obtenidos de los activos puestos a producir y las ganancias obtenidas de acuerdo al capital propio invertido. Esto nos define la Rentabilidad el activo y la rentabilidad del patrimonio neto. De aquí, el efecto palanca, es un cociente entre la rentabilidad del patrimonio neto, ganancia del ejercicio sobre patrimonio neto, y la rentabilidad del activo, que es la ganancia del ejercicio, sumada a los resultados del pasivo en razón al activo. Su resultado implica el estudio de la utilización de capitales de terceros, si los mismos contribuyeron a la rentabilidad del patrimonio neto, analizando el efecto de los costos del pasivo.

La postura profesional sienta bases como principio en lo que se busca analizar, una estructura de financiamiento para maximizar rentabilidades. Para esto es necesario hacer un fuerte hincapié en los objetivos buscados, un análisis detallado de la estructura de financiamiento que desemboque en la relación endeudamiento y rentabilidad.

En el objetivo del presente reporte de caso, tomamos como inicio el análisis de la estructura financiera, que muestra la combinación de fuentes de financiamiento que dan origen a los activos de la empresa. Es de suma importancia recaudar toda la información contable, verificarla, contextualizarla y luego llevar a cabo el estudio. Para ello, se abordan análisis verticales del estado de situación patrimonial y estado de resultados, los porcentajes y sus variaciones en periodos nos muestran las significancias a tener en cuenta y lo relevante para ampliar analizando notas y anexos de la información. Siguiendo, se aborda el análisis de razones, teniendo en cuenta el objetivo del estudio a realizar, Pérez (2014), aborda el análisis de estados financieros en tres etapas, análisis de corto y largo plazo y un análisis económico, que explica que no son independientes, sino que un todo en conjunto lleva a las conclusiones para la toma de decisiones. Asumiendo este conocimiento, se aplica el estudio de razones de manera escalonada en concordancia a los análisis. Se comienza con el índice de liquidez, cociente entre activos corrientes y pasivos corrientes, se obtendría un resultado positivo si el resultado es mayor a uno, ya que la capacidad de convertir los activos circulantes en disponibilidades supera a los pasivos circulantes. El análisis de ratios de endeudamiento, a corto y largo plazo, para observar la incidencia de la toma de deuda para la productividad, por otro lado, la razón deuda capital que, como cociente, nos va a mostrar el grado de incidencia del pasivo por sobre el patrimonio de los propietarios, siendo el resultado menos a uno mostraría que la estructura de financiamiento se consolida en fuente propia. Entrando al foco del análisis, tenemos a la razón de los meses de venta del pasivo, que analizando la tendencia de dicho ratio se encuentra la importancia, porque el pasivo puede aumentar pero las ventas pueden seguir constantes o peor aún pueden disminuir, esto se daría con un crecimiento en el numerador, del pasivo mientras que las ventas disminuyan o se estanquen. Para seguir este hilo, se analiza el apalancamiento financiero, que va a ser el cociente entre rentabilidad del patrimonio neto y la rentabilidad del activo. Pare seguir con el análisis de ratios, se analizan los activos inmovilizados de la empresa, con respecto a los activos totales y su fuente de financiación.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema

En el estudio que se llevó a cabo en el presente reporte de caso, se analizó la estructura de financiamiento que posee la empresa MAN-SER S.R.L., contextualizada en un mundo globalizado que avanza e inspira en el liderazgo, empresarialmente hablando, las organizaciones de hoy, buscan ser líderes en el mercado y captar mayor rentabilidad. Por eso mismo, el trabajo se centró en las maneras que tiene el ente de financiarse y si eso genera realmente los beneficios deseados.

Punto importante al analizar la estructura de financiamiento de la empresa, fue detectar que la rentabilidad no es la esperada para una industria en crecimiento, las decisiones de financiación no coinciden con los beneficios que puede tener dicha organización. Como se mencionó anteriormente, toda empresa busca mayor rentabilidad, que no se traduce al simple hecho de generar ganancias en el ejercicio, sino que esos beneficios sean generadores de un futuro en crecimiento para la empresa, con decisiones que generen valor.

Justificación del problema

Es alarmante la situación financiera o las políticas financieras que se llevan a cabo ya que cuando analizamos la razón pasivo/patrimonio neto, en el último periodo aumenta y sigue la tendencia de supremacía en la financiación de terceros con respecto a la financiación propia. De aquí la justificación al problema, la empresa centra su operatoria, con deuda a corto plazo, realiza inversión en la planta, financiada por terceros también y por sobre la deuda que se tomó no se mostraron mejoras en ventas. La rentabilidad del patrimonio neto, es positivo, muestra un pequeño aumento, pero no para la capacidad que la empresa tiene para producir, con esto concluimos con el efecto palanca, que muestra la poca rentabilidad con la que cuenta la empresa, se cuenta con recursos activos para hacer frente al financiamiento, pero los beneficios no son correspondidos al costo de la financiación.

