

UNIVERSIDAD SIGLO 21



UNIVERSIDAD  
SIGLO 21

CONTADOR PÚBLICO

TRABAJO FINAL DE GRADO - REPORTE DE CASO

**EFFECTOS DE LA DIFERENCIA DE LONGITUD ENTRE LAS  
CADENAS DE COBROS Y DE PAGOS**

**Caso MAN-SER productos y servicios industriales**

**EFFECTS OF THE LENGTH DIFFERENCE BETWEEN THE  
COLLECTION AND PAYMENT CHAINS**

**MAN-SER industrial products and services case**

**Autora:** Vanesa Elizabeth Butkowski.

**DNI:** 34477737.

**Legajo:** VCPB33867.

**Tutor de TFG:** Favio D' Ercole.

2020

## Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de Situación	6
PESTEL	7
FODA	9
Análisis de los Estados Contables	10
Marco Teórico	18
Conclusión Diagnóstica	20
Plan de Implementación	24
Recursos	35
Acciones concretas	26
Diagrama de Gantt	30
Indicadores	31
Conclusiones y Recomendaciones	33
Bibliografía	35
ANEXO	39

## Resumen

La metalúrgica argentina MAN-SER S. R. L., empresa con más de 25 años en el rubro, aparentemente tiene una sólida estructura de financiamiento. Sin embargo, no deja de endeudarse, y de incurrir en cada vez más intereses por financiación que consumen casi todo su resultado bruto. Haciendo que su último Estado de Resultados arroje una ganancia neta de tan sólo 3.7%.

La razón se basa en un activo corriente compuesto, casi en su mayoría, por deudores por venta, a los que se les brinda plazos de pago más largos que los obtenidos de sus proveedores. Provocando así una ínfima liquidez que no cubre las obligaciones, ni lo hará si no se implementan cambios profundos en las cadenas de cobros y pagos.

Los análisis financieros y contables realizados fundamentan dichas afirmaciones, y justifican el exigente plan de implementación propuesto.

**Palabras claves:** Estructura de financiamiento óptima, cadena de cobros, cadena de pagos, endeudamiento, liquidez.

## Abstract

The Argentine metallurgical company MAN-SER S. R. L., with more than 25 years in the business, apparently has a solid financing structure. However, it does not stop borrowing, and incurring more and more financing interests that consume almost all of its gross result. Making your last Income Statement show a net profit of only 3.7%.

The reason is based on a current asset made up, almost in its majority, of debtors for sale, which are given longer payment terms than those obtained from their suppliers. Thus causing a very low liquidity that does not cover the obligations, nor will it do so if profound changes are not implemented in the collection and payment chains.

The financial and accounting analyzes performed support these assertions and justify the demanding implementation plan proposed.

**Key words:** Optimal financing structure, collection chain, payment chain, indebtedness, liquidity.

## Introducción

MAN-SER S. R. L. es una empresa de 25 años de antigüedad, dedicada a la metalurgia, ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba Capital, Argentina.

Posee 2 ramas de comercialización:

- *Fabricación de 5 líneas de maquinarias industriales:* lavadoras industriales, protectores telescópicos de bancada, extractores de virutas, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos. Todas con una amplia gama de modelos y niveles de personalización.
- *Servicios industriales:* corte con plasma HD de acero y aluminio de hasta 16 mm de espesor, libre de escorias, sin necesidad de pulidos o acabados; corte, punzonado CNC y plegado de chapas; armado de estructuras y carrocerías a base de planos y requerimientos; soldaduras TIG, MIG, con microplasma y por proyección; instalación, reparación y mantenimiento industrial; capacitación a los clientes si así lo requieren; retrofitting de máquinas lavadoras, el que consiste en la actualización de la maquinaria para que no quede obsoleta; y mecanizado.

El problema diagnosticado tiene que ver con las longitudes de los plazos de cobros y de pagos de la empresa MAN-SER, cuya marcada diferencia provoca un alto nivel de endeudamiento con intereses por financiación que consumen la mayor parte del resultado bruto -65%-, por lo cual se analizará su estructura de financiamiento para sugerir la solución óptima a este problema; junto con otras propuestas relacionadas con la desaprovechada oportunidad de acceso al mercado internacional.

Analizar este caso con sus posibles soluciones, y sugerir la estructura de financiamiento óptima será útil para todas las empresas con el mismo problema de desfase en los plazos de pagos y de cobros; sobre todo a las que trabajan con materias primas o productos importados cuyo valor aumenta paulatinamente debido a que desarrollan su actividad dentro de economías inflacionarias.

Particularmente, el diagnóstico y las sugerencias aquí presentes, serían utilizados e implementados por MAN-SER para incrementar sus utilidades y, así, salvar a la empresa de colapsar en un futuro cercano. Además de descubrir y explotar su potencial, brindando sus productos y servicios no sólo al mercado nacional, sino también al internacional.

Ramírez, Pérez Castañeda y Canto (2019, pág. 12) afirman que “hablar de estructura de capital es hablar de la parte derecha del balance de una empresa, es decir como esta va a financiar sus operaciones, si con dinero propio o dinero prestado”, y que la segunda opción implica el “riesgo de no poder cubrir el financiamiento”.

Rubino (2017) analiza las preferencias de endeudamiento en empresas argentinas de capital cerrado, es decir, que no cotizan en bolsa, como la empresa de este caso. Concluye que en Argentina se manifiesta la “teoría del picoteo o pecking order (Myers y Majluf, 1984)” que “establece que las empresas siguen una jerarquía a la hora de elegir su fuente de financiación: los fondos propios se prefieren por sobre la financiación externa”. Se puede interpretar que, en Argentina, si una empresa se endeuda es porque realmente lo necesita.

Silvestri (2020), al escribir sobre la empresa MAN-SER, concluye lo citado a continuación.

Cuenta con capital del trabajo y liquidez corriente positiva, pero no quiere decir que podrá cumplir con las obligaciones del corto plazo, por contar con préstamos y deudas con proveedores que van a consumir esa disponibilidad inmediata. A raíz de esto surgen algunas acciones a tomar para poder solucionar dicho problema: Ampliar la disponibilidad inmediata de efectivo, acortando los plazos de las cuentas a cobrar, y suprimiendo por un tiempo indeterminado la cobranza con cheques a 60 días. (Silvestri, 2020, p. 21).

### *Objetivos*

El objetivo principal es analizar la estructura de financiamiento actual de MAN-SER para así identificar sus puntos defectuosos y sugerir maneras de corregirlos, para lograr una estructura de financiamiento óptima e incrementar las utilidades.

Para lograrlo, se toman como objetivos específicos:

1. Determinar las maneras de nivelar la diferencia de longitudes entre las cadenas de pagos y de cobros.
2. Disminuir la necesidad de financiamiento.
3. Demostrar los beneficios de acceder al mercado internacional, evitando a los intermediarios
4. Disminuir los costos de materia prima.
5. Aumentar el margen de ganancia.

## Análisis de Situación

### Descripción de la situación

Los Estados Contables al cierre del ejercicio contable 2018 de la empresa MAN-SER muestran un alto nivel de endeudamiento, ya que su pasivo corriente -137.586.573,43-, está conformado en un 84% -115.346.795,43- por cuentas por pagar, de las cuales el 94% son deudas con proveedores y 6% préstamos bancarios. Si bien su activo corriente es mayor -170.113.740,29-, el 81% lo forman sus deudores por ventas que, sin tener problemas de cobros, no se logran cubrir las obligaciones y la empresa debe endeudarse.

Los intereses por financiación -39.496.697,42- consumieron el 65% del resultado bruto de su actividad principal -60.564.149,49-.

