

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de caso**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima**

**Caso de aplicación Pyme Man – Ser SRL Productos y servicios industriales**

**Autor: Cedrón Ignacio Javier**

**Legajo: VCPB30428**

**DNI:29252624**

**Director de TFG: Márquez Agustín**

**2020**

## Índice

Resumen -----	3
Abstract-----	3
Introducción -----	4
Análisis de situación-----	6
Estado de situación patrimonial – Análisis horizontal y vertical-----	9
Estado de resultados – Análisis horizontal y vertical-----	11
Análisis de situación financiera-----	12
Análisis de situación económica-----	15
Marco teórico -----	18
Contabilidad de gestión -----	19
Ratios de situación financiera -----	19
Diagnóstico y discusión -----	21
Plan de implementación -----	23
Objetivos-----	23
Alcance-----	23
Recursos-----	24
Diagrama de Gantt -----	25
Resultados de la proyección de estados contables-----	30
Conclusión -----	31
Bibliografía -----	33
Anexo -----	35

## **Agradecimientos**

A todos los que de alguna manera cooperaron en la elaboración del presente trabajo final de grado, con mención especial al Cr Agustín Márquez tutor del presente, gracias por el apoyo y la guía brindada.

En especial a mi esposa Lorena por su tiempo, comprensión, ayuda y por formar parte de equipo mas importante de mi vida. Mi Familia. Por ser el sostén en los momentos más difíciles del presente y apoyar cada una de mis decisiones.

A mis hijos Catalina y Benito por entregarme esas sonrisas que son el combustible de cada día.

A mis padres por inculcarme los valores que me forjaron como persona y profesional.

## Resumen

El presente trabajo final de grado consiste en el desarrollo de la planificación financiera de una pyme dedicada a la producción de equipamiento y prestación de servicios industriales, llamada Man – Ser Srl. Para tal fin se realizó una evaluación de los estados contables a fin de determinar la situación financiera a corto y largo plazo, como así también el desempeño económico de la empresa.

De la mencionada evaluación se concluyó que, los aspectos tanto financieros como económicos de la empresa, estaban en una delicada situación producto de un deficiente capital de trabajo y un elevado costo financiero.

El principal objetivo perseguido en el presente trabajo, fue dotar a la pyme de las herramientas para el correcto desempeño financiero y el seguimiento del mismo a fin de corregir desviaciones. Por tal motivo, se definieron los aspectos teóricos necesarios y se brindaron los lineamientos. Mediante un gráfico de Gantt se plantearon las actividades a realizar para mejorar financieramente al corto plazo la empresa, como así también en la posibilidad de generar resulta más elevados.

A fin de contrastar la planificación realizada, se llevó a cabo una proyección de los estados contables para el ejercicio 2020, obteniendo resultados favorables con la implementación de las actividades planteadas como necesarias.

Palabras claves: Índice – Liquidez – SGR - Plazo

## Abstract

The present final degree project consists of the development of the financial planning of an Pyme dedicated to the production of equipment and the provision of industrial services, called Man-Ser Srl. For this purpose, an evaluation of the financial statements was carried out in order to determine the short and long-term financial situation, as well as the economic performance of the company.

From the aforementioned evaluation it was concluded that both the financial and economic aspects of the company were in a delicate situation as a result of poor working capital and a high financial cost.

The main objective pursued in this work is to provide Pyme with the tools for correct financial performance and monitoring thereof in order to correct deviations. For this reason, the necessary theoretical aspects were defined and the guidelines were provided, using a Gantt chart of the activities to be carried out to improve the company financially in the short term, as well as the possibility of generating higher results.

In order to contrast the planning carried out, a projection of the financial statements for the financial year 2020 was carried out, obtaining favorable results with the implementation of the activities proposed as necessary.

Key words: Index - Liquidity - SGR - Term

## **Introducción**

Los estados contables de una organización reflejan la realidad económica, patrimonial y financiera en un momento determinado y por lo general está destinado a usuarios externos. Esta característica de los estados contables los convierte en una fuente de información estática que pierde relevancia por el dinamismo y los grandes cambios que se suceden en el entorno de una empresa.

En cambio, la contabilidad de gestión utiliza los estados contables como materia prima y a través de sus herramientas analíticas brinda información sobre la situación financiera a corto y largo plazo y la aptitud para la obtención de resultados de la organización. Esta información, que cuenta con la característica de contemplar aspectos dinámicos de variables del entorno interno y externo de una empresa, es el punto de partida para realizar una correcta planificación financiera.

Por este motivo, en el presente trabajo académico se busca analizar de manera integral el desarrollo financiero y económico de una Pyme de índole local, a partir de sus estados contables, logrando de esta forma plantear las bases para la elaboración de la planificación financiera que de sustento a la organización al largo plazo.

La empresa seleccionada es la Pyme industrial llamada MAN – SER SRL radicada en la provincia de Córdoba. Tuvo sus inicios a partir de la aceptación de una propuesta laboral a quien fuera el fundador de la empresa para ser proveedor de la organización donde en ese momento se desempeñaba como operario.

Los comienzos de esta empresa inmersa en el sector industrial data del año 1995, momento en que se instaló la primera planta para la producción de equipamientos e insumos industriales y la prestación de servicios. Tiempo después fruto del crecimiento constante, se logró ampliar la capacidad productiva con la adquisición de equipamiento específico de alta tecnología abriendo la posibilidad de aumentar la cartera de productos y servicios.

Más de una década después de sus inicios y producto del fallecimiento del socio fundador, toman la dirección de la empresa dos de sus hijos, con los mismos objetivos de crecimiento sostenido en base a una política de inversión tecnológica constante.

La trayectoria y su gestión basada en la calidad, posicionaron a MAN – SER SRL como proveedora de grandes organizaciones como Volkswagen. Así mismo a lo largo de su funcionamiento ha ido presentando limitaciones propias de una empresa familiar; como por ejemplo la falta de planificación financiera y la profesionalización de los procesos para la toma de decisiones.

Acentuando la mirada en los aspectos contables de la Pyme industrial y producto del análisis realizado, se puede mencionar que la falta de una planificación financiera, que sirva de guía para la toma de decisión, puede deprecia la situación financiera y económica al corto y largo plazo y por consecuencia la capacidad de la misma para generar los resultados esperados de la dirección.

Según el autor Jonatan Loidi (2019), 7 de cada 10 empresarios MiPymes no conocen con exactitud la rentabilidad de sus empresas y además no cuentan con una planificación financiera. Así mismo, Cristóbal J. E., expone en la Revista Ciencias Económicas de la UNL que, a partir de los datos de los estados contables, se propone elaborar una serie de ratios e información que permita a la organización analizar las causas de los niveles monetarios de las cuentas que en ellos se consigna.

A partir de todo lo expuesto y considerando la proporción de dueños de empresas pymes que no conocen los aspectos financieros de su propia empresa, se presenta el caso Man-Ser SRL como una guía para la implementación de herramientas de planificación financiera y demostrar los beneficios económicos que trae aparejado dicha actividad.

## Análisis de situación

### *Descripción de la situación*

La Pyme industrial MAN-SER SRL cuenta con buenas condiciones a corto plazo, una situación financiera la cual no denota problemas para afrontar sus compromisos inmediatos y una gestión económica que le da una rentabilidad moderada para el sector.

No obstante, elevado costo financiero que presenta la estructura, producto de la toma de créditos y la deficiente utilización de los recursos financieros, eleva el riesgo de presentar una delicada situación financiera a largo plazo.

