

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

**Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la
Empresa Man-Ser S.R.L.**

Autor: Leandro Andrés Borgiani

Legajo: VCPB18689

DNI: 31360258

Director: Favio D'Ercole

2020

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción	2
Análisis de Situación	4
Descripción de la situación	4
Análisis de contexto.....	5
Factores Económicos y Políticos.....	5
Factores Sociales	6
Factores Ambientales y Tecnológicos	6
Factores Legales	7
Diagnóstico Organizacional.....	7
Fortalezas	7
Oportunidades.....	8
Debilidades.....	8
Amenazas	9
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	9
Análisis de Estructura Patrimonial.	9
Análisis de la Situación Financiera a Corto Plazo.....	11
Análisis de rentabilidad.....	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Alcances de la implementación.....	20
Acciones concretas a desarrollar	20

Objetivo específico 1	21
Créditos	21
Cobranzas	21
Objetivo específico 2	22
Objetivo específico 3	24
Marco de tiempo.....	25
Evaluación de las propuestas.....	26
Conclusiones	28
Recomendaciones.....	29
Bibliografía	30

Resumen

El presente trabajo final de grado plantea la propuesta e implementación de un departamento de créditos y cobranzas para la empresa Man-Ser S.R.L. que permita gestionar el cobro de créditos, administrar y controlar la cartera de clientes, y que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos. Esto posibilitará además una óptima gestión de las cuentas por pagar.

Para el desarrollo se hizo una observación descriptiva de los factores del macro entorno que son relevantes para la empresa y de elementos internos y externos que la envuelven. Además se hizo un análisis financiero y operativo del corto plazo, y un análisis económico y de capital, mediante diferentes razones financieras.

Se llega a la conclusión de que la gestión financiera en una organización tiene como objetivo la optimización de recursos y el aumento de la eficacia de la misma, ya que influye en diferentes aspectos como la solvencia, la liquidez, el riesgo y la rentabilidad.

Palabras clave: créditos y cobranzas, gestión financiera, optimización de recursos.

Abstract

The present final work of degree proposes the proposal and implementation of a credit and collection department for the company Man-Ser S.R.L. that allows to manage the collection of credits, manage and control the client portfolio, and that guarantees an adequate and timely collection of resources. This will also enable optimal management of accounts payable.

For the development, a descriptive observation was made of the factors of the macro environment that are relevant to the company and of internal and external elements that surround it. In addition, a short-term financial and operational analysis, and an economic and capital analysis, were made, using different financial reasons.

It is concluded that financial management in an organization aims at optimizing resources and increasing the effectiveness of resources, as it influences different aspects such as solvency, liquidity, risk and profitability.

Keywords: credits and collections, financial management, resource optimization.

Introducción

La gestión financiera de una empresa tiene como objetivo la administración y el control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de una empresa. Por esto se puede deducir que su principal objetivo es la optimización de recursos permitiendo una adecuada planificación y gestión financiera de la empresa, y un aumento de la eficacia de la misma (Sánchez López, 2013).

El valor del dinero en el tiempo difiere. Más aún en fuertes contextos inflacionarios como los que atraviesa la República Argentina. No es lo mismo cobrar una cantidad de dinero al momento de la venta que hacerlo mucho después del plazo otorgado al cliente. El hecho de tener que soportar un crédito durante más días al pactado obliga al empleo de recursos equivalentes para su sostenimiento. Implica un costo de oportunidad y un riesgo crediticio.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretende alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello es que se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera (Mayorga Sánchez, 2015).

MAN-SER S.R.L. es una Pequeña y Mediana Empresa (PyME) fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla. Desarrolla su actividad dentro del sector metalúrgico y se encuentra ubicada en la localidad de Córdoba.

Es una empresa que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos. Entre ellos cabe mencionar: protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocería de máquinas, equipos de transporte y sistemas de lavado. Por otro lado, ofrece además un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales, en conjunto con clientes, como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

Su visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

Resulta necesario subrayar que la gestión financiera en una organización debe ser vista como un todo. Si analizamos el organigrama de la empresa puede existir un potencial conflicto, porque un responsable del área de ventas puede buscar términos más liberales para poder incrementarlas, sin embargo esto aumenta las cuentas por cobrar y por ende el riesgo, provocando una disidencia con otras áreas.

Existe una relación entre la gestión financiera y la competitividad de la empresa y cuando más pequeña es esta última, más depende de los factores de gestión financiera para alcanzar una competitividad que les permita permanecer y lograr niveles de rentabilidad adecuados (Saavedra García & Camarena Adame, 2017).

Lo que se pretende lograr con este trabajo final de grado es conformar una gestión financiera en Man-Ser S.R.L. que sea considerada para la compañía como un centro de beneficios, y que contribuya a reforzar la función financiera. Esto visto desde un enfoque operativo, es decir de los flujos monetarios como pagos y cobros, y desde un enfoque de planificación, que permita con la obtención y análisis de datos la toma de decisiones.

Las principales funciones a implementar serán: análisis específico de los movimientos de flujos monetarios procurando tener siempre liquidez en el corto plazo, correcta gestión de las cuentas por cobrar y pagar y optimización de los resultados financieros.

Sobre gestión financiera de las empresas de familia en Bogotá, se hace referencia a la creación de valor mediante el manejo de capital de trabajo, estructura y decisiones financieras (Mayorga Sánchez, 2015).

Otro antecedente es el de Industrias Montecor S.R.L., una pyme del sector metalúrgico del interior de la provincia de Córdoba, que hizo de su sector administrativo financiero un sector de generación de valor para la empresa, en donde su función es analizar y establecer la estrategia financiera del corto plazo.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Man-Ser S.R.L. es una PyME que cuenta con un total de 30 empleados, y el organigrama de la empresa se encuentra dividido por áreas: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

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

A nivel operativo, las decisiones recaen en el jefe de producción, quien dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente.

La empresa no posee medios de venta externos, sino que éstas se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónica.

La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques. Los plazos dependen de cada cliente, y los mismos varían entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonon con transferencia bancaria.

Las compras son pagadas, por lo general, a 30 días de la fecha de factura con cheques. A determinados proveedores de la Provincia de Buenos Aires se les realiza el pago con transferencia bancaria.

En referencia al precio de los productos comercializados, se puede decir que, en general, es más bajo que el de la competencia. El objetivo que se persigue es maximizar ventas, lograr una mayor cobertura de mercado, y mantener la fidelidad de clientes.

En este sector industrial, la concentración se encuentra en manos de pocos: Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. y Man-Ser S.R.L. Compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de producción.

La industria en el 2018 se vio afectada por el atraso cambiario, situación que no se revirtió con la devaluación.

Los principales clientes de Man-Ser S.R.L. son: AIT, que demanda un 35% de la producción total; Volkswagen Argentina, que demanda un 30% de la producción total; Metalmecánica, Petrak y Scania, que demandan un 20% de la producción total. El resto de la producción es destinada a clientes menores.

Análisis de contexto

Para el análisis descriptivo del entorno de la empresa, se hace referencia a los factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su observación resulta vital para la generación de estrategias a corto y mediano plazo.

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. PESTEL es un acrónimo de los siguientes ámbitos del macro entorno: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Económicos y Políticos

La volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pobreza en Argentina es elevada y alcanza el 35,5% de la población. Para hacer frente a esta situación se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo (Banco Mundial, 2020).

