

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Man-Ser Productos y Servicios Industriales S.R.L.**

**Determinación de Estructura de Financiamiento Óptimo**

**Determination of Optimal Financing Structure**

**Autor: Emiliano Galarza**

**DNI: 33510450**

**Legajo: VCPB20877**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Córdoba, Córdoba**

**Argentina, noviembre, 2020**

## Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Análisis de Situación</i>	2
Descripción de la situación	2
Acontecimientos Importantes	3
Situación sector ventas y compras	4
Análisis de contexto	4
Diagnóstico Organizacional	7
Análisis específico	8
<i>Marco Teórico</i>	12
Análisis cobros y pagos	12
Fuentes de financiación	13
Indicadores Financieros a utilizar	14
<i>Diagnóstico y discusión</i>	15
Declaración del Problema	15
Justificación del Problema	15
Conclusión diagnóstica	16
<i>Plan de Implementación</i>	16
Objetivo general	16
Objetivos Específicos	16
Alcance	16
Recursos	16
Acciones Específicas	17
Propuesta	17
Propuesta de medición y evaluación	20
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	21
<i>Bibliografía</i>	22

## **Resumen**

Para el presente trabajo final de grado, se examinó la significación que tiene la financiación óptima de la empresa Man-Ser Productos y Servicios Industriales S.R.L. en sus cuentas por cobrar y pagar. Se desempeñó un análisis de la administración financiera en el cual se comparó el año 2018 con los años anteriores 2017 y 2016, se encontró, por medio de los distintos índices obtenidos, que la misma presentaba deficiencias en el ciclo operativo neto; lo que llevo en su momento a buscar los motivos que generaban el problema de la empresa. Luego de amplios estudios se hallaron las causas que justificaban la situación; entre ellas la mala coordinación y política financiera entre inventarios, plazo promedio de pagos y cobros son las causas que llevan a realizar una propuesta de la utilización de una fuente de financiación como es el crédito bancario y una nueva política comercial de cobranzas a clientes. Se llegó a la conclusión que con el crédito la empresa podrá equilibrar el déficit en el ciclo operativo y con las políticas de cobranzas reducir los pagos fuera de termino. Las cuentas por cobrar y pagar son muy valiosas ya que un control preciso sobre ellas te puede llevar al crecimiento y un mal control te puede llevar a la quiebra.

Palabras claves: administración financiera, política comercial, financiación y crédito.

## **Abstract**

For the present final degree project, the significance of the optimal financing of the company Man-Ser Productos y Servicios Industriales S.R.L. was examined. On your accounts receivable and payable. An analysis of financial management was performed in which 2018 was compared with the previous years 2017 and 2016, it was found, through the different indices obtained, that it presented deficiencies in the net operating cycle; what led at the time to look for the reasons that generated the problem of the company. After extensive studies, the causes that justified the situation were found; among them, poor coordination and financial policy between inventories, average payment and collection terms are the causes that lead to make a proposal for the use of a source of financing such as bank credit and a new commercial policy for customer collections. It was concluded that with the credit the company will be able to balance the deficit in the operating cycle and with the collection policies reduce late payments. Accounts receivable and payable are very valuable since precise control over them can lead to bankruptcy.

Keywords: financial management, commercial policy, Financing and credit.

## Introducción

El presente trabajo se enfoca en la empresa Man-Ser Productos y Servicios Industriales, la cual está abocada al sector metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba barrio San Pedro Nolasco, apunta al mercado Nacional (Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe), no posee filiales. Fue fundada el 15 de octubre de 1995 por el Sr. Luis Mansilla, en el año 2002 paso de ser una empresa unipersonal a una S.R.L., sus principales clientes son AIT S.A. una empresa agroindustrial y Volkswagen Argentina S.A. En el año 2009 los hijos del fundador Julián gerente de la empresa y Melina Mansilla encargada de la administración, tomaron la empresa a su cargo y en el 2012 se inauguró una planta nueva que duplica a la anterior con 4 áreas nuevas.