### *Análisis del contexto -Análisis Pest*

Análisis Pest	
Factores Políticos	Factores Económicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación de deuda externa con acreedores internacionales</li> <li>- Falta de políticas de protección a la inversión.</li> <li>- Distanciamiento del Mercosur</li> <li>- Prioridad al fortalecimiento del sistema sanitario por la coyuntura COVID 19</li> <li>- Política de asistencia financiera a Pymes</li> <li>- Régimen de beneficios de diferimiento impositivo (Programa MiPyme – AFIP) y reducción de alícuota para inversiones industriales (Promoción industrial – Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativas inflacionarias del 43.3% interanual a diciembre 2020 (REM).</li> <li>- Expectativa de la TNA de depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días sería del 29.5% a diciembre de 2020 (REM).</li> <li>- Expectativa de Tipo de Cambio Nominal en \$88.5 a diciembre de 2020 y \$122.4 a fines de 2021. (REM)</li> <li>- Incremento de costo internos</li> <li>- Expectativas de decrecimiento económico.</li> <li>- Índice de producción industrial manufacturero -18.%(Indec -Abril 2020)</li> <li>- Estimador mensual de actividad económica -9.8% (Indec -marzo 2020)</li> <li>- Nulo acceso estatal al crédito internacional</li> </ul>

Factores Sociales	Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coeficiente de Gini es de 0.439, lo que demuestra la desigual distribución del ingreso (Indec).</li> <li>- Tasa de desocupación 8.9% (Indec - Cuarto trimestre 2019)</li> <li>- Tasa de pobreza 25.9% (Indec - Segundo semestre de 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de capacidad instalada industrial 42% (Indec - Abril 2020)</li> <li>- Incentivos a la inversión industrial en modernización e innovación en productos o procesos.</li> <li>- El 32% de las Pymes industriales realiza gastos en innovación y desarrollo tecnológico (Observatorios Pyme – junio 2017)</li> </ul>

Figura 1- Análisis de entorno organizacional - (PEST)

Fuente: Elaboración Propia

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de diferenciación basada en la alta calidad de los productos y servicios.</li> <li>- Amplitud de línea de productos y servicios industriales.</li> <li>- Precio competitivo.</li> <li>- Certificación Normas ISO 9011.</li> <li>- Manual de procedimiento integral en cada área.</li> <li>- Gestión de plazo de pago y cobro.</li> <li>- Situación financiera a corto plazo.</li> <li>- Situación económica con rentabilidad positiva en el período analizado.</li> <li>- Política de inversión en capacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección y gerencia sin capacitación profesional.</li> <li>- Ausencia de profesionales en Ciencias Económicas.</li> <li>- Falta de delegación de la dirección.</li> <li>- Fuerza de ventas - Plaza de mercado nacional no trabajado en profundidad.</li> <li>- Política de inventario</li> <li>- Sistema informático deficiente.</li> <li>- Concentración de ventas - 85% de las ventas se concentran en 4 grandes clientes.</li> <li>- Proveedores acotados.</li> <li>- Alto costo financiero.</li> <li>- Capital de trabajo escaso.</li> </ul>



<p>instalada y equipamiento necesario para el desarrollo de la actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo operativo neto positivo. Los flujos de ingreso demoran mas que los flujos de egreso</li> <li>- Falta de planificación financiera</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de comercio exterior una vez reactivada la economía doméstica e internacional.</li> <li>- Sector industrial se encuentra en su etapa madura lo que genera barreras al ingreso de nuevos competidores.</li> <li>- Financiamiento a través de Sociedad de Garantía Recíproca.</li> <li>- Programa Estatal de asistencia financiera dada la coyuntura COVID 19.</li> <li>- Diferimiento impositivo.</li> <li>- Exención impositiva en Ingresos Brutos en función a la ley de promoción industrial de la provincia de Córdoba.</li> <li>- La pandemia genera nuevos horizontes de trabajo relacionados con la salud y el desarrollo de soluciones en equipamiento médico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta presión impositiva</li> <li>- Altas Expectativa inflación</li> <li>- Expectativas de aumento del TC</li> <li>- Bajas expectativas de crecimiento económico</li> <li>- Según el relevamiento realizado por la Unión Industrial de Córdoba de Febrero de 2020, el 44% de las Pymes vieron disminuida su actividad, el 21% informa que la cadena de pagos se extendió y más de la mitad sostiene que durante el presente año no tomara personal.</li> <li>- La presentación de la pandemia COVID 19 genera una caída aun mayor de la economía tanto domestica como internacional.</li> <li>- Dilatación en lo inmediato de cadena de pagos.</li> <li>- Interrupción de la cadena de suministros internacional y nacional.</li> </ul>

Figura 2- Análisis del contexto interno y externo organizacional (FODA)

Fuente: Elaboración Propia

*Análisis profesional específico*

En el presente apartado se realizó análisis de los estados contables con un enfoque en la gestión, desarrollando las ratios que evalúan la situación económica y financiera a

corto y largo plazo. Así mismo, se detectó que la nula actividad en relación al seguimiento de indicadores financieros, basado en una herramienta sistémica y acompañado de un asesoramiento financiero profesional, ponen en riesgo el desempeño económico y financiero de empresa.

*Estado de situación patrimonial - Análisis vertical y horizontal*

Tabla 1: Estado de situación patrimonial - Análisis vertical y horizontal

ACTIVO	31/12/2019			31/12/2018			31/12/2017		
	Monto	Vertical	Horizontal	Monto	Vertical	Horizontal	Monto	Vertical	Horizontal
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>									
Caja y Bancos	\$ 2.178.770,08	1,0%	422,24%	\$ 9.954.707,30	6%	1929,21%	\$ 516.000,00	0,4%	100,00%
Cuentas por cobrar	\$ 137.024.019,91	63%	178,52%	\$ 95.110.616,29	61%	123,91%	\$ 76.755.159,70	60%	100,00%
Otras cuentas por cobrar	\$ -			\$ -	0%		\$ 2.575.432,69	2,0%	100,00%
Bienes de cambio	\$ 30.910.950,30	14%	161,09%	\$ 23.777.654,07	15%	123,91%	\$ 19.188.789,93	15%	100,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 170.113.740,29	78%	171,77%	\$ 128.842.977,67	83%	30%	\$ 99.035.382,31	78%	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>									
Bienes de uso	\$ 44.894.286,49	21%	158,10%	\$ 27.205.302,71	17%	96%	\$ 28.395.569,18	22%	100,00%
Otros activos no corrientes	\$ 3.690.552,83	2%		\$ -	0%		\$ -	0%	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 48.584.839,32	22%	171,10%	\$ 27.205.302,71	17%	96%	\$ 28.395.569,18	22%	100,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>218.698.579,61</b>	<b>100%</b>	<b>171,62%</b>	<b>156.048.280,38</b>	<b>100%</b>	<b>122%</b>	<b>127.430.951,49</b>	<b>100%</b>	

PASIVO	31/12/2019			31/12/2018			31/12/2017		
	Monto	Vertical	Horizontal	Monto	Vertical	Horizontal	Monto	Vertical	Horizontal
<b>PASIVO Cte</b>									
Cuentas por pagar	\$115.346.795,43	53%	49,4%	\$77.207.216,31	49%	8%	\$71.793.637,67	56%	100%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$13.612.500,00	6%	17,65%	\$11.570.625,00	7%	807%	\$1.276.171,88	1%	100%
Cargas Fiscales	\$8.627.278,00	4%	12,39%	\$7.676.469,00	5%	109%	\$3.668.822,10	3%	100%
Otras cuentas por pagar		0%			0%				
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$137.586.573,43	63%	42,64%	\$96.454.310,31	62%	26%	\$76.738.631,64	60%	100%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>									
Cuentas por pagar	0,00	0%		0,00	0%		0,00	0%	
Otros pasivos no corrientes	\$10.000.000,00	5%	525%	\$1.600.000,00	1%	-50%	\$3.200.000,00	3%	100%
Otras cuentas por pagar									
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$10.000.000,00	5%	525%	\$1.600.000,00	1%	-50%	\$3.200.000,00	3%	100%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$147.586.573,43	67%	50,52%	\$98.054.310,31	63%	23%	\$79.938.631,64	63%	100%
<b>PATRIMONIO NETO PN + P</b>	\$71.112.006,18	33%	22,62%	\$57.993.970,06	37%	22%	\$47.492.319,85	37%	100%
	<b>\$218.698.579,61</b>	<b>100%</b>	<b>40,15%</b>	<b>\$156.048.280,38</b>	<b>100%</b>	<b>22%</b>	<b>\$127.430.951,49</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En función al análisis de la estructura patrimonial de la Pyme para el periodo analizado se puede inferir:

- Durante el año base, es decir el año 2017, el activo corriente representó el 78% del activo total, compuesto en su gran mayoría por la partida cuentas por cobrar que representó un 60% del activo total. Así mismo los recursos para la gestión empresarial fueron financiados un 63% por el pasivo, destacándose la cuenta proveedores con una participación mayoritaria, y un 37% por el patrimonio neto.
- El año 2018 el activo corriente aumentó su participación en el activo total representando un 83% motivado por un incremento en la partida caja y bancos que le dotó de mayor liquidez y el 61% de la partida cuentas por cobrar. La proporción de financiamiento interno y externo se mantuvo estable en relación al periodo anterior con una importante participación de proveedores a corto plazo.
- En el último periodo bajo análisis se vuelve a la combinación de activo presentada en el año 2017, es decir Activo Corriente 78% y Activo No Corriente 22%, pero con un incremento en sus valores nominales en comparación del año anterior del 40%. La participación de la partida cuentas por cobrar mantuvo la proporción de 63% en la composición del activo, pero se incremento un 44% en relación al año anterior, lo que denota una política de plazos de cobro de ventas más flexible.