Si sus cuentas por cobrar superan a sus cuentas por pagar, al igual que en sus 2 ejercicios anteriores, ¿por qué MAN-SER debe endeudarse con proveedores y bancos para llevar a cabo su actividad? Porque el plazo de pago otorgado por sus proveedores es de máximo 30 días cuando no es al contado; en cambio, la empresa, brinda a sus clientes plazos de pago de hasta 75 días post-entrega del producto, sin intereses, manejando plazos de entrega de hasta 90 días desde la confirmación del pedido. Es decir, la empresa debe adquirir su materia prima y pagarla en máximo 30 días, cuando comienza a cobrar por sus productos terminados en 90 o incluso 120 días, y en cuotas de hasta 75 días de plazo; son 165 días en total, 5 meses y medio hasta que cobra por lo que paga en máximo 1 mes. Cabe destacar que, al tratarse de materias primas importadas, el hecho de que el valor del dólar aumente paulatinamente incrementa el efecto negativo del diferimiento de cobros.

Este desfase temporal entre pagos y cobros de la empresa causa que no pueda afrontar sus obligaciones y deba financiarlas soportando intereses.

También se observan desaprovechadas posibilidades de acceso al mercado internacional, ya que la empresa posee características de dicha envergadura y, sin embargo, aún no es importadora ni exportadora. Adquiere sus materias primas de terceros importadores incurriendo en mayores costos y; a su vez, conocen el hecho de que sus clientes exportan maquinarias fabricadas por MAN-SER, lo que revela que podrían hacerlo ellos mismos.

## **Análisis del contexto**

El siguiente análisis se realizó en base a datos extraídos del material no publicado “MAN-SER Productos y Servicios industriales”.

### *Análisis PESTEL*

- *Factores políticos:* Durante la crisis económica provocada por la declaración de la cuarentena (Lafuente, 2020), prorrogada una y otra vez hasta la actualidad (Decreto N° 714/2020, 2020), el gobierno argentino primero decidió brindar ayuda económica a los sectores más vulnerables de la sociedad con el IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) (Decreto N° 310/2020, 2020), el cual consistió en un subsidio mensual de \$10.000 ARS; pero luego se volcó al sector privado, brindándoles subsidios económicos como el ATP (Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) (Decreto N° 332/2020, 2020) que consiste en la cobertura por parte del gobierno de un monto igual a 1 SMVM (salario mínimo vital y móvil) por el sueldo de cada trabajador, llamado “Salario complementario”; o los Créditos a Tasa Subsidiada para Empresas -24% anual- (Decreto N° 621/2020, 2020) también respaldados por el gobierno, cabe aclarar que en Argentina es una tasa de interés bajísima; entre otros. Todos estos subsidios vienen acompañados de cláusulas basadas en la conservación de los empleos y el bloqueo del acceso a las divisas por un determinado tiempo.
- *Factores económicos:* la paulatina devaluación monetaria en Argentina provoca que otros países con menos devaluación lo vean como una fuente de productos económicamente atractivos o “baratos”, favoreciendo a las empresas exportadoras. MAN-SER tiene conocimiento de que sus clientes exportan maquinarias de su fabricación, razón por la cual debería inscribirse como empresa exportadora ante AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) y evitar intermediarios. Por otro lado, esta misma devaluación monetaria provoca el encarecimiento de los productos y servicios con materias primas importadas dentro del país, lo cual perjudica a MAN-SER como industria local.
- *Factores sociales:* la sociedad actual usa diariamente las redes sociales, razón por la cual se tornaron un medio publicitario por excelencia; aun así, MAN-SER sólo posee una página web sin publicidad en redes sociales. De todas formas, toman a la antigüedad de la empresa y su presencia en el sector como su mejor publicidad.

- *Factores tecnológicos:* todo proceso industrial se lleva a cabo con tecnología; MAN-SER utiliza sistemas informáticos tanto para la gestión como para el diseño y la producción industrial, estos son Tango Gestión, Lantek -software CAD/CAM para la fabricación de maquinarias- y Autocad -software para diseño industrial-. Cada avance de los mismos tiene un costo para la empresa, pero al mismo tiempo se ven beneficiados al volver cada vez más actualizados y eficaces a sus productos. A su vez las maquinarias que producen se ven afectadas por los avances tecnológicos, por lo cual ellos ofrecen servicios de actualización o nuevas maquinarias. Se puede decir que cada avance tecnológico del sector beneficia a la empresa; ya que, si bien la hace incurrir en costos de mantenimiento o actualización, también provoca que deba producir nuevas maquinarias; lo que se traduce en ventas, instalación y mantenimiento.
- *Factores enviro mentales (ambientales):* la empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos. Sí tiene certificación de la Norma ISO 9001 (2018), por la cual debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes; y una vez a la semana una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar y desechar el material. Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar daños auditivos a las personas que trabajan en producción. Esto puede dañar la imagen empresarial frente a sectores de la sociedad con alta conciencia ambiental.
- *Factores legales:* la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley N° 27.541, 2019) grava y limita la compra de divisas, pero excluye a las empresas importadoras y/o exportadoras. MAN-SER puede aprovechar este beneficio para importar directamente sus materias primas en lugar de adquirirlas de terceros importadores, disminuyendo así su costo por acceder a divisas más baratas -libres del Impuesto País que grava en un 30% la compra de las mismas-. Debe inscribirse como empresa importadora ante la AFIP para poder hacerlo. Cabe aclarar que para acceder a esta exclusión debe pedir previamente autorización al BCRA (Banco Central de la República Argentina) para la compra de divisas para importación, esto puede atrasar su proceso productivo.

## Diagnóstico organizacional

El siguiente análisis se realizó en base a datos extraídos del material no publicado “MAN-SER Productos y Servicios industriales”.

### Análisis FODA

<p><i>Fortalezas</i></p> <p>Antigüedad en el mercado.          Clientes fidelizados.          Productos personalizables y actualizables.          Servicios a medida.          Certificación de Normas ISO 9001.          Gran cartera de clientes que incluye a varias empresas importantes.          Único fabricante en el país de protectores telescópicos de bancada.          Precios más bajos que los de sus competidores.</p>	<p><i>Oportunidades</i></p> <p>Acceso al mercado internacional como importador y exportador.          Acceso al Certificado MiPyME, disminución de carga impositiva.          Acceso a la exclusión del Impuesto País, divisas más baratas.          Acceso al ATP, subsidios.          Devaluación monetaria, desde el punto de vista internacional, es más económico que sus competidores de otros países con menos devaluación.          Baja cantidad de competidores.</p>
<p><i>Debilidades</i></p> <p>Plazos de entrega largos y a veces con incumplimientos.          Plazos de cobro más largos que los plazos de pago.          Altos intereses por financiación.          Por no delegar funciones a veces se atrasa la producción.          No contar con una política ambiental.</p>	<p><i>Amenazas</i></p> <p>Devaluación monetaria, desde el punto de vista local, encarece la materia prima.          Faltante de insumos importados.          Pandemia.          Competidores fuertes.          Gran carga impositiva.          Gran cantidad de cargas sociales.</p>

**Cuadro 1. Fuente: Elaboración propia.**

## Análisis de los Estados Contables

Basado en los anexos 1, 2 y 3.

### *Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial*

El siguiente análisis se realizó con los métodos desarrollados en el material no publicado “Instrumental de análisis”.

Caja y bancos	0,2%
Deudores por ventas	63%
Bienes de cambio	14%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>77,2%</b>
Bienes de uso	21%
Obras sobre inmuebles	1,8%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22,8%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100%</b>
Proveedores	50%
Deudas bancarias a corto plazo	3%
Remuneraciones y cargas sociales	6%
Cargas fiscales	4%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>63%</b>
Deudas bancarias a largo plazo	5%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>68%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>32%</b>
<b>TOTAL P + PN</b>	<b>100%</b>

El activo corriente es el 77.2% del activo total. La mayor parte del activo son deudores por ventas -63%-, encontrándose en su totalidad dentro del activo corriente. El activo es financiado en un 32% con recursos propios y en un 68% con pasivos, de los cuales el 63% es a corto plazo.