La empresa se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación, ofreciendo tres productos para el cuidado de equipos como extractores de viruta y cintas transportadoras, protectores telescópicos y maquinas lavadoras, también brinda servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales y el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

La planta comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado, punzonado de chapa y stock de materia prima, un área de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC, un área de trabajos especiales equipada con un puente grúa y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficina uno administrativo y uno de diseño. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

La empresa en su estructura de activos y pasivos corrientes se encuentra con un nivel de porcentaje alto en sus participaciones con respecto a sus derechos como las cuentas por cobrar y sus obligaciones con terceros como las cuentas por pagar, en la presente investigación nos avocaremos a estudiar el ciclo operativo, ya que la empresa se encuentra en crecimiento y ante la oportunidad de realizar una inversión es necesario tener conocimiento si la empresa necesita financiamiento o no.

La significación de realizar un análisis de las cuentas por cobrar y pagar de la empresa es una herramienta fundamental en la gestión en una empresa Jaramillo Castillo (2017) en su trabajo de investigación destaca el estudio de las cuentas por cobrar y pagar

de la empresa GCF Holdings SAC, con lo cual pudo apreciar el nivel de morosidad con el que se encontraba la empresa en sus políticas de cobranzas, para Galarza Kasen (2018) en su trabajo de investigación destaca las cuentas por cobrar y pagar de la empresa constructora Barreto Contratistas Generales, la cual carece de un control sobre ellas, esto puede producir grandes problemas futuros, como así también Ccanto Trucios (2018) en su trabajo de investigación que enfoca en el estudio de las cuentas por cobrar de la empresa Servicios Analíticos Generales, donde destaca que una empresa necesita un buen manejo en la política de cobros para sobrevivir y crecer.

Para Castelo Domínguez (2016) el control del capital de trabajo, y sus ciclos operativos son de vital importancia, en su investigación en la empresa Editmedios S.A., lo que obtuvo como conclusión que una mejor atención a los indicadores antes mencionado hace incrementar liquidez y rentabilidad y para Alisson (2018) también en su trabajo de investigación en la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C., en el cual destaca que una buena gestión del capital de trabajo incrementa la rentabilidad de la empresa.

La importancia del caso a estudiar está vinculada con el capital de trabajo, ya el eficiente control del mismo es una estrategia a llevar a adelante lo que permite la permanencia en el tiempo de una empresa y un mal manejo puede ocasionar la quiebra. Lo que se va a desarrollar en este caso, aportara el conocimiento sobre la capacidad de la empresa para producir flujo de caja, ósea liquidez, y el equilibrio que existe entre los activos y pasivos corrientes.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

La visión se centra en ser una empresa reconocida a nivel nacional y Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

La misión se centra en ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos para ello consideramos importante un espíritu innovador y creativo en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

El compromiso de cumplir con las normas ISO 9001:2008 la empresa establece:

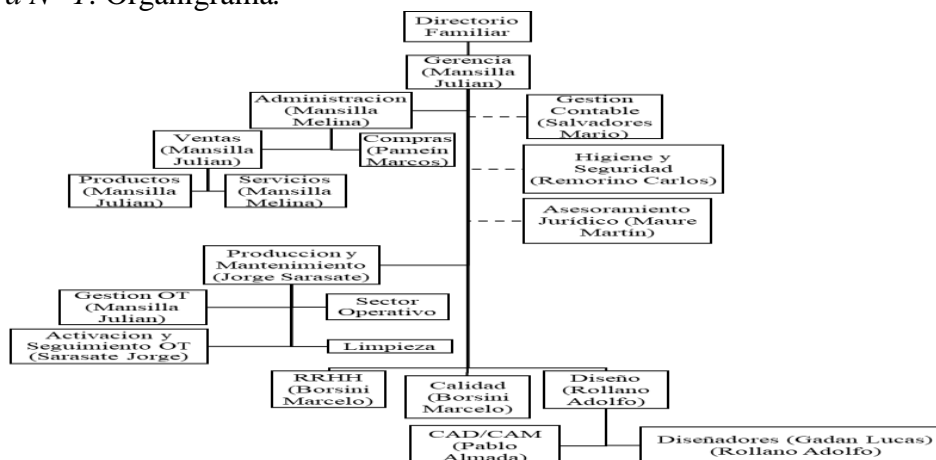
- ✓ Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo
- ✓ Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta
- ✓ Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común basado en la confianza y la mutua asistencia
- ✓ Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo
- ✓ Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción

Entre los valores o principios se encuentran confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

#### *Acontecimientos Importantes*

Los hechos importantes de la empresa se enfocan en inversiones que resultaron crecimientos en el año 1997 su fundador viajó a Alemania donde adquirió una máquina punzonadora CNC control numérico por computadora, la aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios. En el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. En el año 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (organización internacional de normalización) 9001.