La partida bienes de cambio aumento su participación en el activo corriente llegando al 30% y presento un aumento del 14% en relación al año inmediato anterior. Esto es producto de una retracción en las ventas, dado que las compras presentaron un incremento del 25% y las ventas registro un incremento del solo del 15%, y una falta de planificación de compras de insumos en función a la estimación ventas.

En relación al financiamiento de los recursos, se presenta un aumento del 525% en endeudamiento a largo plazo y el 49.4% en la partida cuenta a pagar lo que hizo posicionar al financiamiento propio en el 33% y al de terceros en un 67%. Así mismo la partida contable de mayor participación fue la de cuentas a cobrar que casi en su totalidad corresponde a proveedores, participando casi el 53% en la ecuación Pasivo + Patrimonio Neto.

Tabla 2: Estado de Resultados - Análisis vertical y horizontal

<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>	<u>31/12/2019</u>			<u>31/12/2018</u>			<u>31/12/2017</u>		
Ventas Netas	Monto	Vertical	Horizontal	Monto	Vertical	Horizontal	Monto	Vertical	Horizontal
Ventas Industriales	\$198.635.385,85		14%	\$174.030.770,30		23%	\$141.224.616,24		100,00%
Ventas Servicios	\$130.222.261,94		17%	\$111.301.078,58		25%	\$89.040.862,86		100,00%
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	<b>\$328.857.647,78</b>	100%	15%	<b>\$285.331.848,88</b>	100,00%	24%	<b>\$230.265.479,10</b>	100,00%	100,00%
Costos									
Costos de Venta	\$146.596.294,11	44,58%	14%	\$128.632.321,85	45,08%	47%	\$87.727.099,57	38,10%	100,00%
Otros costos de venta	\$102.468.794,04	31,16%	15%	\$89.363.035,28	31,32%	2%	\$87.610.818,90	38,05%	100,00%
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>\$249.065.088,15</b>	75,74%	14%	<b>\$217.995.357,13</b>	76,40%	24%	<b>\$175.337.918,48</b>	76,15%	100,00%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$79.792.559,64</b>	24,26%	18%	<b>\$67.336.491,75</b>	23,60%	23%	<b>\$54.927.560,63</b>	23,85%	100,00%
Gastos									
Administración	\$7.669.955,43	2,33%	59%	\$4.815.560,90	1,69%	1%	\$4.789.579,25	2,08%	100,00%
Comercialización	\$11.558.454,72	3,51%	-54%	\$25.166.360,30	8,82%	55%	\$16.224.135,90	7,05%	100,00%
<b>Resultado Actividad Principal</b>	<b>\$60.564.149,49</b>	18,42%	62%	<b>\$37.354.570,55</b>	13,09%	10%	<b>\$33.913.845,47</b>	14,73%	100,00%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>\$39.496.697,42</b>	12,01%	98%	<b>\$19.949.795,60</b>	6,99%	31%	<b>\$15.225.824,63</b>	6,61%	100,00%
Resultado NETO	\$21.067.452,07	6,41%	21%	\$17.404.774,94	6,10%	-7%	\$18.688.020,85	8,12%	100,00%
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>\$-885.858,05</b>	-0,27%	-29%	<b>\$-1.248.390,00</b>	-0,44%	424%	<b>\$-238.298,00</b>	-0,10%	100,00%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$20.181.594,02	6,14%	25%	\$16.156.384,94	5,66%	-12%	\$18.449.722,85	8,01%	100,00%
Impuesto a las Ganancias	\$7.063.557,91	2,15%	25%	\$5.654.734,73	1,98%	-12%	\$6.457.403,00	2,80%	100,00%
<b>Resultado Final</b>	<b>\$13.118.036,11</b>	4,0%	25%	<b>\$10.501.650,21</b>	3,68%	-12%	<b>\$11.992.319,85</b>	5,21%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Continuado con el análisis de los estados contables, el estado de resultados demostró que el nivel de venta de maquinaria, insumos y servicios industriales presento una tendencia de crecimiento durante todo el periodo, siendo del 15 % en el durante el último año bajo análisis.

En relación a los costos y gastos de la Pyme, durante el 2019, el comportamiento del CMV fue similar a las ventas, mostrando un incremento del 14%, en tanto que los gastos en su conjunto disminuyeron un 44% producto de una fuerte retracción de las erogaciones en concepto de comercialización como por ejemplo las comisiones y publicidad.

Producto del incremento en las ventas y la reducción de gastos internos de la organización se logró incrementar el resultado operativo en el último año en un 62%, el cual no se vio trasladado al resultado final producto de un incremento del 98% del costo de financiamiento. No obstante, se obtuvo, durante el último periodo, un aumento del 25% del

resulta final en relación al año inmediato anterior, el cual había presentado una disminución del 12% para el periodo 2017/2018.

#### *Análisis de situación financiera a corto plazo*

En función de las herramientas de evaluación aplicadas se puede inferir los siguientes aspectos relevantes de la situación financiera a corto plazo de la Pyme industrial MAN- SER SRL

El capital de trabajo necesario para dar liquidez y sustento a la operatoria a corto plazo presentó un incremento durante el período bajo análisis, el cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3: Niveles de capital de trabajo y su evolución

Concepto / Año	2019	2018	2017
Capital de trabajo	\$32.527.166,85	\$32.388.667,35	\$22.296.750,67
Análisis de tendencia	0.43%	45,26%	0%
Ciclo operativo neto	1.5	-0.5	-1.8

Fuente: Elaboración Propia

El notable incremento del capital de trabajo durante el periodo 2018 fue producto de una combinación de varios factores:

- En el año 2018 se presentó un incremento significativo de las partidas caja y bancos, créditos por ventas y bienes de cambio, representado en su conjunto un aumento del 64% sobre la totalidad de las partidas del pasivo corriente.
- Este incremento del activo corriente fue financiado principalmente por proveedores, toma de crédito y el fisco tanto Nacional (Iva y Ganancias) y el provincial (Ingresos Brutos).

Con la combinación de elementos anteriormente mencionados se logró financiar el aumento del 45.26% del capital de trabajo durante el año 2018. En el año 2019 la relación activo y pasivo corriente permanece prácticamente constante, pero se disminuyó notablemente la participación de la partida caja y banco, que presento una disminución del 78% para dar lugar a un crecimiento de cuentas por cobrar del 44%.

Así mismo durante el año 2019, se incremento notablemente el ciclo operativo neto de la empresa, producto de un incremento en la antigüedad de materia prima y del plazo de cobro de ventas, acompañado de una disminución en el plazo de pago a proveedores, indicadores que se desarrollan a continuación.

Tabla 4: Plazo de cobro de ventas y su evolución

Concepto / Año	2019	2018	2017
Plazo Cobro de venta en meses	3,5	3,0	2,9
Tendencia	17%	3%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Plazo de pago de compras y su evolución

Concepto / Año	2019	2018	2017
Plazo pago de compras en meses	5,2	5,5	6,5
Tendencia	-6%	-15%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Esta combinación de variaciones de plazo de cobro y pago, genera la necesidad de incrementar el capital de trabajo neto requerido para afrontar la operatoria normal de la empresa.

No obstante, a fin de profundizar el análisis de la situación financiera a corto plazo se evaluaron los ratios de liquidez corriente, liquidez seca y liquidez necesaria y su evolución durante el periodo de análisis.