#### *Análisis vertical del Estado de Resultados*

El siguiente análisis se realizó con los métodos desarrollados en el material no publicado “Instrumental de análisis”.

Ventas industriales	60%
Ventas de servicios	40%
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>100%</b>
Costo de ventas	-76%
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>24%</b>
Gastos de administración	-2%
Gastos de comercialización	-4%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>18%</b>
Gastos financieros	-12%
Otros ingresos y egresos	-0,3%
<b>RESULTADO ANTES DE IMP.</b>	<b>5,7%</b>
Impuesto a las Ganancias	-2%
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>3,7%</b>

El resultado neto representa el 3.7% del total de ventas, con un costo de ventas de 76%. Luego de los gastos de administración y comercialización, que suman 6% entre ambos, los gastos financieros son los más importantes; ya que restan 12 puntos a un resultado operativo de 18.

*Análisis horizontal de las cuentas patrimoniales más relevantes*

El siguiente análisis se realizó con los métodos desarrollados en el material no publicado “Instrumental de análisis”.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Caja y bancos</b>	<b>516.000</b>	<b>9.954.707,30</b>	<b>2.178.770,08</b>
Variación absoluta		9.438.707,30	-7.775.937,22
Variación relativa		1.829%	-78%
Tendencia	100%	1.929%	1.851%
<b>Proveedores</b>	<b>70.193.637,67</b>	<b>77.207.216,31</b>	<b>108.410.712,43</b>
Variación absoluta		7.013.578,64	31.203.496,12
Variación relativa		10%	40%
Tendencia	100%	110%	150%
<b>Deud. ban. a cor. pl. 0</b>		<b>0</b>	<b>6.936.083</b>
Variación absoluta		0	6.936.083
<b>Deud. ban. a lar. pl. 3.200.000</b>		<b>1.600.000</b>	<b>10.000.000</b>
Variación absoluta		-1.600.000	8.400.000
Variación relativa		-50%	525%
Tendencia	100%	50%	575%

Se puede observar cómo, mientras su liquidez baja en un 78% desde el último ejercicio contable, sus deudas corrientes suben a niveles incalculables acompañadas por las no corrientes con un 525% de variación.

*Análisis horizontal de las cuentas de resultado más relevantes*

El siguiente análisis se realizó con los métodos desarrollados en el material no publicado “Instrumental de análisis”.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ventas</b>	<b>230.265.479,10</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>328.857.647,78</b>
Variación absoluta		55.066.369,78	43.525.798,90
Variación relativa		24%	15%
Tendencia	100%	124%	139%
<b>Costo de ventas</b>	<b>175.337.918,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>249.065.088,15</b>
Variación absoluta		42.657.438,65	31.069.731,02
Variación relativa		24%	14%
Tendencia	100%	124%	138%
<b>Gastos de comercz.</b>	<b>16.224.135,90</b>	<b>25.166.360,30</b>	<b>11.558.454,72</b>
Variación absoluta		8.942.224,40	-13.607.905,58
Variación relativa		55%	-54%
Tendencia	100%	155%	101%
<b>Resultado operativo</b>	<b>33.913.845,47</b>	<b>37.354.570,55</b>	<b>60.564.149,49</b>
Variación absoluta		3.440.725,08	23.209.578,94
Variación relativa		10%	62%
Tendencia	100%	110%	172%
<b>Gastos financieros</b>	<b>15.225.824,63</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>39.496.697,42</b>
Variación absoluta		4.723.970,97	19.546.901,82
Variación relativa		31%	98%
Tendencia	100%	131%	229%

<b>Resultado neto</b>	<b>11.992.319,85</b>	<b>10.501.650,21</b>	<b>13.118.036,11</b>
Variación absoluta		-1.490.669,64	2.616.385,90
Variación relativa		-12%	25%
Tendencia	100%	88%	113%

Sus niveles de ventas y costos de ventas suben coordinadamente. Gracias a que logran disminuir en un 54%, desde el último ejercicio, sus gastos de comercialización -publicidad y comisiones-; logran incrementar en un 62% su resultado operativo, el cual es consumido casi en su totalidad por los gastos financieros que aumentan un 98% respecto del ejercicio anterior, provocando que su resultado neto no logre incrementarse tanto como podría.

#### *Análisis de liquidez*

El siguiente análisis se realizó con los métodos desarrollados en el material no publicado “Situación financiera de corto plazo: Liquidez”.

$$\mathbf{Capital\ corriente = 170.113.740,29 - 137.586.573,43 = 32.527.166,86}$$

Es positivo, lo que indica que no existe deuda sin consolidar. Sin embargo, la empresa se endeuda.

$$\mathbf{\acute{I}ndice\ de\ liquidez\ corriente = \frac{170.113.740,29}{137.586.573,43} = 1,2}$$

$$\mathbf{\acute{I}ndice\ de\ liquidez\ seca = \frac{(170.113.740,29 - 30.910.950,30)}{137.586.573,43} = 1,01}$$

$$\mathbf{\acute{I}ndice\ de\ liquidez\ absoluta = \frac{2.178.770,08}{137.586.573,43} = 0,02}$$

Tomando los dos primeros índices se podría decir que la empresa no tiene problemas de liquidez y puede saldar sus deudas. Sin embargo, el índice de liquidez absoluta muestra la situación real que deriva en el problema del endeudamiento: el 98% del activo corriente está conformado por deudores por ventas y bienes de cambio, sólo el 2% es líquido y sus deudas son todas corrientes a muy corto plazo, por eso debe endeudarse para poder cubrirlas.

### *Análisis de la circulación del capital corriente*

El siguiente análisis se realizó con los métodos desarrollados en el material no publicado “Situación financiera de corto plazo: Instrumental de análisis”.

$$\text{Promedio de proveedores} = \frac{(108.410.712,43 + 77.207.216,31)}{2} = \mathbf{92.808.964,37}$$

$$\text{Plazo de pago} = \frac{(92.808.964,37 * 365)}{117.628.248} = \mathbf{190 \text{ días}}$$

Los proveedores de MAN-SER le dan un plazo de pago 30 días, pero la empresa en realidad tarda 190 días en saldarlos. Esto también demuestra la diferencia entre el plazo de pago real brindado por los proveedores -1 mes- y lo que, luego del circuito de cobertura de saldos al descubierto y sus respectivos pagos, la empresa verdaderamente tarda en saldar sus deudas -6 meses-.

$$\text{Prom. de deud. por ven.} = \frac{(137.024.019,91 + 95.110.616,29)}{2} = \mathbf{116.067.318,10}$$

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{(116.067.318,10 * 365)}{328.857.647,78} = \mathbf{129 \text{ días}}$$

MAN-SER tiene un plazo de cobro de, máximo, 75 días; pero en realidad tarda 129 días en cobrar sus ventas. Este plazo comienza a correr desde la entrega del producto, es decir que hay que sumarle entre 7 y 90 días, que es lo que demora la empresa en entregar los productos luego de concretada la nota de trabajo. Si se promedian los tiempos de entrega resultan en 49 días.

$$\text{Plazo de cobro real} = 129 + 49 = \mathbf{178 \text{ días}}$$

Si bien se demuestra que MAN-SER posee un plazo de cobro menor que el de pago, ambos plazos superan a los estipulados. Sólo que la empresa si paga intereses por financiación por tal retraso, cuando al mismo tiempo no se los cobra a sus clientes. Esto provoca que, en la realidad, el flujo de ingresos no cubra el de egresos, produciendo más endeudamiento cada vez. Incluso, se traduce en un círculo vicioso de endeudamiento.

$$\text{Prom. de bienes de cambio} = \frac{(30.910.950,30 + 23.777.654,07)}{2} = \mathbf{27.344.302,19}$$

$$\text{Antigüedad de bienes de cambio} = \frac{(27.344.302,19 * 365)}{249.065.088,15} = \mathbf{40 \text{ días}}$$

MAN-SER demora 40 días en vender lo que compra.

$$\text{Ciclo operativo bruto} = 40 + 178 = \mathbf{218 \text{ días}}$$

$$\text{Ciclo operativo neto} = 218 - 190 = \mathbf{28 \text{ días}}$$

La empresa tarda 218 días en transformar en efectivo los bienes de cambio que adquiere. O, 28 días desde que los paga.