*Figura N° 1: Organigrama.*



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de información de la empresa Man-Ser.

### *Situación sector ventas y compras*

Analizando la empresa se puede determinar que, las ventas están a cargo del gerente, la empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realiza a través de los vendedores en forma personal o telefónica, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico. La mayoría de las cobranzas se realizan mediante cheques con el riesgo que no posean fondos, los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria.

En compras las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción, el proceso se inicia con una solicitud de compra interna de manera escrita a través de un formulario donde se especifica en detalle la mercadería a solicitar, la cantidad, el motivo de la compra, la fecha y el proveedor sugerido o seleccionado. Los pagos son realizados por transferencia bancaria a 30 días de la fecha de factura o con cheques. A determinados clientes de la provincia de buenos aires se les realiza el pago con transferencia bancaria, en especial cuando es anticipado por compras grandes o poco frecuentes.

### *Análisis de contexto*

Para analizar el contexto de la empresa se utiliza una herramienta estratégica llamada PESTEL, el cual consiste en el estudio de cada uno de los siguientes aspectos:

*Factores Políticos:* En los últimos 4 años las decisiones tomadas por el gobierno de turno no fueron acertadas para el sector industrial, cerraron muchas empresas, las empresas metalúrgicas nunca estuvieron en el radar del gobierno.

En diciembre de 2019 hubo cambio de gobierno, donde las expectativas se renovaron. En marzo se tomó la decisión del aislamiento social, preventivo y obligatorio lo que afectó e impactó de manera negativa en las empresas y el sector cordobés fue el más perjudicado.

Con respecto a las decisiones del gobierno, al valor del dólar oficial se le suma el impuesto país del 30% y se agregó el 35% lo que suma un 65%. Cuando las importaciones realizadas por empresas lleguen al millón de dólares se les reconoce solo el 40%. Estamos en presencia de un problema en la compra de insumos ya que el

crecimiento de la demanda provoca que las empresas no tengan lo necesario para producir.

*Factores económicos:* La volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país.

Una de las grandes causales de nuestra actual situación es el estancamiento absoluto fogueado por la gran presión impositiva de carácter brutal que priva a la gente de tener capacidad alguna de ahorro y a los empresarios de contar con condiciones potables para potenciales inversiones. La tasa total de impuestos y contribuciones pagados por los actores económicos como porcentaje de sus ganancias es en Argentina la segunda mayor del mundo, sostener la elevada carga impositiva y una posible elevación de la misma aparecen como retroceso en mejorar la actividad económica.

El nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registro en septiembre una variación de 2,8% con relación al mes anterior. Los bienes tuvieron una variación de 3,6% mientras que los servicios tuvieron una variación de 1,1% con respecto al mes anterior. (Indec, 2020)

Las empresas que accedan a los créditos de tasa subsidiada (ATP) contarán con un periodo de gracia de 3 meses de modo que el reembolso se realizara a partir del cuarto mes en 12 cuotas mensuales, iguales y consecutivas. Aquellas empresas que cumplan con las metas establecidas por el Ministerio de Desarrollo Productivo recibirán un reintegro. Es una herramienta para cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico

*Factores Sociales:* Con respecto a la salud es de público conocimiento que la pandemia COVID19 afectó una gran parte de la sociedad, aumentó la pobreza y está dejando en estado crítico la actividad sanitaria. Como consecuencia de la actualidad con respecto a la educación existe un proyecto para los niños o adolescentes que terminen un ciclo óseo que terminen la primaria y la secundaria comiencen en grupos, esto sería un avance para la educación.