Las turbulencias financieras del 2018 impactaron en el país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de contar con un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Este comenzó en el 2018 con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un equilibrio fiscal primario a fines de 2019. Sin embargo, una nueva ronda de volatilidad macroeconómica desatada en agosto de 2019 puso en suspenso el programa, y el país inició un proceso de renegociación de deuda con acreedores privados (Banco Mundial, 2020).

En 2019 se produjo una caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria y la baja demanda interna. La tasa de desempleo para el mismo año fue de 10,6% (Banco Santander S.A., 2020).

La situación económica presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido 68% de su valor desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del Producto Bruto Interno (PBI) en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019 (Banco Mundial, 2020).

Desde la perspectiva del sector metalúrgico, del cual forma parte Man-Ser S.R.L., la pérdida de rentabilidad afectó a una amplia mayoría de las empresas. Concretamente el 71,0% de las empresas tuvieron menor rentabilidad durante el tercer cuatrimestre de 2019, porcentaje cercano a la medición cuatrimestral anterior (74,0%) y al registrado un año atrás (había sido de 72,2%). El porcentaje de empresas con mayor

rentabilidad fue de sólo el 9,0% (Camara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba, 2020).

Factores Sociales

Una de las áreas en que se basa la responsabilidad corporativa es la responsabilidad social. La acción social y los vínculos con la comunidad en que se inserta la organización proporcionan puestos de trabajo a la población local, prestaciones e ingresos fiscales, subcontratación de empresas locales, patrocinio de actividades deportivas o culturales, etc. Esos vínculos de lealtad y la reputación de una empresa en su lugar de ubicación y su imagen como partícipe de la vida local, tiene una influencia positiva en su competitividad. La responsabilidad social corporativa (RSC) en su vertiente interna, afecta de modo general la gestión de las personas que trabajan en la empresa. Los procesos de contratación, la formación del personal, la seguridad y salud en el trabajo, las políticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, son puntos de consideración. Un buen clima laboral es una vía para ejecutar esta vertiente de la RSC en la organización y, a su vez, garantizar la viabilidad técnica de una empresa que necesariamente depende del personal que la integra (Fernández García, 2018).

Man-Ser S.R.L. realiza tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación de personal, evaluaciones de desempeños y premios grupales. Esto hizo que disminuya el nivel de ausentismo y accidentes laborales. También se realizan capacitaciones de operarios como resultado de la implementación de normas de calidad y de acuerdo con las necesidades detectadas.

Factores Ambientales y Tecnológicos

La responsabilidad social empresaria se trata de una filosofía de negocios, una nueva forma de mirar la empresa, sus fines y la forma de cómo se relaciona con sus ecosistemas. La aplicación de esta filosofía consiste en desarrollar comportamientos (responsabilidades) tendientes a minimizar los impactos negativos de la actividad de la empresa que perjudican a los interesados y al medioambiente y que no están prohibidos por leyes ni por contratos. Supone nuevos comportamientos que generan impactos positivos y como consecuencia de ellos la empresa espera construir intangibles (confianza, credibilidad, respeto, comprensión, etc.), que serán el motor de la generación de relaciones de reciprocidad con las partes interesadas. Estas relaciones

permiten crear un valor superior para ambas partes y apuntalan la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Licandro, 2016).

Man-Ser S.R.L. es una empresa que trabaja con altos estándares de calidad propios. El principal estándar logrado es la certificación de normas ISO (International Standardization Organization) 9001. Para poder estar a la altura de la competencia y satisfacer al mercado, cuenta cada vez con mayor innovación tecnológica tanto en el diseño como en los procesos. La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 debe gestionar el control de aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Con la colaboración de una consultora especialista en ambiente, se desarrolló un protocolo para mantener la seguridad del lugar.

Factores Legales

Está conformado por las múltiples disposiciones legales que regulan el accionar de la empresa en materia laboral, contable e impositiva, municipal, de comercio exterior y seguridad, higiene y medio ambiente.

Actualmente existe una ley PyME que otorga beneficios impositivos y programas de asistencia para aquellas micro, pequeñas o medianas empresas que se inscriban. Entre los beneficios se pueden mencionar: alícuota reducida para contribuciones patronales, planes de pago, pago a 90 días del impuesto al valor agregado (iva) y certificado de no retención, eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta, compensación del impuesto a los débitos y créditos bancarios en el pago de impuesto a las ganancias, reducción de retenciones para micro empresas, y un plazo de hasta 45 días para cancelar deudas y evitar ser intimado (Administración Federal de Ingresos Públicos, 2020).

Diagnóstico Organizacional

Para el diagnóstico organizacional se emplea una matriz FODA. Se analizan los elementos internos que corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a recursos, personal, activos, calidad, estructura interna, etc. Luego se hace un análisis externo del contexto que envuelve a Man-Ser S.R.L. (oportunidades y amenazas).

Fortalezas

Una de las principales fortalezas de Man-Ser S.R.L. es su estrategia de buscar siempre la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos.

La experiencia y el conocimiento acerca del negocio por parte de la empresa son de gran importancia. Además se trabaja con altos estándares de calidad, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por clientes. El principal estándar de calidad que cumple la empresa es el de las ISO 9001.

Los precios de los productos comercializados se puede decir, que en general, son más bajos que la competencia y estos permiten acaparar más mercado.

La fidelidad de sus principales clientes es otra fortaleza.

Oportunidades

La demanda se reduce durante el periodo estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción. Esto puede ser una oportunidad para que la empresa desarrolle el comercio internacional y pueda exportar directamente sus productos, ya que empresas extranjeras mostraron interés por los mismos.

No se realizan acciones de marketing. Una alternativa sería participar en ferias especializadas.

La empresa tiene una única sede y no posee sucursales. Además cuenta con suficiente capacidad como para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones.

Debilidades

El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. Si bien la experiencia puede ser una fortaleza, puede ocurrir también que les cueste adquirir nuevos conocimientos o adaptarse al cambio.

La subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los cuellos de botella, sobre todo en mecanizado, provocan demoras posteriores y ociosidad de recursos.

Hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. A nivel gerencia también existe falta de delegación. Los dueños son quienes llevan a cabo las tareas de venta y todo lo relacionado con la toma de decisiones, por lo que existe sobrecarga.

La implementación de capacitaciones al personal no garantiza que sean eficaces, ya que en algunos sectores persisten los problemas.

La empresa aún no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos.

Amenazas

Al tratarse de un mercado muy específico, los principales competidores son una amenaza porque la oferta se concentra en manos de pocas empresas y éstas son fuertes.

El atraso cambiario sufrido con las devaluaciones afecta a las industrias como Man-Ser S.R.L.

El contexto de incertidumbre en el que están envueltas las empresas es una amenaza. La inflación provoca aumentos de costos, tarifas, insumos, reducción de rentabilidad, dificultad en el acceso al crédito a tasas bajas. Esto también puede sumarse a la gran presión impositiva que sufren las PyME.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Análisis de Estructura Patrimonial.

El análisis de la estructura patrimonial procura determinar si las relaciones existentes entre las distintas fuentes de financiación (observación del pasivo y del patrimonio neto), entre las inversiones realizadas (observación del activo) y entre activos, pasivos y patrimonio neto son adecuadas. La estructura patrimonial de un ente debe exhibir cierta armonía y estar en concordancia con su actividad (Gallo, 2011).