Que el ciclo operativo neto sea mayor a 0, significa que la velocidad del flujo de ingresos es menor que la del flujo de egresos. Para nivelarlos, MAN-SER debería acelerar sus flujos de ingresos y/o aletargar sus flujos de egresos.

#### *Análisis del endeudamiento*

El siguiente análisis se realizó con los métodos desarrollados en el material no publicado “Situación financiera de largo plazo”.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{147.586.573,43}{71.112.006,18} = \mathbf{2,07}$$

Que el resultado sea mayor a 1 significa que se emplean más recursos de terceros que propios. Más exactamente, por cada peso argentino aportado por los dueños, existen \$2,07 ARS aportados por terceros; es decir, el doble.

$$\text{Meses de venta adeudados} = \frac{147.586.573,43}{\left(\frac{328.857.647,78}{12}\right)} = \mathbf{5,4}$$

$$\text{Meses de ganancia adeudados} = \frac{147.586.573,43}{\left(\frac{13.118.036,11}{12}\right)} = \mathbf{135}$$

Para cancelar sus pasivos la empresa debe utilizar el total de sus ventas durante 5 meses y medio, o el total de sus ganancias durante 135 meses -poco más de 11 años-. De todas formas, los pasivos no se pagan con ganancias, sino con los ingresos; así que se tomará el primer índice de 5 meses y medio.

$$\text{Inmovilización del Activo} = \frac{48.584.839,32}{218.698.579,61} = \mathbf{0,22}$$

Este índice muestra la rigidez de la estructura de inversión; es decir, la dificultad que se generaría en caso de que surja la necesidad de vender un activo no corriente para pagar deudas. Su resultado tiene un máximo de 1, cuanto más cercano a 1 más rigidez existe. 0,22 indica que la empresa no tendría mayores problemas en este aspecto; de hecho, en el Anexo de los Estados Contables aparece la venta de un bien de uso.

$$\textit{Financiación de la inmovilización} = \frac{71.112.006,18}{48.584.839,32} = \mathbf{1,5}$$

Un resultado mayor a 1 significa que el activo no corriente es financiado con recursos propios.

Se ha comprobado que el problema de MAN-SER está en la falta de liquidez provocada porque sus plazos de cobro superan ampliamente a sus plazos de pago, lo que los lleva a incurrir en intereses de financiación que consumen casi todas sus utilidades. Dicha situación puede, y debe, solucionarse en el corto plazo; ya que sino podría evolucionar a grados más graves de endeudamiento en los cuales ni siquiera el activo no corriente cubriría las deudas; y, además, los Estados de Resultados comenzarían a arrojar pérdidas basadas solamente en intereses.

## Marco Teórico

De acuerdo con Juma'h (2015) comparar el contenido de los estados contables ayuda a evaluar la rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa. El análisis vertical presenta todos los elementos financieros como porcentajes de una cuenta específica. Para el Estado de Resultados se fijan las ventas como el 100%, y cada una de las demás cuentas es un porcentaje de ellas.

Cuando se analiza verticalmente el Estado de Situación Patrimonial, se considera como 100% a los activos totales, y el resto de las partidas son porcentajes de ellos.

De esta manera se conocen cuáles son los gastos más y menos significativos, pudiendo tomar decisiones sobre ellos, como reducirlos o quitarlos. También muestra de qué manera se financia el activo, si con recursos propios o con pasivos, y en qué porcentaje.

El Análisis Horizontal o Tendencia consiste en comparar la información contable de diferentes años para determinar su variación nominal y porcentual, y su tendencia. Como se divisa en el siguiente ejemplo.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ventas</b>	<b>230.265.479,10</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>328.857.647,78</b>
Variación absoluta		55.066.369,78	43.525.798,90
Variación relativa		24%	15%
Tendencia	100%	124%	139%

Arévalo Torres (2017) también ejemplifica ambos análisis, el vertical y el horizontal.

Según Guzmán (2006), los ratios o índices brindan información precisa sobre los datos que analizan. Se los puede dividir en grupos:

- *Índices de liquidez:* Evalúan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- *Índices de actividad:* Miden la utilización del activo.
- *Índices de endeudamiento:* Relacionan recursos y obligaciones.

En el análisis se utilizan ratios extraídos de las obras de Ortiz Anaya (2011), Córdoba Padilla (2011), Arévalo Torres (2017) y Registro de Expertos Contables et al. (2017).

Ávila Vásquez et al. (2013) hablan sobre las estrategias financieras a corto plazo. Con respecto al capital de trabajo, definen 3 tipos de estrategias:

- *Agresiva:* Presupone un alto riesgo para alcanzar el mayor rendimiento posible. Prácticamente todos los activos corrientes se financian con pasivos corrientes, manteniendo un capital de trabajo neto relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo al no poder enfrentar los compromisos financieros corrientes con recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.
- *Conservadora:* Contempla un bajo riesgo, sin presiones de los acreedores. Los activos corrientes se financian con pasivos corrientes y no corrientes, manteniendo un alto capital de trabajo neto. Esta estrategia garantiza la liquidez, pero reduce el rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo.
- *Intermedia:* Contempla elementos de las dos estrategias anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, para garantizar el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando, a la vez, que la participación de pasivos a largo plazo no determine la presencia de costos excesivamente altos, pudiendo así, lograr un rendimiento total aceptable, es decir, no tan alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

También afirman que la administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

Por último, determinan que, por medio de la disminución del riesgo de liquidez, a través de la aplicación de estrategias financieras, se obtiene los siguientes resultados:

- Se disminuye el riesgo de negocio creando la oportunidad de adquirir nuevos clientes de otros segmentos de mercado, incrementando así los flujos de efectivo.
- Permite seguir con el curso normal del negocio, cumpliendo con las obligaciones en tiempo y forma.

## Conclusión Diagnóstica

El problema identificado en MAN-SER está en la falta de liquidez debido a que sus plazos de cobro superan ampliamente a sus plazos de pago, lo que los lleva a incurrir en intereses por financiación que consumen casi todas sus utilidades. Dicha situación puede, y debe, solucionarse en el corto plazo; ya que sino podría evolucionar a grados más graves de endeudamiento en los cuales ni siquiera el activo no corriente cubriría las deudas; y, además, los Estados de Resultados comenzarían a arrojar pérdidas basadas solamente en intereses.

El ciclo operativo bruto de la empresa es de 218 días mientras que su plazo de pago es de 190, ya superior a los 30 días estipulados. Esto se condice con su índice de meses de venta adeudados, que es de 5,4 meses, muy cercanos a 190 días. Es decir, que MAN-SER tiene un plazo de 30 días para pagar a sus proveedores, cuando logra transformar en efectivo lo que les compró recién a los 218 días. Para mantenerse en pie durante ese diferimiento necesita capital de trabajo, financiado nuevamente.

El ciclo operativo neto es de 28 días. Es decir que la empresa logra cobrar por los productos vendidos 28 días después de pagarlos. Pero este pago se efectúa en realidad mucho más tarde de lo estipulado, 160 días más tarde, lo que genera intereses de financiación tanto con el banco que cubre los saldos al descubierto como con, eventualmente, los mismos proveedores. Esto se puede afirmar porque en los anexos a los Estados Contables figuran ambos intereses por financiación, bancarios y por planes de pago.

El análisis horizontal muestra que, mientras su liquidez baja en un 78% desde el último ejercicio contable, sus deudas corrientes suben a niveles incalculables acompañadas por las no corrientes con un 525% de variación.