La tasa de desocupación es de 13,1 en el segundo trimestre del año 2020, aumento al primer trimestre que era de 10,4. Con respecto a la pobreza el índice aumento en los hogares respecto del último semestre de 2019 era de 25,9 y en la actualidad está en 30,4. Las tasas de indigencia en los hogares aumento también de un 5,7 del último trimestre del año 2019 y en la actualidad está en 8,1. (INDEC, 2020)



*Factores Tecnológicos:* Las nuevas tecnologías como las maquinarias avanzadas en el sector metalúrgico permiten mayor capacidad productiva y eficacia en todos los sentidos, el impacto es positivo ya que reduce costes, disminuye el trabajo manual automatizando muchos de los procesos metalúrgicos y evitando el accidente laboral, como consecuencia negativa el uso de estas máquinas requieren de mantenimiento esto implica reparación constante. La digitalización es otra de las tecnologías de gran impacto ayudando a optimizar recursos y al desarrollo del negocio.

*Factores ecológicos:* La empresa no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos; por normas ISO 9001 debe gestionar el control del aceite, que recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana una empresa se encarga de recolectar el material.

Las normas ISO 14000 son fundamentales para mejorar un sistema de gestión ambiental, mejora del desempeño ambiental, cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos y logro de los objetivos ambientales. Varias empresas no cuentan aún con una política de ambiente y gestión de residuos, se manejan mediante reciclados con clasificación en diferentes recipientes, pero si la mayoría cuentan con asesores de seguridad e higiene que realizan inspecciones y capacitaciones.

*Factores Legales:* La ley de sociedades comerciales 19.550 sección 1 de la existencia de sociedad, artículo 1 habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas. (InfoLEG, 2015)

El ministerio de seguridad, empleo y seguridad social en su resolución 763/2012, en su artículo 1 declárese homologado el acuerdo y sus escalas salariales, del expediente N°1.494.136/12 celebrados entre otros ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicas de la República Argentina). (InfoLEG, 2012)

Las empresas metalmecánicas se rigen por la ley 24.554 donde forma parte la superintendencia de riesgo de trabajo que tiene como objetivo primordial garantizar el efectivo cumplimiento del derecho de la salud y seguridad de la población mientras trabaja.

En la actualidad la empresa cuenta con la certificación de la norma ISO 9001, que es una norma internacional que se centra en la mejora de la calidad de sus productos o servicios.

### *Diagnóstico Organizacional*

FODA es una matriz que se utiliza en las empresas como herramienta estratégica de análisis, permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas a nivel macroeconómico o exterior, y las fortalezas y debilidades a nivel microeconómico o interior, es un diagnóstico certero y completo de una empresa o proyecto en particular lo que permite tomar las mejores decisiones.

<p><b>Fortalezas:</b>  Reconocimiento de la empresa a nivel nacional.  Línea de productos y servicios variados.  Los valores o principios con sus clientes, proveedores.  Capacitación constante a sus empleados.</p>	<p><b>Debilidades:</b>  Muchas responsabilidades recaen sobre los dueños.  Falta de delegación.  Política de cobranza poco eficiente.  Porcentaje de participación elevada en las cuentas por cobrar y pagar.  Desfasaje negativo en el ciclo operativo.  Capacidad ociosa no aprovechada.</p>
<p><b>Oportunidades:</b>  Expansión de la planta.  Competencia débil.  Productos y servicios competitivos en calidad y precio.</p>	<p><b>Amenazas:</b>  Pandemia.  Contexto económico inestable.  Tensión cambiaria.</p>

Fuente: elaboración propia.

*Fortalezas:* Una de las grandes ventajas con la que cuenta Man-Ser es el reconocimiento a nivel nacional, por sus productos y servicios variados, ganando la confianza de sus clientes y proveedores por sus valores y principios, y la especialización constante a sus empleados.

*Debilidades:* Las desventajas con la que se encuentra la empresa es que se crean cuellos de botellas al recaer toda la responsabilidad sobre los dueños más precisamente sobre el gerente general por la falta de delegación, las políticas de cobranzas y el desfasaje en el ciclo operativo es una debilidad fundamental actualmente en la empresa por falta de una correcta gestión y por último la capacidad sin aprovechamiento y con espacios ociosos.