Cuadro 1

	2018	PORC.	2017	PORC.	2016	PORC.
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 2.178.770,08	1,00%	\$ 9.954.707,30	6,38%	\$ 516.000,00	0,40%
Cuentas por cobrar	\$ 137.024.019,91	62,65%	\$ 95.110.616,29	60,95%	\$ 76.755.159,70	60,23%
Otras cuentas por cobrar	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.575.432,69	2,02%
Bienes de Cambio	\$ 30.910.950,30	14,13%	\$ 23.777.654,07	15,24%	\$ 19.188.789,93	15,06%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 170.113.740,29	77,78%	\$ 128.842.977,66	82,57%	\$ 99.035.382,32	77,72%
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Bienes de Uso	\$ 44.894.286,49	20,53%	\$ 27.205.302,71	17,43%	\$ 28.395.569,18	22,28%
Otros Activos no Corrientes	\$ 3.690.552,83	1,69%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 48.584.839,32	22,22%	\$ 27.205.302,71	17,43%	\$ 28.395.569,18	22,28%
TOTAL ACTIVO	\$ 218.698.579,61	100,00%	\$ 156.048.280,37	100,00%	\$ 127.430.951,50	100,00%

Fuente: elaboración propia según estados contables Man-Ser SRL

El activo está compuesto por la inversión en bienes y derechos que se utilizan para que la empresa pueda alcanzar los objetivos.

Una herramienta importante es el análisis vertical del activo, es decir, expresar cada rubro como un porcentaje del total del activo. Esto se puede combinar con un análisis horizontal, es decir, comparar cada porcentaje con los ejercicios anteriores.

El rubro cuentas por cobrar, que está compuesto únicamente por deudores por ventas, representa el 62,65% del activo total en el ejercicio 2018. El Activo Corriente representa el 77,78% del activo total, los bienes de uso el 20,53% y el activo no corriente el 22,22%. En el ejercicio 2017 la participación porcentual del activo corriente sobre el total de activos era mayor a los ejercicios 2016 y 2018.

Cuadro 2

	2018	PORC.	2017	PORC.	2016	PORC.
PASIVO						
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas por pagar	\$ 115.346.795,43	52,74%	\$ 77.207.216,31	49,48%	\$ 71.793.637,67	56,34%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 13.612.500,00	6,22%	\$ 11.570.625,00	7,41%	\$ 1.276.171,88	1,00%
Cargas Fiscales	\$ 8.627.278,00	3,94%	\$ 7.676.469,00	4,92%	\$ 3.668.822,10	2,88%
Otras Cuentas por pagar	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 137.586.573,43	62,91%	\$ 96.454.310,31	61,81%	\$ 76.738.631,65	60,22%
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas por pagar	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Otros pasivos no corriente	\$ 10.000.000,00	4,57%	\$ 1.600.000,00	1,03%	\$ 3.200.000,00	2,51%
Otras cuentas por pagar	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 10.000.000,00	4,57%	\$ 1.600.000,00	1,03%	\$ 3.200.000,00	2,51%
TOTAL PASIVO	\$ 147.586.573,43	67,48%	\$ 98.054.310,31	62,84%	\$ 79.938.631,65	62,73%
PATRIMONIO NETO	\$ 71.112.006,18	32,52%	\$ 57.993.970,06	37,16%	\$ 47.492.319,85	37,27%
PN+P	\$ 218.698.579,61	100,00%	\$ 156.048.280,37	100,00%	\$ 127.430.951,50	100,00%

Fuente: elaboración propia según estados contables Man-Ser SRL

El pasivo está constituido por las obligaciones ciertas y contingentes hacia terceros. El patrimonio neto es la diferencia entre el activo y el pasivo; es la parte de la financiación aportada por los propietarios.

Las cuentas por pagar del ejercicio 2018 representan el 52,74% del total de la financiación y están compuestas en un 94% por deudas a proveedores. Los pasivos corrientes, en tanto, son el 62,91% del total de la financiación.

Si se comparan los ejercicios, se observa un aumento de la importancia de la financiación de terceros (pasa del 62,84% en 2017 al 67,48% en 2018), y se reduce la de los propietarios (del 37,16% en 2017 pasa al 32,52% en 2018).

Si nos ubicamos en el Haber (P+PN), hay una serie de coeficientes, que pueden servir también como herramientas para el análisis.

La solvencia indica la cantidad de pesos aportados por los propietarios para financiar el activo por cada peso obtenido de préstamos de terceros.

Según el *cuadro 3* en el ejercicio 2018 fue de 0,48 y en el ejercicio 2017 y 2016 de 0,59.

Este cociente muestra que Man-Ser S.R.L. se financia más con préstamos de terceros que con aportes propios. En el ejercicio 2018 se puede decir que la empresa es menos solvente comparada con los ejercicios anteriores.

Cuadro 3

	2018	2017	2016
Solvencia=Patrimonio Neto/Pasivo Total	0,48	0,59	0,59
Endeudamiento=Pasivo Total/Activo Total	0,67	0,63	0,63
Endeudamiento a Largo Plazo=Pasivo a Largo Plazo/Patrimonio Neto	0,14	0,03	0,07
Inmovilización=Activos No Corrientes/Activo Total	0,22	0,17	0,22
Financiación de Inmovilización=Patrimonio Neto/Activos No Corrientes	1,46	2,13	1,67

Fuente: elaboración propia según estados contables Man-Ser SRL

Otro indicador es el endeudamiento. Está relacionado con el de solvencia. El mismo indica que proporción del activo está financiada por terceros.

Se observa en el ejercicio 2018 que el 67% del activo está financiado por terceros, mostrando un leve aumento con respecto a ejercicios anteriores. Esto está emparentado con lo anteriormente expuesto en el *cuadro 2*, en donde la participación porcentual del pasivo sobre el total (P+PN) había aumentado en el último ejercicio. El endeudamiento a largo plazo es una fórmula alternativa de endeudamiento, que mide la proporción de pasivo a largo plazo por sobre el patrimonio neto.

Si nos situamos en el Debe (Activo), un indicador es la inmovilización de la inversión. Puede verse que en Man-Ser S.R.L. no es elevada, lo que quiere decir que la empresa tiene posibilidades de reacción ante necesidades imprevistas.

El patrimonio neto es en los tres ejercicios analizados superior al activo no corriente, por lo que se puede decir que los recursos aportados por los propietarios son suficientes para financiar los activos inmovilizados.

Análisis de la Situación Financiera a Corto Plazo

Este análisis procura evaluar la capacidad que tiene Man-Ser S.R.L. de atender fluidamente los compromisos de pago más próximos. La observación de cifras del estado de situación patrimonial permite realizar un análisis estático.

Haciendo combinaciones con cifras del estado de resultados se puede realizar un análisis dinámico, en el que pueden extraerse algunas conclusiones como plazos de cobro y pagos.

Cuadro 4

	2018	2017	2016
Liquidez Corriente=Activos Corrientes/Pasivos Corrientes	1,24	1,34	1,29
Liquidez Seca=(Activos Corrientes-Bienes de Cambio)/Pasivos Corrientes	1,01	1,09	1,01

Fuente: elaboracion propia según estados contables Man-Ser SRL

El ratio de liquidez corriente nos muestra que hay 1,24 pesos de activo corriente por cada peso de deuda en el corto plazo en el ejercicio 2018. No obstante, esto no asegura que no pueda haber problemas financieros.