También que sus niveles de ventas y costos de ventas suben coordinadamente. Incluso, estos últimos, logran disminuir en un 54% desde el último ejercicio, decremento puntualizado en los gastos de comercialización -publicidad y comisiones-; gracias a esto, se incrementa en un 62% su resultado operativo, pero este se ve consumido casi en su totalidad por los gastos financieros que aumentan un 98% respecto del ejercicio anterior, provocando que su resultado neto no logre incrementarse tanto como podría.

El análisis vertical revela que, en el último ejercicio contable, el resultado neto representa el 3.7% del total de ventas, con un costo de ventas de 76%. Luego de los gastos de

administración y comercialización, que suman 6% entre ambos, los gastos financieros son los más importantes; ya que restan 12 puntos a un resultado operativo de 18.

El activo corriente es el 77.2% del activo total. La mayor parte del activo son deudores por ventas -63%-, encontrándose en su totalidad dentro del activo corriente. El activo es financiado en un 32% con recursos propios y en un 68% con pasivos, de los cuales el 63% es a corto plazo.

Esto se condice con su índice de liquidez seca de 1.01, que indica que por cada \$ARS adeudado la empresa cuenta con \$1,01 ARS para pagarlo; y con su índice de liquidez absoluta de 0.02 que muestra que, quitando a los deudores por venta, la empresa sólo tiene 2 centavos para pagar cada \$ARS adeudado.

Los problemas fueron provocados por los “contras” de la empresa, pero ella también tiene muchos “pros” -fortalezas y oportunidades- con los que puede solucionarlos. Estos “pros” serán expuestos para demostrar que los cambios propuestos son; aunque profundos, inmediatos y exigentes; también viables y posibles.

Se sugiere, primero, el punto considerado más importante, ya que sin el mismo la empresa no podrá seguir subsistiendo. Consiste en modificar totalmente las formas de pago ofrecidas a sus clientes, las cuales se aplicarán sólo a la venta de productos y serán las siguientes:

- *3 cuotas:* Cada una de 1/3 del total.
  - *Cuota 1:* Al momento de concretar la nota de trabajo, es decir, anticipada. Esta se utilizará para cubrir parte de los costos de fabricación.
  - *Cuota 2:* Cuando se le entrega el producto al cliente.
  - *Cuota 3:* Cheque a, máximo, 30 días.
- *2 cuotas:* Cada una del 50% del total. Con un descuento incentivo del 5% del precio final. Como los valores nominales de MAN-SER son de cientos de miles se considera que es un incentivo suficiente.
  - *Cuota 1:* Al momento de concretar la nota de trabajo, es decir, anticipada. Esta se utilizará para cubrir parte de los costos de fabricación.
  - *Cuota 2:* Cuando se le entrega el producto al cliente.

- *1 cuota:* Pago del 100% al concretar la nota de trabajo, es decir, anticipadamente. Con un descuento del 10% del total.

En segundo orden de importancia, se aconseja vender todos los bienes de uso; tales como inmuebles, muebles y útiles, rodados y maquinarias; que no sean estrictamente necesarios para el funcionamiento de la empresa. Con los recursos obtenidos, saldar todas las deudas a corto plazo posibles, principalmente saldos al descubierto y planes de pago. En el caso de que llegue a sobrar dinero, adquirir materia prima e insumos, pidiendo descuentos por cantidad y/o pago al contado si fuera posible. Debido a que sus índices de inmovilización y financiación de la inmovilización -de 0,22 y 1,5 respectivamente- son favorables, no tendrían mayores problemas con este punto.

Inscribirse como importador y exportador ante la AFIP. Como importador para poder comprar la materia prima directamente del productor extranjero y no a través de intermediarios nacionales que la encarezcan; y para acceder a la exclusión del Impuesto País, obteniendo divisas más económicas y, de esta forma, disminuir doblemente sus costos. Como exportador para exportar sus maquinarias, ya que conocen el hecho de que clientes suyos lo hacen; aprovechando además la percepción, desde el punto de vista de compradores extranjeros, de “económicos” provocada por la devaluación monetaria en Argentina.

Obtener el Certificado MiPyME para disminuir la carga impositiva.

Implementar publicidad y medios de contacto medibles y gratuitos, o de pago ínfimo, en redes sociales y medios de internet; como Facebook, Instagram, Google Mi Negocio y WhatsApp Business, todas con enlace a la página web de la empresa y a un número de contacto, preferentemente de WhatsApp Business. Las tecnologías de rastreo de intereses y ubicación las hacen altísimamente efectivas.

Aprovechar los subsidios de emergencia ofrecidos por el Gobierno Nacional tras la pandemia, como el ATP. Que incluye el Salario Complementario, reducción del 95% del SIPA y créditos a tasa subsidiada para empresas, ya que estas últimas son mucho menores que las ofrecidas por los bancos. De todas maneras, en lo posible, se recomienda no endeudarse.

Aprovechar su antigüedad en el mercado y la fidelidad ya instaurada en sus clientes para incrementar el precio de sus servicios, los cuales se cobrarán solamente al contado.

Aprovechar su posición como único fabricante nacional de protectores de bancada para, también, incrementar el precio de estos productos.

El contexto de pandemia e incertidumbre cambiaria ayudará a crear el trasfondo necesario que derivará en la aceptación de estos cambios por parte del mercado.

## Plan de Implementación

### Objetivos

#### *Objetivos generales*

Aumentar la liquidez y disminuir el endeudamiento para incrementar las utilidades y evitar que los EECC empiecen a arrojar pérdidas.

#### *Objetivos específicos.*

- Acortar y modificar los plazos de pagos ofrecidos a los clientes para aumentar la liquidez y, así, no tener que recurrir al endeudamiento.
- Disminuir los pasivos corrientes y, con ellos, sus intereses por financiación para lograr aumentar la liquidez y las utilidades.
- Inscribirse en regímenes fiscales especiales que permitan obtener beneficios y disminuir las cargas impositivas y sociales para aumentar la liquidez y las utilidades.
- Hacer publicidad medible en redes sociales para llegar a más clientes e incrementar las utilidades y la liquidez.

#### *Metas*

- Disminuir los gastos financieros en un 60%, por lo menos, en 1 año.
- Aumentar la liquidez absoluta a 0.5 o más en 1 año.
- Incrementar las utilidades 20 puntos porcentuales aproximadamente, en 1 año, combinando 4 estrategias. La disminución de los gastos financieros, la disminución del costo de la materia prima, el incremento de utilidades por venta directa a clientes extranjeros y la disminución de cargas fiscales y sociales.

### Alcance

Las acciones de gestión de cartera de clientes que se realizarán para cambiar la estructura de financiamiento actual tomarán 3 días. Pero estos cambios deberán mantenerse, por lo menos, durante 1 ejercicio contable completo para lograr los resultados esperados.

El tiempo que llevará realizar las acciones que tienen que ver con la venta de bienes de uso innecesarios, de haberlos, es difícil de calcular debido a su naturaleza.

Las inscripciones especiales ante la AFIP y el BCRA demorarán 3 meses en completarse.

La publicidad en redes sociales se realizará durante 1 mes, se evaluará y se decidirá sobre la necesidad o no de continuarla.

El incremento de precios de los servicios ofrecidos y de los protectores de bancada se llevará a cabo de manera gradual durante 3 y 4 meses, respectivamente.