Tabla 6: Ratios de liquidez y su evolución

Concepto / Año	2019	2018	2017
Ratio de liquidez corriente	1,24	1,34	1,29
Tendencia	-7,44%	3,51%	0%
Ratio de liquidez seca	1,01	1,09	1,04
Tendencia	-7,12%	-4,48%	0%
Ratio Liquidez Necesaria	0,96	0,21	0,59
Tendencia	351,8%	-64.02%	0%

Fuente: Elaboración Propia

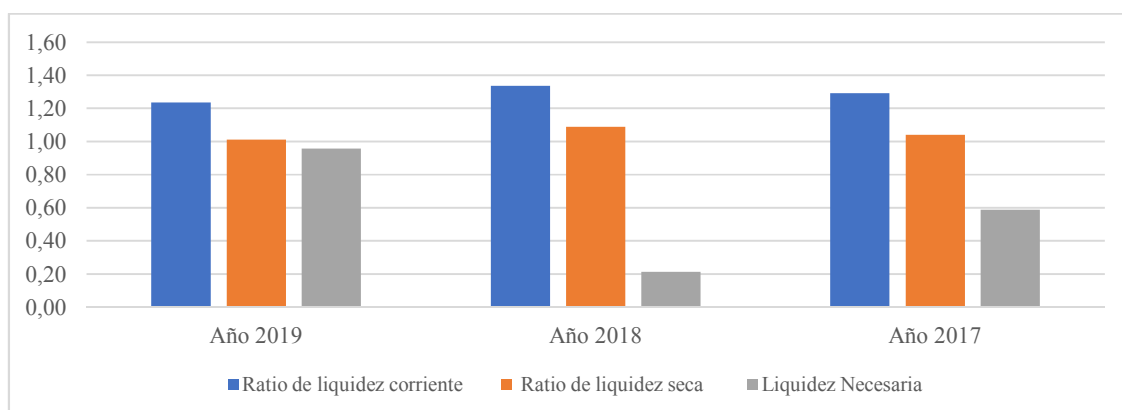


Figura 3: Gráfico evolución de ratios de liquidez

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar el comportamiento del índice de liquidez seca, el cual representa las disponibilidades líquidas del activo corriente está muy por encima de la ratio de liquidez necesaria demostrados durante los años 2017 y 2018, siendo esta comparación tendiente a la igualdad durante el periodo 2019.

#### *Análisis de situación financiera a largo plazo*

La finalidad de este tipo de análisis es evaluar la estructura de inversión y financiamiento y la capacidad de ambas en lograr los objetivos tanto financieros como económicos planteados. Para analizar el desempeño se aplicaron las herramientas necesarias cuyos resultados son presentados a continuación.

Tabla 7: Ratio endeudamiento y su evolución

Concepto / Año	2019	2018	2017
Endeudamiento	2,1	1,7	1,7
Tendencia	22,75%	0,45%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Para dar comienzo al análisis propuesto se expone el nivel de endeudamiento, que como se puede apreciar durante los primeros años del período analizado la relación se mantuvo constante con una alta participación de financiamiento externo de la estructura de inversión.

Así mismo durante el período 2019 esta ratio se incrementó un 22,75% producto del financiamiento bancario solicitado a fin de incrementar la flota de rodados necesarios para la actividad según se desprende de la información de los estados contables.

Tabla 8: Ratio inmovilización del activo y su evolución

Concepto / Año	2019	2018	2017
Inmovilización del activo	22%	17%	22%
Tendencia	27,43%	-21,76%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

En forma complementaria se analizó el ratio de inmovilización el cual nos informa sobre el grado de rigidez del activo, que en gran medida depende del tipo de negocio realizado por la organización.

En base al análisis realizado se considera acorde los índices de inmovilización del activo, dado que la gran parte del activo no corriente este compuesto por maquinaria, rodados e inmuebles utilizados en el desarrollo de la empresa.

El crecimiento del índice de inmovilización evidenciado durante el 2019 es acompañado por la ratio de endeudamiento lo que hace inferir que las inversiones a largo plazo son financiadas con toma de deuda con el mismo horizonte temporal, lo cual no dificulta la operatoria al corto plazo.

#### *Análisis de situación económica*

En este nivel de análisis se busca establecer la capacidad de la empresa de generar resultados acordes al retorno de la inversión deseado por los socios. Para tal fin se aplicaron las herramientas de evaluación de la rentabilidad lograda por la organización para luego arribar a una conclusión.



Tabla 9: Ratio de situación económica y su evolución

Concepto / Año	2019	Variación	2018	Variación	2017
Rentabilidad del patrimonio neto	20,32%	2,06%	19,91%	-31,10%	28,90%
Rentabilidad del Activo	17,74%	17,94%	15,04%	-12,44%	17,18%
Margen sobre ventas	11,80%	43,41%	8,23%	-13,47%	9,51%
Rotación del activo	1,50	-17,76%	1,83	1,19%	1,81
Tasa de rentabilidad de Dupont	17,74%	17,94%	15,04%	-12,44%	17,18%
Efecto Palanca	114,54%	-13,47%	132,38%	-21,30%	168,22%

Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad del patrimonio neto experimento una disminución durante el período de análisis producto del fuerte aumento del costo de financiación de terceros que presentó una tendencia hacia el alza, llegando a participar un 12% sobre el total de ventas en el estado de resultados del año 2019 y un incremento interanual del 98% entre los años 2018-2019. Si bien las ventas también tuvieron una tendencia alcista, acompañada de una reducción de los gastos de comercialización de la estructura de costo, dichos movimientos no llegaron a disminuir el peso relativo del costo del pasivo en el estado de resultados.

En relación al indicador de rentabilidad del activo, este arrojó resultados positivos durante todo el periodo, pero en el año 2018 presento una tendencia hacia la baja, retomando en el año 2019 la tendencia alcista.

A fin de analizar la composición de rentabilidad de la firma se utilizó la herramienta de Dupont, la cual indicó que, durante los dos primeros años, la rentabilidad estuvo compuesta por una mayor rotación del activo, siendo que para el año 2019 la generación de ganancias de la empresa se basó en un mayor margen sobre ventas.

Como última herramienta de análisis de la situación económica de la empresa se analizó el efecto palanca que tuvo el financiamiento de terceros en la rentabilidad lograda. Tal como puede observar en la tabla N° 9 en todos los períodos el efecto fue positivo, pero con una tendencia a la baja producto de un incremento en el costo de financiamiento.

### *Conclusiones generales*

La Pyme industrial presenta una situación financiera a corto plazo comprometida y una situación económica que podría mejorar sustancialmente a corto plazo, producto de aspectos principales

- El ciclo operativo neto asciende al valor de 1.5, lo que significa que hay un periodo de tiempo en que se necesitan fondos adicionales para cubrir el capital de trabajo de la operatoria normal de la empresa. Este incremento en el ciclo operativo es producto de un aumento en el plazo de cobro y la antigüedad de bienes de cambio, acompañado de una disminución del plazo de pago.
- El ratio de liquidez seca tendiente a la igualdad al ratio de liquidez necesaria, si bien el índice de liquidez corriente es de 1.24 para el año 2019, teniendo en cuenta el tipo de producto y servicio comercializado por MAN – SER, no será suficiente para afrontar los compromisos adoptados en lo inmediato.

En relación a la situación financiera a largo plazo, en base a la información analizada se puede concluir que la empresa cuenta con la capacidad necesaria para afrontar los compromisos en el mencionado horizonte temporal, producto de que el activo no corriente es financiado con deuda a plazos acordes.

La rentabilidad de la empresa experimentó una caída importante durante el período analizado producto de un incremento del 98% de los costos de financiamiento que representaron el 12% sobre el monto de ventas. Esta tendencia a la baja se puede atenuar durante los próximos años si la empresa no toma decisiones que incrementen el nivel de actividad para dar un impulso a las ventas y lograr que el costo financiero no tenga un peso relativo importante en la composición del resultado.

En base a la coyuntura económica, política y social de la Argentina y comportamiento de diferentes variables del entorno micro y macro económico que hacen inferir en una caída del nivel de ventas y una dilatación de la cadena de pagos, lo que trae aparejado una caída más profunda en la rentabilidad de la empresa.

## Marco teórico

En la presente sección del trabajo académico se desarrollará el marco teórico para elaborar una planificación financiera que se encuentre acorde a los objetivos estratégicos de la dirección de la organización.

Según Casella (2015), las actividades relacionadas a la medición en el sentido amplio, aleja al profesional en Ciencias Económicas de utilizar solamente el método de la partida doble, y lo acerca a la utilización de indicadores de diversos tipos introduciendo nuevos horizontes a la profesión.

Estos indicadores, son la base de la planificación financiera, recogiendo de esta forma los aspectos dinámicos de las variables financieras y económicas de una organización, que se encuentran en constante movimiento en su entorno.

Con la medición de los aspectos financieros de una organización, como exponen Ross, Westerfield y Jordan (2010), se podrá llevar a cabo la planificación financiera que establece las pautas para el cambio y el crecimiento de una empresa.