Si bien no se puede establecer un valor esperable para este ratio, los analistas de balances normalmente consideran que un resultado próximo a 2 es, en general, aceptable y muestra buena salud financiera. Sin embargo, hay que tener en cuenta la actividad de la empresa y su forma de operar, ya que estos temas condicionan el resultado. Si al activo corriente se le restan los bienes de cambio, el resultado esperado de este indicador es, en general, 1 aunque esto no es una verdad absoluta. (Gallo, 2011)

Cuadro 5 - Ciclo de clientes, de pagos y de stock ejercicio 2018

$$\text{Ciclo de Clientes} = \frac{(\text{Clientes al Inicio} + \text{Clientes al cierre}) / 2 \times 365}{\text{Ventas del ejercicio} \times 1,21} = 106 \text{ días}$$

$$\text{Ciclo de Pagos} = \frac{(\text{Proveed al inicio} + \text{Proveed al cierre}) / 2 \times 365}{\text{Compras (Y Gastos) a Proveedores} \times 1,21} = 118 \text{ días}$$

$$\text{Ciclo de Stock} = \frac{\text{Bienes de Cambio} \times 365}{\text{Costo de ventas del ejercicio}} = 77 \text{ días}$$

Fuente: elaboracion propia según estados contables Man-Ser SRL

El ciclo de clientes es el plazo promedio que se toman los clientes para pagar las facturas. Son plazos estimados, y para evitar los efectos de posibles distorsiones se toma, para su análisis, el promedio de los saldo al inicio y cierre de deudores por venta. Luego se contempla el iva para las ventas del ejercicio.

Según el último balance, el resultado es de 106 días y está por encima del plazo otorgado a los clientes (30 y 75 días, dependiendo de los mismos).

Para el ciclo de pagos, se tuvieron en cuenta las mismas consideraciones anteriores. Se promedió el saldo al inicio y cierre de proveedores y se lo vinculó con los flujos relacionados con compras y gastos a proveedores.

Man-Ser S.R.L. se tomó, en promedio, 118 días para pagar sus compras, cuando por lo general el plazo acordado es de 30 días.

Según el ciclo de stock los bienes de cambio permanecen 77 días desde que se compran hasta que se venden. Si a este plazo se le suma el ciclo de clientes, que en el ejercicio 2018 es de 106 días, el plazo de realización (conversión en efectivo) de las compras de bienes de cambios es de 183 días.

Análisis de rentabilidad

Un análisis de la capacidad de la empresa para generar ganancias no puede limitarse a observar el estado de resultados. Hay que relacionar esos resultados con los recursos que se emplearon.

Cuadro 6 - Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)

	2018	2017	2016
Resultado Final	\$ 13.118.036,11	\$ 10.501.650,21	\$ 11.992.319,85
Patrimonio Neto (PN) Inicial	\$ 57.993.970,06	\$ 47.492.319,85	\$ 35.500.000,00
ROE= Resultado Final/PN Inicial	23%	22%	34%

Fuente: elaboración propia según estados contables Man-Ser SRL

La rentabilidad del patrimonio neto muestra la retribución que les corresponde a los propietarios de Man-Ser S.R.L. por los aportes que han realizado. La rentabilidad del patrimonio neto en el ejercicio 2018 y 2017 muestra una merma con respecto al ejercicio 2016. Esto puede estar relacionado a fuertes procesos inflacionarios sufridos.

Cuadro 7 - Rentabilidad del Activo (ROA)

	2018	2017	2016
Resultado por el uso de activos	\$ 59.678.291,44	\$ 36.106.180,54	\$ 33.675.547,48
Activo al inicio	\$ 156.048.280,38	\$ 127.430.951,49	s/d
Activo al cierre	\$ 218.698.579,61	\$ 156.048.280,38	\$ 127.430.951,49
Activo promedio	\$ 187.373.430,00	\$ 141.739.615,94	\$ 127.430.951,49
ROA=Res. Por el uso de activos/Activo promedio	32%	25%	26%

Fuente: elaboración propia según estados contables Man-Ser SRL

La rentabilidad del activo se obtiene considerando únicamente los resultados generados por el uso de activos. Puede interpretarse como la tasa de rentabilidad de la inversión total de la empresa (activo). En el ejercicio 2018 esta fue de 32%.

Cuadro 8 - Cobertura de Intereses

	2018	2017	2016
Resultado ordinario (Sin intereses)	\$ 60.564.149,49	\$ 37.354.570,55	\$ 33.913.845,47
Intereses perdidos	\$ 39.496.697,42	\$ 19.949.795,60	\$ 15.225.824,63
Cobertura de intereses=Res.ordinario/Int.perdidos	1,53	1,87	2,23

Fuente: elaboracion propia según estados contables Man-Ser SRL

Una parte de los recursos que utiliza Man-Ser S.R.L. para financiar su actividad provienen de terceros. Estos recursos ajenos tienen un costo. La cobertura de intereses muestra la veces que los resultados de la empresa pueden satisfacer su costo financiero. En el ejercicio 2016 el resultado era de 2,23; en el ejercicio 2017 1,87 y en el ejercicio 2018 se presenta el valor más bajo con 1,53.

Marco Teórico

En este apartado, se hará un desarrollo sobre Análisis Financiero y Operativo, entendiendo al mismo como la evaluación realizada a los estados financieros que reflejan las actividades de corto plazo, a fin de examinar liquidez, eficiencia operativa y riesgo financiero. Por otro lado, se hará un desarrollo sobre Análisis Económico y de Capital, evaluando las decisiones de largo plazo, y examinando la eficiencia económica, estructura de capital, apalancamiento, riesgo y rentabilidad.

Análisis Financiero y Operativo. En el corto plazo, la razón corriente se obtiene al dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes, y determina si los activos a corto plazo cubren las obligaciones contraídas en el mismo tiempo. La liquidez seca o prueba ácida deduce los inventarios de los activos corrientes, por considerarlos menos líquidos, y los divide entre los pasivos corrientes. A diferencia de lo que consideran algunos analistas, que cuanto más alto sea el valor de la razón circulante mejor es la posición financiera, García Padilla (2015) tiene otro punto de vista. Él considera que cada peso que está invertido en el activo tiene un costo que generara una presión financiera para la empresa. Además nada asegura que los activos circulantes sean productivos y líquidos, pudiendo ser cuentas de difícil cobro, o que no se pagan en término, inventarios lentos de movimiento, saldos a favor en impuestos que no son recuperables hasta su compensación con otros impuestos, etc.

El capital de trabajo neto (CTN) es el monto dinerario que resulta de restar los activos corrientes y los pasivos corrientes. De acuerdo con Álvarez Piedrahíta (2016), este resultado es poco valioso si se los compara por sí mismo, pero sirve como elemento de control y eficiencia si se lo coteja con las ventas, estableciendo un porcentaje de las mismas.

El ciclo de inventarios o stock indica la cantidad de días que en promedio permanece estático el inventario hasta ser vendido. Para el cálculo de esta razón y otras, sostiene Ross, Westerfield, & Jaffe (2018), que algunos analistas pueden trabajar con promedios, dependiendo del propósito del cálculo. Si lo que se desea saber es el tiempo promedio en vender el inventario actual lo mejor es utilizar la cifra final.