### **Recursos involucrados**

- *Inscripciones en regímenes especiales ante la AFIP y el BCRA:* Si la empresa cuenta con un contador interno que realice las inscripciones, esta tarea no tendrá costo. Si la empresa trabaja con un contador externo, este le cobrará un adicional por realizar dichos trámites, el mismo puede rondar los \$7.850 ARS por inscripción (Resolución N° 74/19, 2019). Son 3 inscripciones, así que sumarán \$23.550 ARS en total.
- *Publicidad en redes sociales:* Se aconseja contratar un servicio de gestión de redes sociales o marketing digital, los paquetes pueden rondar entre los \$5.000 ARS y \$15.000 ARS mensuales, dependiendo de la cantidad de publicaciones semanales y alcance pago de éstas. No es necesario invertir demasiado en este punto, con segmentar bien el público alcanza.  
Se puede optar o no por usar otro servicio de publicidad web, Google Ads, el mismo mejora la posición en las búsquedas y coloca la publicidad en otras páginas que el individuo visite. Es sumamente efectivo, sólo que mucho más costoso, porque crea una especie de puja por las mejores posiciones. El que más paga aparece primero. Además, es difícil calcular su costo. Se sugiere, luego de hablarlo con el prestador de publicidad web elegido, que el directorio de la empresa analice la relación costo – beneficio de esta opción.
- *Venta de bienes de uso innecesarios:* Este costo dependerá, por un lado de la naturaleza de los bienes de uso a vender, y de si tercerizará o no la tarea. Si se trata de inmuebles, el costo será de entre un 5 y 6% del valor de venta, si se usan servicios inmobiliarios; sino de entre un 4 y 5%. La mayor parte de estos costos son impuestos y tasas (Mercado Libre, 2020).

Si son máquinas industriales o similares se aconseja asignar la tarea a un/a empleado/a de la empresa. Debido a que existen varias plataformas web para hacerlo que no cobran comisiones por venta de artículos usados, (Google, 2020). Se debe facturar la venta, por lo cual se encontrará gravada en IVA (Impuesto al Valor Agregado) (Ley N° 25.063, 2019), Ingresos Brutos de la Provincia de Córdoba (Ley N° 10.680, 2019), Tasa de Comercio e Industria Municipal de la Ciudad de Córdoba (Ordenanza N° 12.992, 2020) e Impuesto a las Ganancias (Ley N° 20.628, 2019). El IVA se traslada al consumidor. El impuesto a los Ingresos Brutos y la Tasa de Comercio e Industria son deducibles en el Impuesto a las Ganancias. Por lo cual el costo impositivo sería del 30% del valor de venta neto de IVA, menos el costo de adquisición, más amortizaciones admitidas por el Impuesto a las Ganancias.

$$\text{Base imponible} = \text{Valor de venta neto de IVA} - \text{Costo} + \text{Amortiz.}$$

En caso de necesitar tasación de los bienes, el arancel fijado por la Nación Argentina es de \$5.402 ARS por bien (Tribunal de Tasaciones de la Nación Argentina, 2020). Los profesionales independientes en la materia se rigen por estos precios.

Las demás actividades a realizar no tienen costo.

<b>Tarea</b>	<b>Recursos a invertir</b>
Inscripciones en AFIP y BCRA	Con contador interno: \$0.
	Sin contador interno: \$23.550 ARS por única vez.
Publicidad web	Entre \$5.000 ARS y \$15.000 ARS mensuales.
Venta de bienes de uso innecesarios	Tasación: \$5.402 ARS por bien (puede no hacerse).
	Impuestos y tasas: Entre 4% y 6% del valor de venta.
	Impuesto a las Ganancias: 30% de la base imponible.

**Cuadro 2. Fuente: Elaboración propia.**

### **Acciones concretas a desarrollar**

1. Cambiar los plazos de pago ofrecidos a los clientes.
  - 1.1. Determinar como planes de pago posibles a elección del cliente, para compra de productos, los siguientes:
    - a) 3 cuotas: Cada una de 1/3 del total.

- i. *Cuota 1:* Al momento de concretar la nota de trabajo, es decir, anticipada. Esta se utilizará para cubrir parte de los costos de fabricación.
    - ii. *Cuota 2:* Cuando se le entrega el producto al cliente.
    - iii. *Cuota 3:* Cheque a, máximo, 30 días.
  - b) *2 cuotas:* Cada una del 50% del total. Con un descuento incentivo del 5% del precio final. Como los valores nominales de MAN-SER son de cientos de miles se considera que es un incentivo suficiente.
    - i. *Cuota 1:* Al momento de concretar la nota de trabajo, es decir, anticipada. Esta se utilizará para cubrir parte de los costos de fabricación.
    - ii. *Cuota 2:* Cuando se le entrega el producto al cliente.
  - c) *1 cuota:* Pago del 100% al concretar la nota de trabajo, es decir, anticipadamente. Con un descuento del 10% del total.
- 1.2.Determinar, para la prestación de servicios, el pago de contado como única forma de pago.
- 1.3.Informar sobre los cambios a todos los miembros de la empresa.
- 1.4.Informar sobre los cambios a todos los clientes, comenzando por los que tienen órdenes de trabajo pendientes.
2. Vender todos los bienes de uso innecesarios.
- 2.1.Pedir informes a las áreas administrativa y de producción sobre la existencia de bienes de uso en desuso y su estado. Tratándose de inmuebles; su estado de conservación, legal e impositivo. Tratándose de maquinaria y similares; su estado de conservación y posible aprovechamiento.
- 2.2.De existir bienes de uso innecesarios, fijarles precio o pedir tasación de los mismos.
- 2.3.Decidir si venderlos o no, y cuáles.
- 2.3.1. En caso de decidir venderlos, determinar si se hará por cuenta propia o a través de terceros.
    - 2.3.1.1.Si se hará por cuenta propia, designar a los encargados y comenzar inmediatamente la tarea.
    - 2.3.1.2.Si se hará a través de terceros, designar a los terceros encargados y ordenar el comienzo inmediato de la tarea.

- 2.3.2. Cada vez que se venda un bien de uso, pedir un informe al área administrativo-contable sobre los pasivos a corto plazo existentes, ordenados por fecha de vencimiento, monto neto e intereses, separando los ya vencidos en caso de existir.
  - 2.3.2.1. Con el dinero obtenido por la venta, saldar la mayor cantidad de pasivos a corto plazo, comenzando por los ya vencidos y siguiendo por los que más intereses generen.
  - 2.3.2.2. En caso de sobrantes de dinero, comprar materia prima y/o insumos, pidiendo descuentos por pago al contado y/o cantidad, de ser posible.
3. Obtener Certificado MiPyME de la AFIP. Esta tarea la realiza el contador dese la página web de la AFIP en pocos minutos (Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina, 2020). La obtención del certificado demora entre 1 y 2 meses, pero tiene efectos en todo el período fiscal por el que se solicitó.
4. Inscribirse en el Registro Especial Aduanero como importador y exportador.
  - 4.1. El contador deberá iniciar el trámite en la web de la AFIP (AFIP, 2020).
  - 4.2. Reunir, certificar por escribano público y Colegio de Escribanos de la jurisdicción, y presentar ante cualquier dependencia de la Aduana, dentro de los 30 días de iniciado el trámite, la documentación respaldatoria:
    - a) Constancia de inscripción en la Inspección General de Justicia o del organismo que correspondiera.
    - b) Certificado de antecedentes expedido por autoridad policial de los directores, administradores o socios responsables de la empresa.
  - 4.3. Finalizar el trámite en la web de la AFIP dentro de los 30 días de haberlo iniciado.
5. Obtener el permiso del BCRA para comprar dólares para importación libres del Impuesto País (BCRA, 2020).
6. Buscar proveedores extranjeros para comprar sus materias primas e insumos importados, y comenzar a importar.
7. Incrementar en un 5% mensual, por 3 meses, el precio de sus servicios.
8. Incrementar en un 5% mensual, por 4 meses, el precio de los protectores de bancada.
9. Hacer publicidad web.