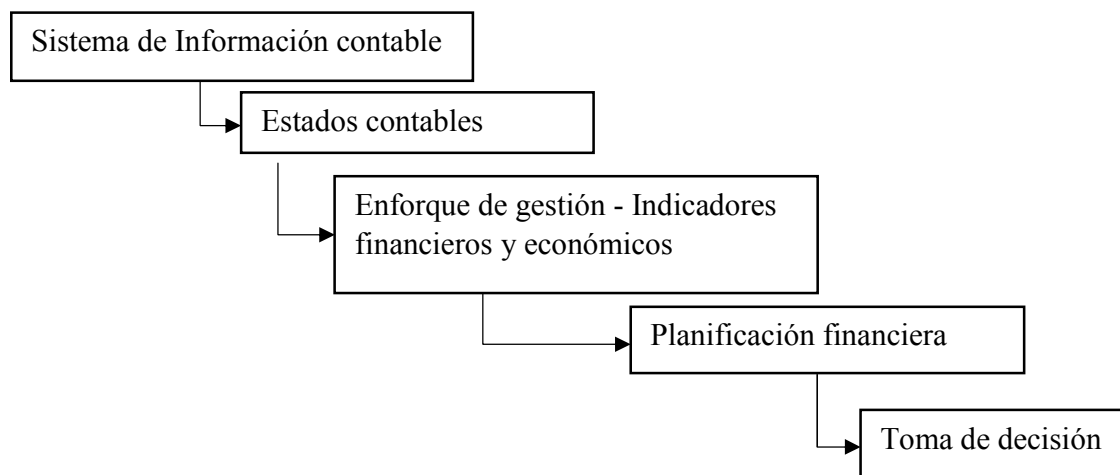


Figura 4 – Proceso de información contable para la toma de decisión

Fuente: Elaboración Propia

## Contabilidad de gestión

### Análisis horizontal y vertical de Estados Contables

En base a lo planteado por Pérez (2005), este tipo de análisis consiste en transformar la información contable en valores relativos. En el análisis horizontal se busca un análisis de tendencia de los movimientos contables de varios periodos en función a un año base, en tanto en el análisis vertical se pretende analizar sobre un año particular la participación de cada partida contable en relación una cuenta utilizada como valor base.

### Ratios de situación financiera a corto plazo

#### Capital de trabajo, plazo de cobro y pagos y ratios de liquidez

Los ratios aquí desarrollados tienen la finalidad de evaluar la capacidad de una empresa de afrontar los compromisos adoptados a corto plazo. El capital corriente, según Pérez (2005), es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente y analizar este elemento sin relacionarlo a otros elementos de análisis no aporta una gran utilidad. Es por ello que se amplía el análisis evaluando el plazo de cobro y pago y los diferentes tipos de indicadores de relacionados a liquidez.

Tabla 10: Ratios de situación financiera a corto plazo

Indicador	Formula	Resultado
Capital corriente	Activo corriente - Pasivo corriente	El resultado de esta ecuación indica si los ingresos a corto plazo superan los compromisos adoptados en la misma unidad de tiempo.
Plazo de cobro	$\frac{\text{Periodo} \times \text{Saldo promedio créditos p/ventas}}{\text{Ventas totales} + \text{I.V.A Ventas}}$	Indica el plazo en el cual se efectivizan las cobranzas producto de las ventas realizadas
Plazo de pago	$\frac{\text{Periodo} \times \text{Saldo promedio proveedores}}{\text{Compras totales} + \text{I.V.A Compras}}$	Indica el plazo en el cual se cancelan los compromisos adoptados producto de la compra de mercadería o insumos de producción
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Esta ratio indica con cuantos pesos se cuenta por cada peso adeudado al corto plazo
Liquidez seca	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Bs de cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$	Esta relación toma solamente los activos más líquidos con la finalidad de aportar un índice que para lograrlo no sea necesario realizar los bienes de cambio.
Liquidez necesaria	$\frac{\text{Plazo promedio de realización del activo cte}}{\text{Plazo promedio de exigibilidad de pasivo cte}}$	Esta relación de plazos está ligada a los índices de liquidez, en cuanto que define el valor mínimo que deben adoptar con el objetivo de que no se presenten problemas financieros en lo inmediato

Fuente: Elaboración propia

### *Ratios de situación financiera a largo plazo*

El análisis de los indicadores de este horizonte de tiempo hace referencia, en función la expuesto por Perez (2005), al tipo de recurso con que se cuenta para desarrollar la actividad, la flexibilidad financiera y la fuente de financiamiento utilizada.

Tabla 11: Ratios de situación financiera a largo plazo

Indicador	Formula	Resultado
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Este ratio indica la proporción por cada peso de recurso propios aportado a la empresa, cuanto de capital de terceros se utilizaron
Inmovilización	$\frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Activo}}$	Esta relación nos indica el grado de inflexibilidad de los recursos de una empresa

Fuente: Elaboración propia

### *Análisis de situación económica*

Por último, se exponen los ratios indicativos de la capacidad de una empresa en generar resultados en función a la asignación de recursos, tanto propios y como de terceros, en el desarrollo de la actividad empresarial.

Tabla 12: Ratios de evaluación de desempeño económica

Indicador	Formula	Resultado
Rentabilidad del patrimonio neto	$\frac{\text{Ganancia del ejercicio}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Este cociente indica por cada peso invertido en la empresa por parte de los propietarios, cuánto ganan o pierden
Rentabilidad del activo	$\frac{\text{Ganancia del ejercicio} + \text{Resultado del pasivo}}{\text{Activo}}$	Este indicador muestra cuanto se gana o pierde por cada peso de recursos totales invertidos en la empresa
Tasa de rentabilidad de Dupont	Margen sobre ventas x rotación del activo	Este ratio indica la procedencia de la rentabilidad del activo, si proviene de una mayor rotación del activo o un incremento en el margen de contribución sobre ventas
Efecto palanca	$\frac{\text{Ganancia del ejercicio} / \text{Patrimonio Neto}}{\text{Ganancia del ejercicio} + \text{Resultado del Pasivo/Activo}}$	El resultado de esta ecuación mide si la utilización de recursos de terceros contribuyo a mejorar la rentabilidad del patrimonio neto

Fuente: Elaboración propia

La contabilidad de gestión se puede definir como la actividad interna de una organización que recoge, en forma constaten durante el ejercicio económico, la información de los estados contables y la transforma en indicadores de medición del desempeño financiero y económico de una empresa.

El objetivo de la aplicación de los lineamientos planteados en este apartado, es el constante análisis y evaluación de la situación financiera a corto y largo plazo y el desempeño económico de una empresa a fin de corregir desviación que alejen a la organización de los objetivos planteados por la dirección.

## **Diagnóstico y discusión**

La planificación financiera es una actividad interna de las organizaciones, que con frecuencia se considera que solo las grandes empresas o multinacionales son capaces de realizar. En realidad, esta actividad les atañe a todas las unidades de negocio sin importar el tamaño que representen.

En la empresa MAN – SER, caracterizada como Pyme por su tamaño, la dirección se encuentra inmersa en las actividades operativas y no dio lugar a la planificación financiera. Producto de esta falta de planificación y un asesoramiento financiero profesional, evidenciada por nula actividad desarrollada en la temática, se puso en riesgo la sustentabilidad de la empresa y la posibilidad de generar resultados.

Financieramente, la empresa tiene dos grandes problemas que se deberán resolver en lo inmediato. El primero es una delicada situación a corto plazo, dado que, por lo analizado en el apartado correspondiente y en función a los indicadores de liquidez seca y necesaria, el capital de trabajo no podrá hacer frente a los compromisos adoptados en lo inmediato.

A las dificultades mencionadas anteriormente, se le suma el aumento del plazo de cobro de las ventas y de la antigüedad de la materia prima, acompañado de una disminución del plazo a pago a proveedores. Todas estas variables incrementaron sustancialmente el ciclo operativo neto de la organización, lo que incrementa el nivel de capital de trabajo necesario para el normal funcionamiento de la empresa.

El segundo problema a resolver es la incidencia de los costos de financiamiento en el estado de resultado. Es decir, el costo erogado en concepto de intereses bancarios, lo que repercute en la capacidad de la empresa de generar resultados que logren aumentar la rentabilidad tanto del activo como del patrimonio neto.

En función a los resultados del análisis financiero realizado y dada la coyuntura económica, política y social del entorno donde se desempeña la Pyme, es fundamental para Man - Ser SRL contar con las herramientas necesarias, tanto sistémicas como profesionales, que brinde la información relevante para la correcta toma de decisiones financieras.