La rotación de cartera puede medirse en términos de período promedio de cobro (PPC) y cuantifica los días en que las ventas a crédito se convierten en efectivo (clientes x 365/ventas del ejercicio). Lo mismo puede hacerse con la rotación de cuentas por pagar, pudiéndose medir en términos de período promedio de pago (PPP), y establece el

número de días en que se cancelan las compras a crédito (Proveedores x 365/Compras y gastos a proveedores). Álvarez Piedrahíta (2016) establece que como las compras a crédito no son expresadas en los estados financieros, el proceso de calcularlas externamente se dificulta, y por lo tanto su determinación se obtiene estimando un porcentaje a crédito de las compras totales. Por otra parte, Pérez-Carballo Veiga (2015) establece que para estimar correctamente esos valores, deben contemplarse los efectos del iva, es decir, ajustando las ventas incrementándolas en el iva, de la misma manera que las compras y gastos.

García Padilla (2015) establece una limitación a las razones financieras ya que están basadas en las cifras presentadas en los estados financieros, pero no significa que en la realidad se cumpla tal cual el resultado. Por ejemplo, en las razones de solvencia se tendría que considerar que hay una cierta probabilidad que las cuentas por cobrar a clientes no se cobren en su totalidad.

Análisis Económico y de Capital. La rentabilidad económica se genera por las inversiones que realiza la empresa con el propósito de obtener beneficios a largo plazo. Las razones más utilizadas son la rentabilidad del patrimonio neto (ROE), que muestra la retribución que les corresponde a los propietarios (resultado/PN), y la rentabilidad del activo (ROA) que muestra la tasa de rentabilidad total de la empresa (resultados por el uso de activos/activos).

Si bien muchos analistas utilizan formulas simplificadas, Gallo (2011) considera adecuado para el cálculo del ROE computar el patrimonio neto inicial, excluyendo los aportes no integrados y considerando los aumentos y disminuciones del ejercicio (debidamente ponderados).

Según Álvarez Piedrahíta (2016) estos resultados pueden ser malinterpretados muchas veces porque algunos analistas cambian la utilidad neta por las utilidades operacionales para no tener en cuenta los efectos del apalancamiento y de los ingresos o egresos que no hacen parte de lo operativo, de la misma manera que otros deducen los impuestos de las utilidades operacionales para de esta forma incluir todos los costos operacionales y obtener como resultado la utilidad operacional después de impuestos.

Si se incrementa la utilidad crece el ROA, y lo mismo ocurre si se disminuye la inversión en activos. Como ROA y ROE son cifras que se citan de manera habitual, nunca debe olvidarse que se tratan de tasas de rendimiento contable y que sería inapropiado comparar los resultados con tasas de interés observadas en los mercados financieros (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2018).

No necesariamente es mejor tener altos volúmenes de inventarios, cuentas por cobrar, de activos fijos o de efectivo en bancos. El analista debe tener en cuenta que los activos provienen de la deuda o capital, y ambos tienen un costo financiero. La única manera de justificar altos niveles de activos, es que esos generen rendimientos mayores al costo financiero por obtenerlos (García Padilla, 2015).

La razón deuda a capital indica cuantos pesos invertidos tienen los acreedores de la compañía por cada peso que tienen los propietarios. García Padilla (2015) sostiene que cuando esta razón rebasa la unidad quiere decir que los terceros tienen más dinero invertido del que tienen los socios significando que la empresa ha llegado a su nivel máximo de endeudamiento, ya que si hubiera algún problema el capital no sería suficiente para pagar. Álvarez Piedrahíta (2016) establece el endeudamiento total como la razón entre pasivo total y activo total y el resultado representa el porcentaje de activos financiados con deuda. Entre mayor sea el porcentaje, más alto es el apalancamiento financiero. Por el contrario, un indicador muy bajo podría mostrar ineficiencia en el uso de deuda.

La razón pasivo de largo plazo sobre patrimonio neto indica el apalancamiento a largo plazo como un porcentaje del capital contable. Álvarez Piedrahíta (2016) considera que esta razón relaciona el riesgo de los dueños y los acreedores a largo plazo. Cuando los dueños financian las operaciones con recursos propios asumen mayor riesgo y, por el contrario, cuando obtienen financiamiento externo trasladan el riesgo a los prestamistas. Ross, Westerfield, & Jaffe (2018) asevera que a menudo los analistas se centran más en la deuda a largo plazo de la empresa que la de corto plazo, ya que esta última cambia de manera constante, y además el pasivo corriente puede ser más un efecto de la práctica comercial que de la política de administración de deuda.

Por otra parte, el riesgo se presenta por la incertidumbre de los ingresos y por lo tanto la imposibilidad de cubrir las obligaciones. La razón cobertura de interés busca conocer la capacidad de las utilidades operacionales para cubrir los pagos de interés asumidos por la empresa.

En conclusión, los ratios expuestos sirven para evaluar hechos, comportamientos y situaciones y, por ello, hay que definir lo que se precisa medir y la forma adecuada de hacerlo y de interpretarlo. Tiene un valor informativo porque ayudan a explicar los hechos, y no solamente a describirlos, a través de la relación causa efecto entre las variables que lo componen. El diagnóstico empresarial utiliza y combina ratios de naturaleza operativa y económico-financiero.

Diagnóstico y Discusión

Haciendo un análisis de la estructura de los activos en Man-Ser S.R.L. se puede observar que el activo circulante es un porcentaje muy importante del total de activos, y dentro de éste, la mayor parte está conformada por deudores por ventas. Si suponemos que todas las ventas del ejercicio 2018 son a crédito, se puede determinar el promedio diario de ventas a crédito ($\$ 328.857.647,78/365 = \$ 900.979,86$). Si luego se hace un promedio ponderado de los plazos otorgados a clientes (30 y 75 días, suponiendo una ponderación en partes iguales), y se lo multiplica por el valor diario de ventas a crédito, nos daría una *inversión* en deudores por venta de $\$ 47.301.442,65$. Sin embargo, este importe según balance es de $\$ 137.024.019,91$, es decir, un 189% mayor. Esto está emparentado con el ciclo de clientes, que establece que los mismos tardan en cancelar sus facturas en promedio 106 días (según datos extraídos del ejercicio 2018), siendo un plazo muy superior al otorgado. Esta situación, ineludiblemente, trae aparejado diferentes problemas. Al permitir un crédito tan abultado, necesariamente la empresa tiene que hacer los arreglos pertinentes para financiar ese monto. En consecuencia, paga a proveedores con plazos promedios muchos mayores a los pactados. El costo de ese endeudamiento, como pueden ser intereses, o pérdida de descuentos, debe ser un factor a considerar. Otro tema es el riesgo de obtener pérdidas por cuentas incobrables.

Si bien los activos corrientes cubren los pasivos corrientes (liquidez corriente), la razón es solo una herramienta basada en los estados financieros, pero no significa que en la realidad se cumpla tal cual lo marca el resultado. Se tendría que considerar qué probabilidad hay de que los créditos otorgados a clientes no se cobren en su totalidad.

Con respecto al endeudamiento (pasivo total/activo total) el 67% de los activos está financiado por terceros. Existe un importante apalancamiento financiero, y esto puede conllevar más riesgo y que la empresa quede expuesta no pudiendo hacer frente a sus obligaciones.