- 9.1. Buscar y contratar un prestador de servicios de marketing digital.
- 9.2. Pedir un informe al área de ventas con la edad y ubicación geográfica de sus clientes. En el caso de empresas, de la persona responsable de tomar la decisión de compra.
- 9.3. Realizar una investigación, o solicitarla al prestador de servicios de marketing digital, sobre potenciales clientes extranjeros. Debe incluir edad y país.
- 9.4. Consultar con el prestador el costo promedio de publicitar, además de en redes sociales, con Google Ads.
  - 9.4.1. Decidir si utilizarán o no dicha herramienta.
- 9.5. Comenzar a publicitar en redes sociales y, si así lo decidieron, con Google Ads.
  - 9.5.1. Confirmar que las publicaciones estén escritas en el idioma hablado en los países a los que van dirigidas.
  - 9.5.2. Solicitar informes semanales sobre el alcance logrado al prestador del servicio digital.
- 9.6. Crear una cuenta de WhatsApp Business y designar a su encargado/a.
10. Comenzar a exportar.
11. Obtener beneficios a través del Certificado MiPyME, de ser posible.

# Marco de tiempo

Tareas	Mes 1							Mes 2							Mes 3							Mes 4					
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16											
<b>1. Cambiar plazos de pago ofrecidos</b>	11. Planes de pago para productos																										
	12. Servicios solo al contado																										
	13. Informar al personal																										
	14. Informar a los clientes																										
<b>2. Vender bienes de uso necesarios</b>	21. Pedir informe de bienes de uso en desuso																										
	22. Fijar precio o pedir tasación																										
	23. Decidir si venderlos o no																										
	23.1. Decidir si por cuenta propia o de 3º																										
	23.1.1/2. Designar encargados y comenzar																										
	23.2. Pedir informe de pasivos corrientes																										
	23.2.1. Saldo pasivos seleccionados																										
	23.2.2. Comparar materia prima vs insumos																										
<b>3. Obtener certificado NIF/RIE</b>																											
	4. Inscribirse en el Registro Especial Aduanero																										
	4.1. Iniciar el trámite vía web																										
	4.2. Rastrear, certificar y presentar la document.																										
	4.3. Finalizar el trámite vía web																										
<b>5. Obtener el permiso del BOPRA</b>																											
<b>6. Buscar proveedores extranjeros</b>																											
<b>7. Incrementar 5% mensual el \$ de los servicios</b>																											
<b>8. Incrementar 5% mensual el \$ de los prod.</b>																											
<b>9. Hacer publicidad web</b>	91. Presionar de marketing digital																										
	92. Pedir informe de clientes																										
	93. Pedir informe de potenciales clientes extranjeros																										
	94. Consultar conso de Google Ads																										
	94.1. Decidir si usarlo o no																										
	95. Comenzar a hacer publicidad web																										
	95.1. Confirmar idioma de las publicaciones																										
	95.2. Pedir informe de alcance logrado																										
	96. Crear una cuenta de WhatsApp Business																										
<b>10. Comenzar a exportar</b>																											
<b>11. Chequear beneficios por MEVIVE</b>																											

Cuadro 3. Fuente: Elaboración propia.

## Indicadores de evaluación

- *Índice de liquidez absoluta:* Calcular dicho índice al cierre de cada trimestre contable. Debe incrementarse, el ideal es 0.12, pero cualquier incremento se considerará un avance, ya que el actual de 0.02 es extremadamente bajo. Si el resultado se encuentra muy lejos del esperado hay que acortar más los plazos de pago ofrecidos, y/o enfocarse en la prestación de servicios, porque estos se cobran al contado.
- *Gastos financieros:* El análisis horizontal trimestral de esta cuenta debe arrojar una disminución del 15%, ya que se espera que sea de un 60% anual. En caso de que disminuya un 10% o menos hay que acortar más los plazos de pago y/o vender más bienes de uso innecesarios para saldar deudas y, así disminuir la existencia de intereses por financiación.
- *Utilidades:* Deben aumentar 5 puntos porcentuales por trimestre contable, ya que se espera que el total anual sea de 20. Si no se incrementan lo suficiente, será necesario disminuir o quitar los descuentos ofrecidos y subir más los precios, siempre gradualmente para facilitar la aceptación por parte del mercado. También, se pueden buscar proveedores más económicos, descuentos por cantidad o forma de pago, y similares.
- *Publicidad web:* Su objetivo es atraer nuevos clientes, tanto nacionales como extranjeros. Se esperan, como mínimo, 5 nuevos clientes nacionales y 3 extranjeros por mes. Con la cantidad de extranjeros se puede ser más flexible porque la empresa recién comenzará a darse a conocer en el exterior. Con los nacionales, si no se llega a 5, primero se debe revisar la calidad de las publicaciones y segmentación del mercado, si no es la correcta hay que mejorarla, si lo es hay que buscar otro proveedor de marketing digital o, directamente, otra forma de llegar a los mercados. Se sugiere el uso de vendedores directos que, habiendo elegido previamente a los clientes a los que quieren llegar, se contacten directamente con ellos a ofrecer los productos y servicios de la empresa.
- *Proveedores extranjeros:* El precio pagado por la materia prima e insumos comprados en el exterior debe ser, por lo menos, un 30% menor al pagado por ellos a importadores nacionales. Ya que este es el porcentaje en el que grava el Impuesto País la compra de divisas, del cual se pretende ser excluido al inscribirse como importador. Si la diferencia es menor, no vale la pena hacer y pagar todos

los trámites necesarios. De todas formas, la diferencia esperada entre el precio nacional y el extranjero es del 50%.

<b>Indicador</b>	<b>Debe</b>	<b>Mínimo esperado</b>	<b>Periodo</b>
Liquidez absoluta	Incrementarse	0.12	Por trimestre
Gastos financieros	Disminuir	15%	Por trimestre
Utilidades	Incrementarse	5 puntos	Por trimestre
Publicidad web	Atraer nuevos clientes	5 nacionales, 3 extranjeros	Por mes
Costo de materia prima importada directamente	Disminuir	30%	En total

**Cuadro 4. Fuente: Elaboración propia.**

## Conclusiones y recomendaciones

Luego de analizar los EECC y la información brindada de la empresa MAN-SER, se encontraron varios puntos a mejorar para que no comience, en poco tiempo, a arrojar pérdidas. Ya llegó a un resultado neto del 3,7% solamente. En el próximo ejercicio es muy probable que este sea negativo.

Los puntos a mejorar fueron la diferencia de longitudes entre las cadenas de cobros y de pagos, principalmente, que provocaron la necesidad de endeudarse cada vez más para cumplir con sus obligaciones, incurriendo en intereses por financiación que se llevaron casi el total su resultado bruto, y que se incrementaron un 98% desde el último ejercicio contable. También la desaprovechada oportunidad de importar y exportar, disminuyendo costos y aumentando utilidades, respectivamente. La no utilización de ciertos beneficios fiscales, quizás, desconocidos. Y la falta de inclusión en redes sociales y en la web en general.

Se trataron cada uno con especial importancia y argumento, indicando cómo solucionarlos y cómo evaluar si realmente están mejorando.

Las propuestas son exigentes y profundas, lo que amerita una situación así. Además, todas fueron probadas anteriormente dando los resultados esperados, ¡no hay de que temer!

Por otra parte, si en este caso no funcionan, siempre hay más alternativas. Como reinventarse, sobre todo en este contexto de pandemia, que invita a hacerlo. Y que, como toda crisis, financieramente hablando, sólo hace que el dinero cambie de manos.

También pueden buscar una fusión empresarial, o vender la empresa antes de que arroje pérdidas y ya no sea atractiva. Y comenzar otra, o de otra forma, o cambiar el paradigma de inversión. Las posibilidades son infinitas.

De hecho, en cierto punto, sería bueno atraer nuevos clientes y que algunos actuales se vayan. Porque la empresa cuida demasiado sus precios y ofrece demasiada financiación sin que sea necesario, ya que está muy bien posicionada en el mercado, incluso otros exportan sus productos. Necesita valorarse más, y quienes no lo acepten, que se lo pierdan. Las relaciones comerciales tienen que ser rentables para ambas partes, y con las actuales, así como están, a la empresa le está costando demasiado.