Una vez que se cuente con la información periódica sobre el desempeño de los indicadores planteados, se podrá realizar el correcto seguimiento de las variables financieras de corto y largo plazo, como así también el desempeño económico de la firma.

De esta forma podrá corregir desviaciones presentadas en relación a los objetivos establecidos.

Por todo lo mencionado anteriormente, en el próximo apartado, se presentan los lineamiento y actividades requeridas para, en primer lugar, dotar a Man-Ser SRL de las herramientas necesarias para el desarrollo de la planificación financiera y, en segundo lugar, los aspectos financieros que se deben resolver en lo inmediato, como, por ejemplo, nivel de capital de trabajo y la forma de financiar el mismo.

De esta forma, la pyme lograra sobrepasar los inconvenientes a corto plazo y producto de esta intervención profesional, se podrán elevar los resultados proyectados.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

- Desarrollar la planificación financiera, a fin de lograr la eficiencia y eficacia en la de la estructura de financiamiento y por consiguiente el crecimiento sostenido de la empresa.

#### *Objetivos Específicos*

- Aplicar las herramientas de análisis de los estados contables.
- Evaluar la situación financiera a corto y largo plazo y el desempeño económico.
- Definir las variables de la planificación financiera.
- Establecer el método de seguimiento de las variables financieras.
- Definir la herramienta sistémica que dará el seguimiento de los indicadores financieros
- Evaluar las opciones disponibles en el mercado de créditos para el financiamiento.

#### *Alcance*

En la propuesta elaborada se definieron las actividades a desarrollar en un periodo de tres meses, es decir, julio, agosto y septiembre del presente año. La realización de las actividades planteadas, dotara a la empresa de las herramientas necesarias para elaborar un plan financiero como también el posterior seguimiento del mismo.

Así mismo, en relación a la situación financiera actual de la Pyme y con el objetivo de corregir las deficiencias detalladas el correspondiente apartado, se definieron las acciones a realizar en función de la necesidad de financiamiento del capital de trabajo y la reducción del costo financiero, con el objetivo de disminuir la participación de los mismos en el estado de resultados.

Una vez definidas las acciones se avanzó en la elaboración de una proyección de los estados contables a fin de analizar el impacto del plan de implementación desarrollado.



### *Recursos*

Como se explicó en el apartado diagnóstico y discusión, unos de los problemas de Man – Ser SRL, es la nula actividad en planificación financiera y su correspondiente seguimiento. Por tal motivo, en esta sección se definieron los recursos necesarios para dar comienzo a la gestión financiera y contar con las herramientas sistémicas, que brinden la información necesaria para el monitoreo de las variables relevantes y su posterior corrección en caso de desviaciones.

### *Asesoramiento profesional y herramienta sistemática*

Tabla 13: Proyección costos asesoría financiera y sistema Tango Gestión - Modulo Tablero

Recurso	Valor Hora CPCE	Cantidad Hs Diarias	Costo Diario	Costo Mensual
Asesoramiento Profesional en Cs Es	\$1.306,00	4	\$ 5.224,00	\$104.480,00
Licencia Pro Tango Gestión - Modulo Tablero				\$ 12.760,00
Costo total mensual				\$ 117.240,00

Fuente: Elaboración propia

Así mismo y en función de la necesidad de contemplar todos y cada uno de los costos que deberá afrontar la empresa para la implementación del presente plan de acción, se detalla la erogación necesaria para llevar a cabo una modificación en el estatuto social y su inscripción en el Registro de Comercio (Inspección de Persona Jurídica). Esto se informa dado que una de las fuentes de financiamiento definidas, es el aporte de capital por parte de los socios de Man – Ser SRL.

Tabla 14: Proyección costos modificación estatuto social

Recurso	Monto estimado	Costo Total
Honorarios estimados Estudio Jurídico	\$50.000	\$50.000,00
Registro de comercio (IPJ)	\$10.800	\$ 10.800,00
Costo total		\$ 60.800,00

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la gráfica correspondiente al Diagrama de Gantt del plan de implementación para llevar a cabo la propuesta planteada.

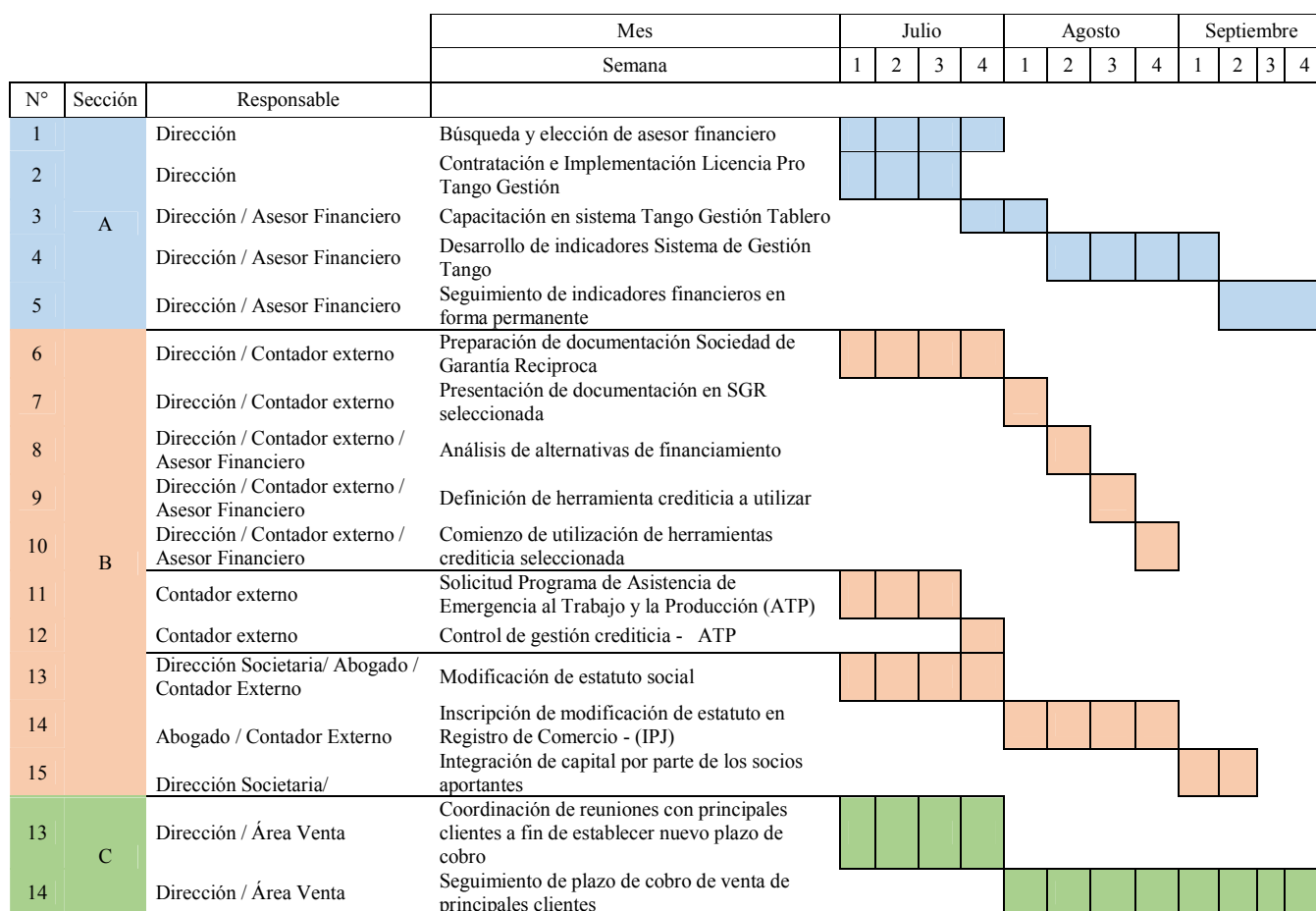


Figura 5 – Diagrama de Gantt – Plan de implementación

Fuente: Elaboración Propia

El plan de implementación fue dividido en 3 secciones y cada una de ellas está compuesta por un grupo de actividades específicas. Cada sección y actividad se diagramo en función a las correcciones financieras y de gestión necesarias a fin de mejorar la situación financiera a corto plazo y elevar los resultados para el ejercicio 2020.