El análisis, no termina de justificar como por así decirlo, las decisiones de financiamiento que se han tomado, si bien la empresa al transcurrir los periodos demuestra una solidez financiera, debería obtener mayores rentabilidades, por la capacidad productiva con la que cuenta en inversión. La estructura financiera sienta base en financiación externa para la operatoria y el aumento de activos, pero de ninguna manera esto resalta un aumento

de rendimientos, al contrario, los costos de la financiación externa supera al rendimiento de los activos. En el transcurrir del tiempo, la empresa puede incurrir en problemas financieros y económicos, los rendimientos no son valorables a las rentabilidades esperadas.

Conclusión diagnóstica

Se logrará aumentar la rentabilidad de la empresa, obteniendo así mejores beneficios para los propietarios. Con una estructura de financiamiento que minimice capitales de terceros, MAN-SER S.R.L., podría emprender un camino de crecimiento exponencial. Hasta el momento el endeudamiento no muestra la contribución a la rentabilidad de los recursos propios. El aumento de ventas en un nuevo mercado, impactará de manera positiva en cuanto a la capacidad ociosa que hoy en día mantiene la empresa, se dará aumento a la productividad física y financiera que la empresa como estructura ha decidido llevar adelante. Una diversificación en su cartera de clientes, no hará depender los ingresos de la empresa en un sector homogéneo que ante una crisis disminuye de manera considerable rendimientos. La empresa se vería beneficiada en términos de crecimiento y estabilidad en el negocio, puesto que, con una proyección en rentabilidad esperada, fortalecerá la estructura de financiamiento.

Plan de implementación

Alcance

El presente reporte de caso, se lleva a cabo durante el año 2020 y 2021, aplicable a la pyme MAN-SER S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba.

En cuanto a las limitaciones, se puede decir que, para realizar el estudio y análisis, en cuanto a información, no se encontraron dificultades. Ahora bien, la propuesta del plan de implementación para la mejorar la rentabilidad, se puede decir que se encuentra enmarcada por la limitación principal, de la decisión gerencial de llevar a cabo la diversificación de cartera de clientes, en el trabajo se dan las herramientas para que se pueda llevar a cabo, sin embargo, nos encontramos con la dificultad de ampliar el estudio en razón a las estructuras de costos. Por otro lado, la propuesta lleva consigo la capacidad de la organización para adaptarse en otro mercado.

Para dar continuidad al trabajo, se expone el plan de implementación para mejorar la rentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta sus recursos y los que necesita para la implementación, se detallan las tareas a realizar e indicaciones para evaluar a tener en cuenta.

Recursos

En cuanto a los recursos, la pyme MAN-SER S.R.L., cuenta con una planta edilicia importante, que por la falta de producción genera capacidad ociosa y minimiza recursos humanos disponibles para el trabajo. Por lo tanto, en cuanto a recursos físicos cuenta con estructura, materiales, tecnología computarizada que son factibles para la producción de un nuevo producto, abriendo puertas en otro mercado.

En cuanto a los demás recursos se cuenta con personal de calidad en el área de diseño, lo que en esta situación haría falta capacitación en todo el departamento para la elaboración del nuevo producto seguida de la capacitación al personal operario de la planta para la elaboración de dicho producto. Por otro lado, es de vital necesidad, la incorporación de un área de marketing, actualmente la empresa no dedica mucho a esta área, pero para el lanzamiento de un nuevo producto, es necesario un estudio de mercado, un análisis de costos de adquisición de nuevos clientes, promoción y gestión, para esto mismo es necesaria la contratación de un especialista en marketing. Cabe resaltar, que la empresa es muy reconocida entre sus clientes y proveedores, ellos mismos se definen como un eslabón pequeño entre grandes empresas internacionales, pertenecientes al mercado de autopartes y energía, concentran la casi la totalidad de sus ingresos provenientes de estas, tienen de aliada a una gran ventaja que los define como industria importante, que son muy buenos negociadores, valorando la comunicación personalizada, eso mismo, es un recurso muy importante a la hora de innovar y abrir nuevos rumbos empresariales en post a la mejora de la rentabilidad.

A continuación, se muestra el presupuesto sostenido en el tiempo con los recursos necesarios para la implementación del proyecto.