La cobertura de intereses arroja una razón de 1,53, y si bien la empresa tiene la capacidad de hacer frente a los intereses de deuda, el resultado no es satisfactorio porque ante una pequeña merma en la rentabilidad o en los resultados operativos, no se podría hacer frente a los intereses de deuda. La estructura de capital es la deuda con costo (generalmente a largo plazo) y el capital que se utiliza. En el largo plazo el apalancamiento representa el 14% del patrimonio neto.

Se concluye que Man-Ser S.R.L. está tomando demasiada deuda a corto plazo, fundamentalmente en cuentas por pagar a proveedores.

Del organigrama de la empresa y la descripción de puestos, se deduce que en la responsable de administración, en este caso la Sra. Mansilla, recaen las funciones de venta y cobranza, además de otras que pueden implicar una sobrecarga de tareas.

Sería pertinente la conformación de un departamento de créditos y cobranzas dentro del área de administración. Según Morales Castro & Morales Castro (2014) este departamento debe existir en las organizaciones independientemente del tamaño, sector y volumen de facturación. Algunas empresas establecerán un departamento independiente del resto de la estructura organizativa, y otras más pequeñas establecerán esta función en una persona que dedique parte de su jornada al seguimiento y control del crédito y su estatus de pago, desarrollando otras tareas en el resto de sus horas laborales.

Lo que se pretende en este trabajo final es analizar y mejorar la política de crédito. El otorgamiento de un descuento comercial puede ser un incentivo de pronto pago que estimule a los clientes a pagar con anticipación, y de este modo se reduzca el periodo promedio de las cuentas por cobrar y también la inversión de la empresa en este rubro. La determinación de procedimientos y normas para la función de créditos puede contribuir de la misma manera.

La política de cobranza es un elemento dentro de la política de crédito y también pretende mejorarse. Es necesario establecer una supervisión de las cuentas por cobrar, basándose en herramientas como el periodo promedio de clientes (PPC) o tablas de antigüedades, y luego un trabajo de cobranza que incluya una secuencia de procedimientos con aquellos clientes morosos.

También es necesario hacer una revisión de la política de pagos, ya que las cuentas con proveedores presentan un atraso significativo. Es importante renegociar con los mismos para poder evitar complicaciones como podrían ser retenciones en la entrega de materiales y por ende demoras o *cuellos de botella* en la producción.

Plan de Implementación

Objetivo general

Satisfacer las necesidades de cobranza recuperando la cartera vencida de clientes y mejorar la gestión de cuentas por pagar en Man-Ser S.R.L., dentro de exigentes estándares de eficiencia y oportunidad para el tercer trimestre de 2020.

Objetivos específicos

1) Conformar un departamento de créditos y cobranzas con funciones independientes dentro del área de administración.

2) Gestionar el cobro de créditos, administrar y controlar la cartera de clientes para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos.

3) Gestionar la morosidad de las cuentas por pagar; definir y negociar nuevos acuerdos con proveedores.

Alcances de la implementación

Alcance de contenido: en el presente trabajo se hace hincapié en la importancia de la función financiera en una empresa y cómo un manejo eficiente y óptimo de los créditos y de las cobranzas influye de manera significativa en la rentabilidad y en el riesgo de la organización.

Alcance geográfico: la propuesta de implementación del presente reporte de caso es aplicable al área de administración de la empresa Man-Ser S.R.L., ubicada en la localidad de Córdoba. Será adaptable sólo para la empresa mencionada, no siendo de utilidad para otros casos particulares.

Alcance temporal: se estima que el horizonte de tiempo para el desarrollo de las acciones será de tres meses, comenzando a partir del 01 de Julio de 2020.

Alcance metodológico: para el presente trabajo se utilizaron metodologías cuantitativas, descriptivas y bibliográficas.

Limitaciones: para el desarrollo de este trabajo final de grado se pudo recabar la información necesaria. No hubo inconvenientes ni limitaciones en la obtención de la misma.

Acciones concretas a desarrollar

A continuación se exponen las acciones concretas a desarrollar según los objetivos específicos, los recursos involucrados en cada una de ellas, los responsables y los indicadores de cumplimiento.

Objetivo específico 1

Conformar un departamento de créditos y cobranzas con funciones independientes dentro del área de administración.

Créditos

Actividad 1: determinar los procedimientos y normas de la función de créditos

Recursos

Una computadora con el paquete de aplicaciones de Microsoft Office, y normas de políticas de créditos.

Responsable

Administrador A.

Acciones concretas

- 1- Administrar la información y documentación de los clientes.
- 2- Efectuar altas, bajas y modificaciones de los clientes de las bases de datos.
- 3- Realizar investigaciones crediticias basadas en un riesgo prudente y en las políticas establecidas para el caso.
- 4- Autorizar los créditos y la ampliación de los mismos en favor de terceros.
- 5- Informar a las demás áreas de la empresa: ventas, gerencia, contabilidad.

Indicador de cumplimiento

Nivel de desempeño del administrador A / nivel de desempeño del área de créditos y cobranzas. Se utiliza una valoración de 1 a 5, en donde 1 es un nivel de desempeño muy insatisfactorio, y 5 es un nivel de desempeño muy satisfactorio. La calificación la determina el gerente administrativo.

Cobranzas

Actividad 2: determinar los procedimientos y normas de la función de cobranzas

Recursos

Una computadora con el paquete de aplicaciones de Microsoft Office, y normas de políticas de cobranzas.

Responsable

Administrador B.

Acciones concretas

- 1- Seguimiento de los saldos de los créditos de los clientes.
- 2- Control y responsabilidad sobre el plazo medio de cobro.
- 3- Recuperación de los saldos vencidos.
- 4- Controlar y custodiar la documentación que corresponda al sector.
- 5- Informar a las demás áreas de la empresa: ventas, gerencia, contabilidad.

Indicador de cumplimiento

Nivel de desempeño del administrador B / nivel de desempeño del área de créditos y cobranzas. Se utiliza una valoración de 1 a 5, en donde 1 es un nivel de desempeño muy insatisfactorio, y 5 es un nivel de desempeño muy satisfactorio. La calificación la determina el gerente administrativo.

Objetivo específico 2

Gestionar el cobro de créditos, administrar y controlar la cartera de clientes para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos.

Actividad 3: actualización de legajos, facturación, registros de pagos y archivo

Recursos

Una computadora con el paquete de aplicaciones de Microsoft Office, y conocimientos básicos en contabilidad.

Responsable

Administrador A.

Acciones concretas

- 1- Actualización de legajos de clientes: teléfono, dirección de correo electrónico, persona de contacto, límite de crédito, etc.
- 2- Confección de facturas a clientes y archivo de las mismas.
- 3- Confección de recibos y archivo. Para ello será indispensable la imputación correcta del mismo. Si el cliente en la orden de pago no indica una imputación específica y/o existen dudas, antes de confeccionar el recibo se deberá contactarlo para que indique cuáles son los comprobantes cancelados.
- 4- Control de chequeras y cheques recibidos
- 5- Conciliaciones bancarias.

Indicador de cumplimiento

Nivel de desempeño del administrador A / nivel de desempeño del área de créditos y cobranzas. Se utiliza una valoración de 1 a 5, en donde 1 es un nivel de desempeño muy insatisfactorio, y 5 es un nivel de desempeño muy satisfactorio. La calificación la determina el gerente administrativo.