Otra propuesta interesante sería comenzar a cotizar en bolsa, el mercado bursátil es muy útil para empresas de tal envergadura, trayectoria y capital invertido.

Pero todos esos serían otros reportes. En este se intenta salvar la empresa, porque aún se puede. Sólo se necesita el valor y la determinación de querer hacerlo, y para tomar las decisiones necesarias. Se cree que con un año practicando las acciones específicas propuestas la estructura de financiamiento se recuperará y, con ella, la rentabilidad de la empresa. Por supuesto, hay que mantenerlas, monitorearlas y mejorarlas, siempre que sea posible. Y no cometer los mismos errores en el futuro. También, controlar el financiamiento continuamente, porque cuanto más altos son el capital y las ventas, más rápido aparecen los ofrecimientos de financiación, y las deudas no tardan en llegar a los niveles alcanzados actualmente.

Si funciona, no sólo salvarían la empresa, también descubrirían todo lo que son capaces de lograr, y, simplemente, no querrán dejar de hacerlo.

## Bibliografía

- AFIP (2020). *Realizar la inscripción en el Registro Especial Aduanero*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/realizar-la-inscripcion-en-el-registro-especial-aduanero> el día 29-10-2020.
- Arévalo Torres, Llanina (2017). *Análisis e interpretación de los Estados Financieros del negocio unipersonal Quiroz Chávez José Manuel periodo 2015-2016* (Monografía). Universidad Nacional de San Martín, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2738/CONTABILIDAD%20-%20Llanina%20Arevalo%20Torres.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el día 25-11-2020.
- Ávila Vásquez, Neris R.; Díaz Hernández, Roxana C. y Domínguez Hidalgo, Teresa C. (2013). *Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez en las empresas dedicadas a la fabricación y venta de artículos de limpieza* (Trabajo de investigación). Universidad de El Salvador, El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5326/1/ESTRATEGIAS%20FINANCIERAS%20PARA%20MINIMIZAR%20EL%20RIESGO%20DE%20LIQUIDEZ%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEDICADAS%20A%20LA%20FABRI.pdf> el día 25-10-2020.
- Banco Central de la República Argentina (2020). *Exterior y cambios*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-excbio.pdf> el día 29-10-2020.
- Córdoba Padilla, Marcial (2011). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Decreto N° 310/2020. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 24 de marzo de 2020.
- Decreto N° 332/2020. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 1 de abril de 2020.
- Decreto N° 621/2020. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 7 de mayo de 2020.
- Decreto N° 714/2020. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 31 de agosto de 2020.
- Google (2020). *Compra venta de maquinaria industrial usada Argentina*. Recuperado de [https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBF\\_esAR814AR814&sxsrf=ALeKk03Xf](https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBF_esAR814AR814&sxsrf=ALeKk03Xf)



Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina (2020). *Beneficios*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/beneficios> el día 12-09-2020.

Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina (2020). *¿Cómo se hace?* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/como-se-hace> el día 29-10-2020.

Ordenanza N° 12.992 (2020). Boletín Oficial Municipal de la Ciudad de Córdoba, Córdoba, Argentina, 3 de enero de 2020.

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

Ramírez, Pérez Castañeda y Canto (2019). *Relevancia de la estructura óptima de capital en la empresa y su relación con la competitividad* (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Hidalgo, México. Recuperado de <http://riico.org/wp-content/uploads/2019/04/7.7-Relevancia-de-la-Estructura-O%CC%81ptima-de-Capital-en-la-Empresa-y-su-Relacio%CC%81n-con-la-Competitividad.pdf> el día 05-09-2020.

Registro de Expertos Contables, Barcelona School of Management y Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (2017). *Ratios sectoriales 2017*. Recuperado de [https://accid.org/wp-content/uploads/2019/02/RATIOS\\_SECTORIALES\\_2017.perweb-ilovepdf-compressed-1.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2019/02/RATIOS_SECTORIALES_2017.perweb-ilovepdf-compressed-1.pdf) el día 25-11-2020.

Resolución N° 74/19 (2019). Tarifario Oficial del Concejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, Córdoba, Argentina, 26 de diciembre de 2019.

Rubino, Sebastián Daniel (2017). *Estructura óptima de capital evidencia en empresas argentinas* (Tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Argentina. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12159/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Rubino%2C%20Sebasti%C3%A1n%20Daniel.pdf> el día 05-09-2020.

Silvestri, Facundo Ezequiel (2020). *La reestructuración del activo y pasivo de MAN-SER productos y servicios industriales para mejorar la liquidez corriente*. (Tesis de

grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18360> el día 04-09-2020.

Tribunal de Tasaciones de la Nación Argentina (2020). *Derechos y aranceles*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/tribunal-de-tasaciones-de-la-nacion/derechos-y-aranceles> el día 29-10-2020.

Universidad Empresarial Siglo 21 (2019). *Instrumental de análisis* (Material genérico no publicado). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/6099/pages/lectura-instrumental-de-analisis> el día 13-09-2020.

Universidad Empresarial Siglo 21 (2020). *MAN-SER Productos y servicios industriales* (Material genérico no publicado). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9687/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3> el día 01-09-2020.

Universidad Empresarial Siglo 21 (2019). *Situación financiera de corto plazo: Instrumental de análisis* (Material genérico no publicado). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/6099/pages/lectura-situacion-financiera-de-corto-plazo-instrumental-de-analisis> el día 13-09-2020.

Universidad Empresarial Siglo 21 (2019). *Situación financiera de corto plazo: Liquidez* (Material genérico no publicado). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/6099/pages/lectura-situacion-financiera-de-corto-plazo-liquidez> el día 13-09-2020.

Universidad Empresarial Siglo 21 (2019). *Situación financiera de largo plazo* (Material genérico no publicado). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/6099/pages/lectura-situacion-financiera-de-largo-plazo> el día 14-09-2020.

# ANEXO

**MAN-SER****ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL**

<b>ACTIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	137.024.019,91	95.110.616,29	76.755.159,70
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	23.777.654,07	19.188.789,93
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>170.113.740,29</b>	<b>128.842.977,67</b>	<b>99.035.382,31</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>48.584.839,32</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>28.395.569,18</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>218.698.579,61</b>	<b>156.048.280,38</b>	<b>127.430.951,49</b>

Anexo 1. Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21 (2020). *MAN-SER Productos y Servicios industriales* (Material genérico no publicado). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9687/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3> el día 01-09-2020.

<u>PASIVO</u>	<u>Nota</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	7	115.346.795,43	77.207.216,31	71.793.637,67
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	11.570.625,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10
Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>137.586.573,43</b>	<b>96.454.310,31</b>	<b>76.738.631,64</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	10	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>10.000.000,00</b>	<b>1.600.000,00</b>	<b>3.200.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>147.586.573,43</b>	<b>98.054.310,31</b>	<b>79.938.631,64</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
	12	71.112.006,18	57.993.970,06	47.492.319,85
<b>PN + P</b>		<b>218.698.579,61</b>	<b>156.048.280,38</b>	<b>127.430.951,49</b>

**Anexo 2. Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21 (2020). *MAN-SER Productos y Servicios industriales* (Material genérico no publicado). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9687/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3> el día 01-09-2020.**

**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b><u>Anexo</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Ventas Netas				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>328.857.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
Costos				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.065.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>175.337.918,48</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>79.792.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>	<b>54.927.560,63</b>
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>60.564.149,49</b>	<b>37.354.570,55</b>	<b>33.913.845,47</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
<b>Resultado Final</b>		<b>13.118.036,11</b>	<b>10.501.650,21</b>	<b>11.992.319,85</b>

**Anexo 3. Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21 (2020). *MAN-SER Productos y Servicios industriales* (Material genérico no publicado). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9687/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3> el día 01-09-2020.**