Figura 1

Presupuesto

Presupuesto	PERIODO 2020										PERIODO 2021		TOTAL	
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ene-Dic			
											1° Semestre	2° Semestre		
Plan de acción para la mejora de la rentabilidad														
Área de diseño					130.000,00	130.000,00						160.000,00	160.000,00	580.000,00
Capacitación operarios					85.000,00	85.000,00						120.000,00	130.000,00	420.000,00
Diagrama de procesos					600.000,00	60.000,00						80.000,00	80.000,00	820.000,00
Honorarios profesional Marketing					50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	250.000,00	250.000,00	800.000,00
Marketing agresivo					100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	150.000,00	150.000,00	900.000,00
Honorarios profesionales	345.400,00													345.400,00
TOTALES	345.400,00	0,00	0,00	0,00	965.000,00	425.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	760.000,00	770.000,00	3.865.400,00

Fuente: elaboración propia

Acciones concretas a desarrollar

En cuanto a las acciones concretas a desarrollar para la implementación del plan de acción, es necesario tener en cuenta dos momentos abarcativos y distintivos. En el primer momento se menciona el relevamiento de la información suministrada por la organización, su posterior adecuación para el análisis financiero culminando con el análisis de rentabilidad. Posteriormente y como segundo momento, nos centraremos en la puesta en acción del plan concreto para la mejora de sus rendimientos de acuerdo a su capacidad de producción que posee.

Acciones de primer momento: Análisis de la situación

1- Reclutamiento de la información: en este momento del estudio nos centramos en conocer a la empresa por medio de una entrevista personal, recorrido de la planta industrial para observar su funcionamiento y su estructura en general. Se recibe información de los estados contables y la reunión con la gerencia culmina con la concreción de objetivos.

- 2- Procesamiento de la información: se procede a verificar la información contable, adecuarla y procesarla de manera tal que se puedan utilizar herramientas acordes al estudio posterior.
- 3- Análisis de la estructura financiera: con la información de la empresa se realiza un análisis financiero utilizando distintas herramientas contables para abordar al conocimiento de la situación rentable en la que se encuentra la empresa teniendo en cuenta las decisiones de financiación que se llevaron a cabo.
- 4- Evaluación y conclusiones: de acuerdo al análisis se aborda a la información a compartir con la gerencia concluyendo que la rentabilidad obtenida en la empresa no es la esperada y que en un futuro si la tendencia se mantiene puede ocasionar pérdidas, de esta manera se propone a la organización realizar un plan para generar beneficios diversificando la cartera de clientes, entrando en el mercado de la construcción.

Acciones de segundo momento: Plan de acción para la mejora de rentabilidad

- 1- Análisis de costos: el departamento de administración tendrá que elaborar un costeo para la adquisición de nuevos clientes. Esto incluye el costo en nuevos materiales a ser utilizados y el costo de incorporar un especialista en marketing.
- 2- Capacitación en el departamento de diseño: el nuevo producto a elaborar tiene la ventaja de realizarse con los sistemas operativos tecnológicos que ya utiliza la empresa, por eso mismo la persona encargada de los diseños deberá capacitar sus conocimientos orientado al nuevo producto a fabricar.
- 3- Capacitación de los operarios: se llevará a cabo la preparación de los recursos humanos con los que cuenta la empresa para el nuevo proceso productivo a llevar a cabo.
- 4- Diagrama de procesos: los tiempos de fabricación deberán ser distintos, ya que se incorpora mayor dependencia, hacer una nueva estructura de organización en cuanto a los tiempos de proceso es fundamental. Para ello se lleva a cabo un nuevo diagrama de procesos.
- 5- Marketing agresivo: se llevarán a cabo nuevas estrategias de marketing para la oferta del nuevo producto, se estudiará el mercado identificando los potenciales clientes para la promoción del nuevo producto.
- 6- Evaluación de procesos: se examinará el proceso productivo con el nuevo producto en marcha.

Diagrama de Gantt

Figura 2
Diagrama de Gantt

Actividades	PERIODO 2020											2021
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ene-Dic	
<i>Análisis de la situación</i>												
Reclutamiento de información	■											
Procesamiento de la información	■	■										
Análisis financiero		■	■									
Evaluación y conclusiones			■	■	■	■						
<i>Plan de acción para la mejora de la rentabilidad</i>												
Análisis de costos					■	■	■					
Capacitación diseño						■	■	■				■
Capacitación operarios							■	■	■			
Diagrama de procesos							■	■	■			
Marketing agresivo							■	■	■	■	■	■
Evaluación de procesos							■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Propuestas de medición o evaluación

Para dar cuenta de que los objetivos se cumplen, se elaboran indicadores de medición para que la organización los utilice de manera periódica y así llevar un control de cumplimiento. Se propone a la gerencia las siguientes herramientas a utilizar.