*Rubro A – Bases para la planificación financiera*

En este rubro se definieron las actividades necesarias que, en forma conjunta con los recursos, darán comienzo a la gestión financiera habitual en Man - Ser SRL. Para tal fin se considera necesario contar con el asesoramiento financiero profesional, como así también la herramienta sistémica de seguimiento de las variables. Dicho monitoreo estará a cargo en forma conjunta de la dirección y el profesional en Cs Es.

En relación al sistema de seguimiento de los indicadores financieros, la pyme utiliza el sistema Tango Gestión, el cual cuenta el módulo llamado Tablero. El mismo, cumple la función de tablero de control y con el mismo, pueden lograr, en función a la base de datos y operaciones matemáticas a realizar a la misma, los indicadores numéricos a los cuales se deberá realizar el seguimiento periódico.

La actividad de búsqueda del profesional especialista finanzas, se encuentra a cargo de la dirección, en tanto que, la implementación de la herramienta sistemática y la definición de los indicadores financieros y seguimiento de los mismos, es una tarea que se debe realizar en forma conjunta entre la dirección y el profesional en Cs Es.

#### *Rubro B – Financiación de capital de trabajo*

En este rubro, se definieron las actividades necesarias para lograr el financiamiento a corto plazo necesario para el capital de trabajo y de esta forma mejorar la situación financiera de la pyme.

#### *Sociedad de garantía recíproca*

El principal requisito para formar parte de una sociedad de garantía recíproca bajo la calidad de socio partícipe (tomador de crédito Man–Ser Srl), es acreditar la condición de Pyme (Certificado MiPyme), contar con una facturación inferior a los \$1.212 millones en promedio para los últimos tres ejercicios y no tener más de 655 personas ocupadas, requisitos que cumplimentados por Man - Ser SRL.

A modo de ejemplo se exponen algunos de los diferentes instrumentos financieros que son avalados por una SGR:

- Descuento de cheques de pago diferidos propios y de terceros
- Facturas electrónicas de crédito.

- Pagarés bursátiles
- Préstamos bancarios

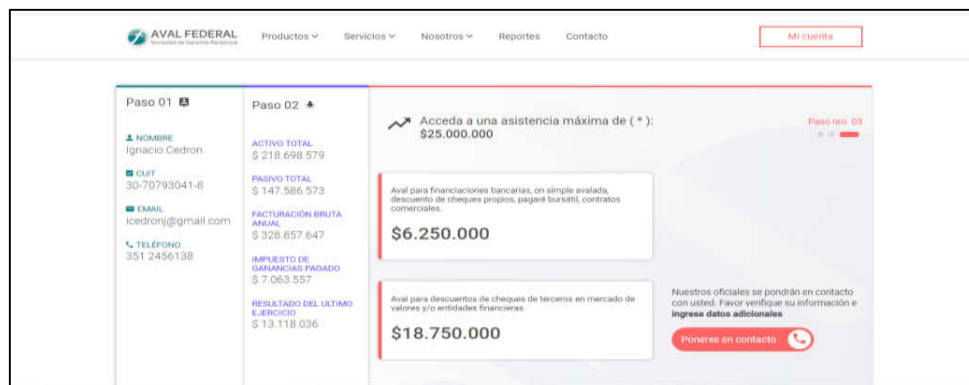


Figura 6 – Simulación online de límite de crédito

Fuente: Aval Federal

En función a los valores del último estado resultados y situación patrimonial, se realizó una simulación del monto crediticio disponible en la SGR Aval Federal, el cual, se puede observar en la figura N °5. El monto total crediticio al que puede acceder Man – Ser es de \$25.000.000 a una tasa de referencia del 35% TNA.

A continuación, se detalla la documentación a presentar ante la Sociedad de Garantía Recíproca seleccionada, para lograr la calificación definitiva como socio participante y de esta forma acceder a las diferentes alternativas de financiación. Tanto la preparación y presentación de la documentación como la evaluación y selección de la SGR, estará a cargo en forma conjunta de la dirección, el asesor financiero y el contador externo de la empresa, este último encargado de la preparación de los documentos contables.

- Formulario Sepyme
- Registro PYME Digital (Formulario 1273)
- Estatuto de la sociedad o contrato social – según corresponda- y sus modificaciones.
- DNI de los socios.
- Estados contables auditados año anterior y certificados por contador público.
- Informe de ventas actualizado con firma del representante legal.

- DDJJ Impuesto a los Bienes Personales (Form. 762) año en curso + papeles de trabajo de los fiadores.
- Productos a plazo mayor a 12 meses:
- Flujo de Fondos que abarque el horizonte del crédito. Firmado por apoderado/representante.
- Producto con Garantía Hipotecaria: Informe de tasación

*Programa de asistencia financiera en función a coyuntura COVID 19*

El Ministerio de Desarrollo Productivo de la Republica Argentina, a fin de brindar asistencia financiera a pymes que cuenten con certificado MiPyme vigente y dada la coyuntura COVID 19, dispuso la posibilidad de acceso a un crédito equivalente al 100% de la masa salarial. En función a la información obtenida de los estados contables, se realizó una estimación del monto máximo crediticio según las condiciones establecidas.

Tabla 15 - Supuestos para la definición del monto máximo crediticio

Concepto	Valor
Sueldo definido por estados contables al 31/12/2019	\$ 25.000,00
Cantidad de empleados	200
Aumento homologado en marzo por Union Obrera Metalurgica	11%
Sueldo Junio mas SAC	\$ 41.625,00
Masa salarial Junio 2020 (Mas SAC) - Programa de asistencia financiera	\$ 10.073.250
Tasa de interés anual	24%
Sistema de amortización	Frances
Plazo en meses	12
Periodo de gracia en meses	3

Fuente: Elaboración propia

Así mismo la tarea de solicitar la adhesión al programa de asistencia financiera y el correspondiente seguimiento de la gestión en la página de la Administración Federal de Ingresos Públicos, estará a cargo del contador externo de la empresa, dado que cuenta con toda la información necesaria para avanzar con la tramitación.

*Aporte de capital por socios*

Por último, en relación a las actividades atinentes a la obtención del financiamiento para elevar el nivel del capital de trabajo, se establece como opción un aporte de capital societario. El monto total a aportar en forma conjunta por los socios asciende a \$

5.858.806,86, el cual, en forma complementaria con el crédito ATP y las líneas crediticias de SGR, va a lograr corregir las deficiencias financieras a corto plazo.

El costo de oportunidad que tiene los socios en integrar el aporte de capital adicional o realizar una inversión en el sistema financiero, considerando la proyección de los estados contables de Man- Ser Srl para el 2020, es nulo ya que la rentabilidad del PN asciende a 30.08% para el ejercicio proyectado, en tanto que la tasas para plazo fijo del BNA para 365 días asciende a 30.02%

Para llevar a cabo esta actividad, se debe, en primera instancia realizar una modificación al estatuto social, dado que cambia el monto del capital, y si los aportes no son de la misma cuantía por cada uno de los socios, también cambia la proporción de participación en la SRL. En tal sentido los responsables de esta actividad son la Dirección Societaria (La viuda del Sr Mansilla y sus tres Hijos), el abogado de la empresa y el contador externo.

#### *Rubro C – Plazo de cobro*

En relación al plazo cobro de las ventas, se plantea la necesidad de negociar con los principales clientes AIT SA, Wolkswagen Argentina SA, Pertrak SA y Scania Argentina SA una disminución del plazo de cobro. En función a la estructura financiera es necesario obtener un plazo de cobro de venta no superior a 3 meses.

A fin de llevar a cabo esta actividad, se deberán coordinar reuniones con los principales clientes, con el objetivo de renegociar el plazo de cobro de las ventas. Esta actividad estará a cargo de la dirección y del área ventas de la empresa, que según se desprende de la información de Man - Ser SRL, un directivo, el Sr Julián Mansilla realiza las actividades de venta con el apoyo de una persona.

En relación al plazo de pago a proveedores, si bien el mismo mostro una disminución en el periodo analizado, se logró un plazo de 5.2 meses de pago durante el 2019, por lo que se establece continuar con el mismo plazo dada la coyuntura económica.

#### *Resultados de la proyección de estados contables*

Para finalizar el presente apartado, se exponen los indicadores resultantes de la proyección del estado de situación patrimonial y estado de resultados realizada, para la cual se realizó el supuesto de que el nivel de ventas presente durante el ejercicio 2020 la misma tasa de crecimiento que registro durante 2019, es decir un incremento de 15%. Así mismo para la elaboración del mismo se consideraron los costos, tanto financieros como de gestión, del plan de implementación propuesto.