Actividad 4: confección de un listado de deudores por venta de saldos pendientes y posterior gestión de cobro.

Recursos

Una computadora con el paquete de aplicaciones de Microsoft Office, un correo personal en Outlook, un teléfono, una impresora.

Responsable

Administrador B.

Acciones concretas

1- Agrupación de los deudores por venta por clasificador. Esto puede ser: por provincias, por vendedor, grandes y pequeños clientes, etc.

2- Confección de un listado de deudores por ventas de saldos pendientes. El mismo deberá contener la siguiente información: cliente, fecha y número de comprobante, fecha de vencimiento, importe del comprobante, saldo pendiente del mismo (parcial o total), saldo vencido, saldo a vencer, días transcurridos.

3- Análisis y gestión de la cobranza en función del listado mencionado anteriormente, el cual deberá estar constantemente actualizado.

4- Para los saldos vencidos se iniciará un proceso exhaustivo de cobranza. Consistirá en enviar un mail al cliente adjuntando un resumen del saldo pendiente y con llamadas telefónicas a la persona de contacto para que indique una fecha de pago aproximada. En función de ello se hará un seguimiento hasta el efectivo cobro.

5- Para los saldos a vencer, tres días antes del plazo establecido se enviará un mail con el resumen de cuenta y un aviso de proximidad al vencimiento. El objetivo es evitar lo máximo posible la morosidad.

Indicador de cumplimiento

Saldo de la cartera vencida al cierre del trimestre/saldo de la cartera total de deudores por venta al cierre del trimestre.

Plazo promedio de cobranza/plazo otorgado a clientes.

Nivel de desempeño del administrador B / nivel de desempeño del área de créditos y cobranzas. Se utiliza una valoración de 1 a 5, en donde 1 es un nivel de desempeño muy insatisfactorio, y 5 es un nivel de desempeño muy satisfactorio. La calificación la determina el gerente administrativo.

Objetivo específico 3

Gestionar la morosidad de las cuentas por pagar; definir y negociar nuevos acuerdos con proveedores.

Actividad 5: confección de un listado de cuentas por pagar y posterior gestión de pagos

Recursos

Una computadora con el paquete de aplicaciones de Microsoft Office, un correo personal en Outlook, un teléfono, una impresora.

Responsable

Gerente administrativo.

Acciones concretas

1- Clasificar las cuentas por pagar: proveedores, préstamos, alquileres, etc.

2- Con respecto a las deudas con proveedores, una vez que las facturas de compras fueron validadas y contabilizadas, se procede a confeccionar un listado de facturas y otros documentos o compromisos a pagar, con criterios previamente seleccionados: fecha, número de documento, identificación del proveedor, fecha de vencimiento, saldo vencido y a vencer.

3- Validar el listado para efectuar los pagos. El mismo se actualizará constantemente.

Indicador de cumplimiento

Saldo de cuentas por pagar vencidas al cierre del trimestre/saldos de cuentas por pagar total al cierre del trimestre.

Plazo promedio de pagos/plazo otorgados por proveedores.

Actividad 6: gestión de la relación con proveedores para alcanzar la mayor calidad al menor costo posible.

Recursos

Una computadora con el paquete de aplicaciones de Microsoft Office, un correo personal en Outlook, un teléfono.

Responsable

Gerente administrativo.

Acciones concretas

Como resultado de una mejora en la eficiencia de manejo del capital de trabajo es posible:

1- Gestionar la relación con los proveedores.

2- Definir y negociar nuevos contratos o pedidos.

3- Acordar nuevas formas de pago que impliquen la obtención de mejores costos de producción.

Indicador de cumplimiento

Numero de acuerdos satisfactorios (que reduzcan costos)/total de acuerdos conseguidos.

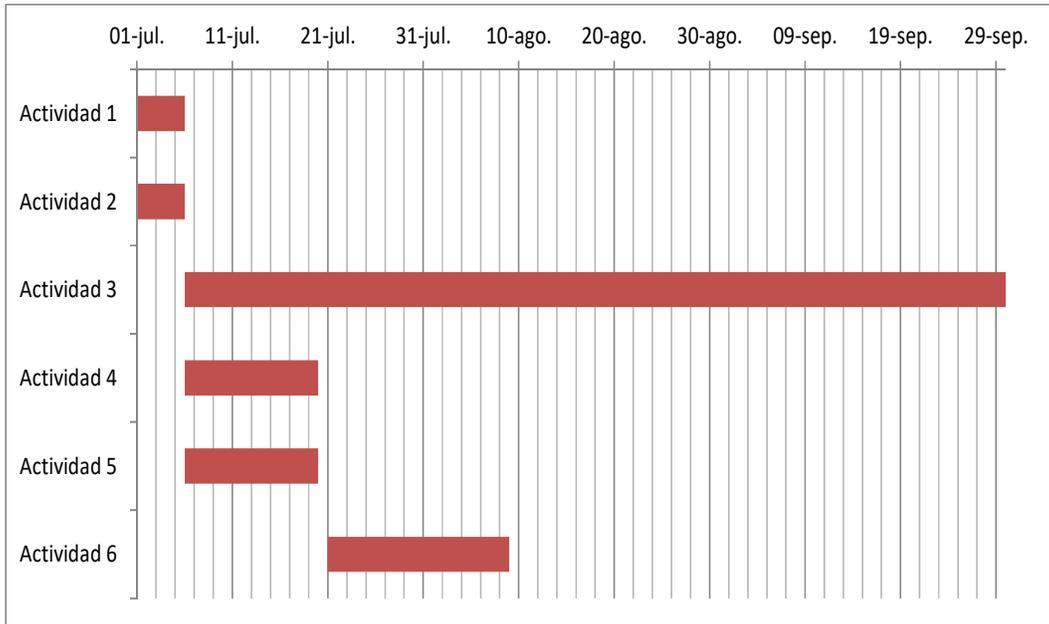
Marco de tiempo

Figura 1 – Actividades, duración y responsables

N°	Descripción de la actividad	Duración (días)	Tarea dependiente	Tipo de Dependencia	Días de dependencia	Comienzo	Fin	Responsable
1	Determinar los procedimientos y normas de la función de créditos	5	No Aplica	No Aplica	0	01/07/20	06/07/20	Administrador A
2	Determinar los procedimientos y normas de la función de cobranzas	5	1	CC	0	01/07/20	06/07/20	Administrador B
3	Actualización de legajos, facturación, registración de pagos y archivo	86	2	FC	0	06/07/20	30/09/20	Administrador A
4	Listado de deudores por venta de saldos pendientes y gestión de cobro	14	2	FC	0	06/07/20	20/07/20	Administrador B
5	Confección de un listado de cuentas por pagar y gestión de pagos	14	2	FC	0	06/07/20	20/07/20	Gte. administrativo
6	Gestión de la relación con proveedores	19	5	FC	1	21/07/20	09/08/20	Gte. administrativo

Fuente: elaboración propia

Figura 2 – Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

Evaluación de las propuestas

Objetivo específico 1: conformar un departamento de créditos y cobranzas con funciones independientes dentro del área de administración.