- Índice de rotación de clientes

$$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total de clientes}}$$
 Mientras más alto sea el resultado, más cantidad de clientes nuevos.

- Índice de ventas a nuevos clientes

$$\frac{\text{Ventas construcción}}{\text{Ventas Totales}}$$
 El índice nos indica la razón de las ventas generadas en el nuevo mercado con respecto a las ventas totales.

- Medición de rentabilidad, en este sentido la evaluación está dirigida a la jefa de administración con el objetivo de medir la contribución de rentabilidad que tiene la empresa al pasar el tiempo.

Para ello se exponen resultados actuales ya estudiados anteriormente. Se incrementa el resultado en un 40% más de ventas, en anexos se puede ver tabla con cálculos realizados en estado de resultados para el incremento que arroja los siguientes resultados.

Figura 3

Rentabilidad proyectada con incremento en ventas de un 40%

Indicadores		Sin propuesta	Incremento en ventas del 40%
<i>Resultado del ejercicio</i>	Anexos	13.118.036,11	28.864.714,98
<i>Rentabilidad del activo</i>	Gcia final + pasivo / activo	0,7348	0,71
<i>Rentabilidad del PN</i>	Ganancia final / PN	0,1845	0,30
<i>Efecto palanca</i>	Rentabilidad PN / Rentabilidad Activo	0,2510	0,42

Fuente: elaboración propia

El incremento en ventas en un 40%, toma en consideración para el cálculo de la rentabilidad el impacto de la inversión propia, por otro lado, cabe mencionar que el resultado del ejercicio, tiene el 40% de incremento en ventas, costos y gastos. Para esto se lleva a cabo un estado de resultados que se puede ver en *Anexo 1: Estado de Resultados comparado con un incremento del 40%*.

Conclusión y recomendaciones

A lo largo del reporte de caso de la empresa MAN-SER S.R.L., podemos detectar que es una empresa que se encuentra en buena situación económica y financiera, aunque no muestra crecimiento cuando su estructura financiera podría mostrar mayores rendimientos.

La estructura de financiamiento, está situada en un costo de endeudamiento alto, que repercute en las rentabilidades obtenidas de acuerdo a los recursos con los que cuenta. Una disminución en estos costos de deuda de terceros, atraída por nuevos ingresos utilizando capitales propios, apareja un aumento en las rentabilidades para sus socios.

Es de suma importancia, tener en cuenta el entorno económico en el cual la organización se encuentra, ya que la buena situación puede verse afectada cuando las proyecciones en la rentabilidad no son analizadas. La existencia de recesión en la producción por la disminución de ventas ocasiona, no sólo problemas en la planta de operarios sino también una capacidad ociosa, una planta industrial que cuenta con maquinarias no aprovechadas al 100%. Este problema aumenta, cuando se analiza la cartera de clientes de la empresa, concentrada en dos mercados que dan los mayores ingresos.

La imagen de la empresa hacia sus competidores y clientes es excelente, eso remarca la comunicación que es capaz de llevar adelante para las negociaciones y la confianza que genera la atención personalizada y dedicada, tomando esto como una fortaleza y oportunidad inverosímil, conjuntamente con la falta de rendimientos esperados, la empresa puede abrirse a un nuevo mercado, un desafío que está latente en la gerencia, aportaría nuevos ingresos, fortaleciendo así la estructura financiera.

Cuando hablamos de innovación nos enmarcamos en el mundo empresarial nuevo, con una sociedad globalizada, que permanentemente busca abrirse a nuevos caminos que vayan acompañados de beneficios mayores, acompañando a las necesidades de las personas cada vez más cambiantes como emprendedoras. MAN-SER S.R.L., necesita de este espíritu innovador que ayude a las proyecciones de las rentabilidades esperadas, una empresa que emana, por su historia, que es capaz de generar cambios para ver beneficios.

La macroeconomía hoy en día se ve afectada por la pandemia COVID-19, nunca antes experimentada socialmente, esto sin lugar a dudas afecta de manera directa la problemática de la empresa, ya que recuperarse para las pequeñas y medianas empresas, significa pararse frente a una economía abatida por la paralización en productividad,

demanda, oferta y hasta incurrir en el mantenimiento de los recursos humanos sin que se generen ingresos, subyacentes de un aislamiento social.