Tabla 16: Proyección indicadores financieros y económicos

Indicador	2020	Variación	2019
Plazo Cobro de venta en meses	3	-9%	3,50
Capital de trabajo	\$ 50.982.211,08	57%	\$ 32.527.166,85
Índice de liquidez corriente	1,39	12%	1,24
Índice de liquidez acida	1,12	11%	1,01
Índice de liquidez necesaria	0,65	-32%	0,96
Rentabilidad del patrimonio neto	30,08%	48%	20,32%
Rentabilidad del Activo	18%	1%	17,74%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los indicadores detallados, tanto de la situación financiera a corto plazo como del desempeño económico proyectado, una vez realizadas las acciones planteadas como necesarias, mejoran situación financiera de Man - Ser SRL.

Con el incremento del capital de trabajo, la necesidad de liquidez se reduce un 32%, por lo que, en estas circunstancias, es viable trabajar con un índice de liquidez corriente del 1.39 y acida del 1.12.

En relación a los indicadores económicos, la disminución del costo del financiero repercute directamente en la posibilidad de la pyme en generar resultados más rentables. En función al escenario planteado, los resultados financieros representan solo el 3.4% de las ventas totales, en lugar del 12% registrado para el ejercicio 2019. Con la reducción lograda producto de financiamiento con tasas más competitivas y el aporte de capital societario, se incrementa la rentabilidad tanto sobre el patrimonio neto como sobre el activo total.

Por ultimo y con la finalidad de no agotar la temática, se plantean dos alternativas adicionales que se puede llevar a cabo Man-Ser Srl, con el objetivo de dar solución a los problemas financieros.

En primer lugar, realizar un replanteo de la gestión de compras, con el objetivo de reducir el tiempo de antigüedad de los bienes de cambio. Con esta acción se logrará disminuir el ciclo operativo neto y con ello las necesidades de capital de trabajo. En segundo lugar y en búsqueda del financiamiento necesario para desarrollar la normal actividad operativa, se considera viable modificar el tipo societario hacia una Sociedad Anonima y de esta forma buscar accionistas que integren el capital.

### **Conclusión**

Llegando al final del presente trabajo, el cual tuvo como propósito brindar, a la pyme Man-ser SRL, los principales lineamientos para la planificación financiera, que permita mejorar las variables financieras a corto plazo e incrementar los resultados económicos, se arribó a las siguientes conclusiones.

En función al análisis cuantitativo y cualitativo de la situación financiera de la empresa, realizado a través de un análisis integral de los estados contables de los periodos 2017, 2018 y 2019, se determinaron los siguientes problemas principales.

En primer lugar, la escasez de capital de trabajo que permita el normal funcionamiento a corto plazo. Producto de ello, durante el último periodo analizado el índice de liquidez seca ascendió a solo 1.01, siendo este nivel muy bajo en relación al índice de liquidez necesaria de 0.96.

En segundo lugar, la elevada participación del costo de financiamiento en el estado de resultado, el cual experimento un crecimiento del 98% entre los ejercicios 2018 y 2019, llegando a representar el 12% sobre el total de venas logradas en el último periodo.

Esta delicada situación financiera a corto plazo y el alto costo de financiamiento que opaco la posibilidad de la empresa de generar resultado, sumado una coyuntura económica con nulas expectativas de crecimiento, profundizada por la pandemia COVID 19, llevaron a establecer la necesidad de generar un plan de implementación con un horizonte temporal en lo inmediato.

Planteado el objetivo de avanzar en una planificación financiera que brinde sustentabilidad a la Pyme, se llevó a cabo una evaluación de las diferentes herramientas



crediticias a fin de logara una estructura de financiamiento competitiva, que impacte en la situación financiera a corto plazo y a su vez, reduzca la participación del pago de intereses bancarios en el estado de resultado.

De esta investigación surgieron las tres fuentes de financiamiento seleccionadas, en primer lugar, la adhesión al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), el cual cuenta con una tasa subsidiada por el gobierno nacional, en segunda instancia la participación en una Sociedad de Garantía Recíproca y por último, en menor cuantía, el aporte de capital por parte de los propietarios.

Definida la estructura de financiamiento, se planteó también la necesidad de llevar a cabo una negociación con los principales clientes a fin de disminuir el plazo de cobro y de esta forma reducir el ciclo operativo neto de la empresa.

A fin de que la solución planteada no fuera circunstancial, se definió la necesidad de contar con asesoría profesional financiera e implementar el módulo Tablero del sistema Tango Gestión, con el objetivo de llevar a cabo un seguimiento de las variables financieras. De esta forma se obtendrá la información en forma oportuna, para corregir desviaciones que alejen a Man Ser SRL del cumplimiento de los objetivos de rentabilidad establecidos.

Por ultimo y con el objetivo de demostrar los beneficios que se obtendrán con el plan de implementación, se avanzó con una estimación del estado de situación patrimonial y el estado de resultados bajo supuestos lógicos y se llevo a resultados muy favorables.

## Biografía

Pérez, J. O. (2005) “Análisis de estados contables -Un enfoque de gestión”. Segunda edición, Córdoba, Argentina: El Copista

Stephen Ross, Randolph Westerfield y Bradford Jordan. (2010) “Fundamentos de finanzas corporativas”. Novena edición: Mc Graw Hill

### *Publicaciones*

Banco Central de la República Argentina (Bcra). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200529%20Resultados%20web.pdf>

Unión Industrial de Córdoba. Relevamiento de actividad y expectativas industrial - febrero 2020. Recuperado de <http://www.uic.org.ar/portal/?p=7506>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Informe Técnico / Vol. 4, N°90. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_05\\_207F634B218B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_05_207F634B218B.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Informe Técnico / Vol. 4, N°100. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_06\\_209D4DE5138A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_06_209D4DE5138A.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Informe Técnico / Vol. 4, N°53. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim19EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf)

Fundación Observatorio Pyme. Informe especial: Investigación y Desarrollo e Innovación entre las Pymes Industriales (junio 2017). Recuperado de <https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2017/07/Informe-IDi.pdf>

Loidi, J (10/10/2019). ¿Por qué cierran las Pymes? No es (Solo) la crisis. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.ar/2019-10-por-que-cierran-las-pymes-no-es-solo-por-las-crisis/>

García Casella, C.L. (2015). Posibilidades que ofrece la teoría contable a la práctica contable y a otras prácticas vecinas. *Contabilidad y Auditoría – Investigaciones en teoría Contable*,21(42),15-32 páginas.

Cristóbal, J. E. (2018). Caso de aplicación de análisis de estados contables: indicadores económicos y financieros para la toma decisiones en pymes. *Ciencias Económicas*, 15(01), 75-100. Doi: [10.14409/rce.v1i0.7748](https://doi.org/10.14409/rce.v1i0.7748)

## Anexos

Tabla 17: Proyección del estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	Análisis
Ventas Netas	Monto	Monto	Vertical
Ventas Industriales	\$ 198.635.385,85	\$297.953.078,77	
Ventas Servicios	\$ 130.222.261,94	\$149.755.601,23	
Total Ventas del Ejercicio	\$ 328.857.647,78	\$378.186.294,95	100%
Costos			
Costos de Venta	\$ 146.596.294,11	\$168.585.738,23	45%
Otros costos de venta	\$ 102.468.794,04	\$117.839.113,15	31%
Total Costos de Ventas	\$ 249.065.088,15	\$286.424.851,37	76%
Resultado Bruto	\$ 79.792.559,64	\$91.761.443,58	24%
Gastos	\$ 19.228.410,14	\$22.888.111,67	6%
Administración	\$ 7.669.955,43	\$9.595.888,74	3%
Comercialización	\$ 11.558.454,72	\$13.292.222,93	4%
Resultado Actividad Principal	\$ 60.564.149,49	\$68.873.331,91	18%
Intereses Bancarios	\$ 31.906.861,42	\$12.701.663,05	3%
Imp. A los debitos - Intereses impositivos y planes de pago	\$ 7.589.836,00	\$8.728.311,40	2%
Resultado NETO	\$ 21.067.452,07	\$47.443.357,46	13%
Otros Ingresos y Egresos	-\$ 885.858,05	-\$1.018.736,76	0%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 20.181.594,02	\$46.424.620,70	12%
Impuesto a las Ganancias	\$ 7.063.557,91	\$16.248.617,25	4%
Resultado Final	\$ 13.118.036,11	\$30.176.003,46	8%

Fuente: Elaboración propia