<i>Antes de la propuesta</i>	<i>Después de la propuesta</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se observó demasiada concentración de actividades en pocas personas, en particular a nivel gerencial. Esto probablemente produjo que información importante no sea considerada. ➤ Los deudores por ventas representan a cierre de ejercicio 2018 el 62,65% del total de activos y el activo corriente el 77,78%. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conformar un departamento de créditos y cobranzas con funciones independientes dentro del área de administración es de suma importancia, independientemente del tamaño de la empresa. ➤ Se determinaron procedimientos, normas y responsables. Una adecuada gestión del crédito y de las cobranzas permite manejar de manera eficiente el capital de trabajo de la organización y agrega valor a la función financiera.

Fuente: elaboración propia

Objetivo específico 2: gestionar el cobro de créditos, administrar y controlar la cartera de clientes para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos.

<i>Antes de la propuesta</i>	<i>Después de la propuesta</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El plazo promedio de cobranza es de 106 días. Este plazo es muy superior al otorgado a los clientes, que es de 30 y 75 días dependiendo de quién se trate. ➤ Si bien a cierre de ejercicio 2018 los estados financieros muestran liquidez, existen situaciones a considerar, como el hecho de que los deudores por venta representen un importe significativo del total del activo, y la mora en la cartera de clientes. ➤ Hay remuneraciones y cargas sociales devengadas a cierre de ejercicio y la disponibilidad en caja y bancos no es suficiente para afrontar estos compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es de vital importancia para una empresa la correcta gestión de las cuentas por cobrar. Esto sin ningún lugar a dudas influye en diversos aspectos y hace a la buena salud financiera de la organización. Repercute en la liquidez, en la solvencia, en el riesgo (mantener una elevada inversión en cuentas por cobrar aumenta el riesgo de incobrabilidad), en la rentabilidad (tener una elevada suma de cuentas por cobrar implica también un costo de oportunidad y un costo de ineficiencia). ➤ Es por esto que la <i>inversión</i> a cierre de ejercicio en deudores por venta no debería ser mayor al producto del plazo promedio ponderado otorgados a clientes, y del monto diario de las ventas a crédito del ejercicio. ➤ Se estima recuperar un 60% de la cartera de clientes en el periodo.

Fuente: elaboración propia

Objetivo específico 3: gestionar la morosidad de las cuentas por pagar; definir y negociar nuevos acuerdos con proveedores.

<i>Antes de la propuesta</i>	<i>Después de la propuesta</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Según datos extraídos del último ejercicio, el plazo promedio de pago a proveedores es de 118 días, cuando en realidad el plazo otorgado es de 30 días. ➤ Las cuentas por pagar representan el 52,74% del total de la financiación (P + PN) y el pasivo a corto plazo el 62,91%. ➤ Hay un importante apalancamiento financiero en el corto plazo, siendo evidente que la empresa financia la gran parte de las cuentas por cobrar con deudas con terceros, en este caso proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es el objetivo de esta propuesta contar con la suficiente liquidez para cumplir, fundamentalmente con las obligaciones del corto plazo, en tiempo y forma. Esta propuesta está muy relacionada con la anterior. ➤ Siendo más eficiente en la cobranza se evita la morosidad en las cuentas por pagar y además se pueden negociar nuevas condiciones de pago con proveedores, que impliquen menores plazos y mejores precios.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Como conclusión final del presente reporte de caso, se pone en evidencia la importancia de la gestión financiera en la empresa Man-Ser S.R.L. para la optimización de recursos. Está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital de trabajo.

Queda demostrado, con el análisis de los estados contables a corto plazo, que si bien la empresa tiene liquidez, la *inversión* en cuentas por cobrar a cierre del ejercicio 2018 es el 62,65% del total de activos. Este porcentaje está emparentado con el plazo promedio que se toman los clientes para abonar las facturas, que es superior al otorgado. Del mismo modo, la empresa se toma en promedio más días para pagar sus compras que lo acordado con los proveedores.

Por otra parte, del organigrama y descripción de puestos se deduce que en la responsable de administración recaen las funciones de venta y cobranza, además de otras que pueden implicar una sobrecarga de tareas.

Por lo tanto, lo que se propone con el plan de implementación es conformar un departamento de créditos y cobranzas dentro del área de administración que permitirá, entre otras cosas, una correcta gestión de las cuentas por cobrar. Esto hace a la buena salud financiera y repercute en la liquidez y en la solvencia de la organización. También lo hace en el riesgo, ya que mantener un elevado monto en cuentas por cobrar aumenta el riesgo de incobrabilidad. Además influye en la rentabilidad, ya que conservar una importante *inversión* en cuentas por cobrar implica también un costo de oportunidad y un costo de ineficiencia.

Con respecto a las cuentas por pagar en el corto plazo, esta mejora en el funcionamiento de las cobranzas evitará la morosidad en las obligaciones contraídas y se podrán establecer nuevas relaciones con proveedores, como pueden ser menores plazos y mejores precios.

Finalmente queda probado que una correcta gestión financiera contribuye a la eficiencia organizativa. La maximización de la rentabilidad debería ser considerada no como la *razón* sino como la *consecuencia* de una óptima gestión de los recursos disponibles.

Recomendaciones

1- La empresa Man-Ser S.R.L. deberá evaluar constantemente tanto a los empleados como a los procesos o actividades descritas en el plan de implementación para cambiar y mejorar a tiempo.

2- Hay sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a distintas áreas. En general, el personal en relación de dependencia no participa de la toma de decisiones. Es por esto que se recomienda la delegación de funciones y el reconocimiento de las buenas ideas o iniciativas de los empleados para aplicarlas.

3- Se deberá interiorizar a las personas involucradas en los procesos de manera que conozcan los objetivos de los mismos y a los efectos de una motivación real, para que las cosas sucedan de acuerdo a lo estipulado.

4- Se tendrá que dejar en claro cuáles son los pasos a seguir para lograr la eficiencia en el área de créditos y cobranzas. Para ello se recomienda la redacción de un manual de procedimientos.

5- La empresa Man-Ser S.R.L. deberá además tomar decisiones aplicando reglas y modificando estrategias en caso de ser necesario.

Bibliografía

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (3 de Mayo de 2020). *Registro MiPyMES*. Recuperado el 3 de Mayo de 2020, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/PYMES/default.asp>
- Álvarez Piedrahíta, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Banco Mundial. (15 de Abril de 2020). *Dónde trabajamos: Argentina*. Recuperado el 30 de Abril de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Banco Santander S.A. (Marzo de 2020). *Santander Trade Markets*. Recuperado el 9 de Marzo de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Camara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba. (21 de Enero de 2020). *Observatorio de la Actividad Metalúrgica de Córdoba. 3er cuatrimestre de 2019*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <http://cimcc.org.ar/observatorio-metalurgico-3o-cuatrimestre-2019/>
- Fernández García, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Gallo, D. N. (2011). *Análisis de Balances*. Rosario: Foja Cero.
- García Padilla, V. M. (2015). *Análisis Financiero. Un enfoque integral*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Licandro, O. D. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial. Reflexiones, investigaciones y casos*. Montevideo: Editorial Grupo Magro.
- Mayorga Sánchez, J. Z. (2015). La gestión financiera de las empresas de familia. *Revista Criterio Libre*, 16.
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y cobranza*. México DF: Grupo Editorial Patria.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2018). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill Education.

Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2017). La gestión financiera de las pyme en la ciudad de México y su relación de la competitividad. *Contaduría universidad de Antioquia* , 149-173.

Sánchez López, E. (2013). *Gestión de tesorería*. Madrid: Editorial Cep S.L.