Una situación financiera buena, que incurrida en la toma de deuda de terceros y una realidad económica difícil, necesita romper con las barreras de entradas en otro mercado, buscando la oportunidad para salir de una crisis y oportunidad de crecimiento, plasmadas en mayores rentabilidades que generen valor a los propietarios.

Por último, para concluir, se recomienda a la empresa, realizar modificaciones en política de inventarios, llevar adelante registro que permitan constatar existencias reales. Casi de la mano, proponer un sistema de costeo, que facilite la toma de decisiones interna referida a la evaluación de desempeño y gestión de costos. Finalizando, sería oportuno comenzar a determinar la necesidad de un sistema contable dentro de la empresa, con auditorías internas.

Bibliografía

de Jaime Eslava, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Esic editorial.

Diario el zonda. (03 de 5 de 2020). *diarioelzondasj.com.ar*. Pymes concentran 75% del financiamiento. Recuperado de <https://www.diarioelzondasj.com.ar/pymes-concentran-75-del-financiamiento/>

Estrutechos.com (24 de 7 de 2018). *estrutechos.com*. Obtenido de <https://estrutechos.com/la-piel-en-la-arquitectura/>

Fowler Newton, E. (2011). Análisis de estados contables.

García-Pérez de Lema, D., Gálvez-Albarracín, E. J. y Maldonado-Guzmán, G. (2016) Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño d las Mipymes de la Alianza del Pacífico. *Estudios Gerenciales* 32(141), 326-335. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>

Ibarra Mares, A. (2010). *Desarrollo del análisis factorial multivariable aplicado al análisis financiero actual* (No. 33 330). e-libro, Corp.

La voz del interior. (14 de 10 de 2019). *lavoz.com.ar*. Para eludir la crisis, una autopartista hará casas y oficinas “metálicas”. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/para-eludir-crisis-una-autopartista-hara-casas-y-oficinas-metalicas#>

Lafuente Esteban, Diario La Nación (10/03/2019). La actividad industrial en caída presente y futuro de seis rubros claves. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/industria/la-actividad-industrial-en-caidapresente-y-futuro-de-seis-rubros-claves-nid2226827>

Martins, I., Uribe, F. y Mesa, D. (2012). Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la

función del entorno. *Ecos de economía*. 16(35). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42062012000200003&lang=es

Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia).

Padilla, M. C. (2012). *Gestión Financiera*. Ecoe Ediciones.

Pérez, J. O. (2014). *Análisis de estados financieros: fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. UDUCC

Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. [Fuente electrónica]. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com>

Rodríguez, C. (04 de 2020). COVID-19: Impacto del paro de línea en la fábrica global. Obtenido de <http://www.metalmecanica.com/temas/COVID-19,-Impacto-del-paro-de-linea-en-la-fabrica-global+133916?tema=6110009&pagina=3>

Rosillón, M. A. N. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.

Santillán Salgado, R. J., Fonseca Ramírez, A. y Venegas Martínez, F. (2018) Impacto de los precios de los metales en la estructura de capital de las empresas minero-metalúrgicas en America Latina (2004-2014). *Contaduría y administración*. 63(3). Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/837>

Strasnoy Peyre, J. (15 de 1 de 2019). El recorte del gasto en industria llegará al 57% al final del mandato de Macri. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/El-recorte-del-gasto-en-industriallegara-al-57-al-final-del-mandato-de-Macri-20190114-0064.html>

Toro, D. B. (2014). *Análisis financiero*. Ecoe Ediciones.

Anexos

Anexo I

Estado de Resultados comparado con un incremento del 40%

ESTADO DE RESULTADOS	40% incremento	al 31/12/2018
Ventas Netas		
Ventas Industriales	278.089.540,19	198.635.385,85
Ventas Servicios	182.311.166,71	130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio	460.400.706,90	328.857.647,78
Costos		
Costos de Venta	205.234.811,75	146.596.294,11
Otros costos de venta	143.456.311,66	102.468.794,04
Total Costos de Ventas	348.691.123,41	249.065.088,15
Resultado Bruto	111.709.583,49	79.792.559,64
Gastos		
Administración	10.737.937,60	7.669.955,43
Comercialización	16.181.836,61	11.558.454,72
Resultado Actividad Principal	84.789.809,29	60.564.149,49
Resultado Financiero	39.496.697,42	39.496.697,42
Resultado NETO	45.293.111,87	21.067.452,07
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	44.407.253,82	20.181.594,02
Impuesto a las Ganancias	15.542.538,84	7.063.557,91
Resultado Final	28.864.714,98	13.118.036,11