*Oportunidades:* La expansión de la planta para nuevos mercados, ya que los productos y servicios de la empresa son competitivos en calidad y precio con respecto a su competencia

*Amenazas:* La pandemia es una de las principales amenazas en la actualidad, como encadenamiento se va a ocasionar un contexto económico inestable y una tensión cambiaria con respecto al dólar, esto podría traer consecuencias a la empresa por los altos porcentajes de tasa de interés de los bancos, trabas burocráticas por el temor de los bancos en cobrar sus préstamos, inflación muy alta, y podría sufrir consecuencias en el pago de deudas en moneda extranjera.

### *Análisis específico*

Tabla 1  
*Composición de la estructura de activos*

Activo	Al 31/12/2018	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016
Activo Corriente			516.000,00
Caja y Bancos	2.178.770,08	9.954.707,30	76.755.159,70
Cuentas por cobrar	137.024.019,91	95.110.616,29	2.575.432,69
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00	
Bienes de cambio	30.910.950,03	23.777.654,07	19.188.789,93
Total Activo Corriente	170.113.740,29	128.842.977,67	99.035.382,31
Activo no Corriente			
Bienes de uso	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	0,00	0,00
Total Activo no Corriente	48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
Total Activo	218.698.579,61	156.048.280,38	127.430.951,49

Fuente: elaboración propia.

La tabla 1, nos muestra la estructura del activo con sus correspondientes cuentas utilizadas por la empresa, la comparación de los últimos 3 años del activo corriente y no corriente.

Tabla 2  
*Composición de la estructura de pasivos*

Pasivo	Al 31/12/2018	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016
Pasivo Corriente			
Cuentas por pagar	115.346.795,43	77.207.216,31	71.793.637,67
Remuneraciones y cargas sociales	13.612.500,00	11.570.625,00	1.276.171,88
Cargas fiscales	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10
Otras cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00
Total Pasivo Corriente	137.586.573,43	96.454.310,31	76.738.631,64

Pasivo no Corriente			
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Otras cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00
Total Pasivo no Corriente	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Total Pasivo	147.586.573,43	98.054.310,31	79.938.631,64
Patrimonio Neto	71.112.006,18	57.993.970,06	47.492.319,85
PN + P	218.698.579,61	156.048.280,38	127.430.951,49

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2, nos muestra la composición del pasivo con sus correspondientes cuentas utilizadas por la empresa, la comparación de los últimos 3 años del pasivo corriente, no corriente y patrimonio neto.

Tabla 3  
*Participación del activo y del pasivo*

Activo	Año 2018 participación%	Pasivo	Año 2018 participación%
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Caja y bancos	0,15	Cuentas por pagar	53
Cuentas por cobrar	63	Remuneraciones y cargas sociales	6
Otras cuentas por cobrar	0	Cargas fiscales	4
Bienes de cambio	14	Otras cuentas por pagar	0
Activo no Corriente		Pasivo no corriente	
Bienes de uso	21	Cuentas por pagar	0
Otros activos no corrientes	1,85	Otros pasivos no corrientes	5
Total Activo	100	Otras cuentas por pagar	0
		Patrimonio neto	32
		Total Pasivo y Patrimonio Neto	100

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3, se destaca las cuentas por cobrar y pagar en el activo corriente con mayor porcentaje de participación, cuentas por cobrar 63% y cuentas por pagar 53%.

Tabla 4  
*Ratios de endeudamiento de la empresa*

Indicador		2018	2017	2016
Corto plazo pasivo corriente	Pasivo corriente/Patrimonio neto	1,93	1,66	1,62
Largo plazo	Pasivo no corriente/Patrimonio neto	0,14	0,03	0,07
Relación acreedores/socios	Pasivo/Patrimonio Neto	2,07	1,69	1,69

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4, demuestra que la empresa sostiene endeudamientos a corto plazo relacionados con la actividad operativa de la empresa, en gran parte la empresa decide financiarse con sus proveedores, es decir que las deudas tomadas por terceros se hacen principalmente en el corto plazo. El indicador de la relación entre el aporte de los acreedores y el aporte de los socios, denota que en 2018 cada \$1 aportado por los socios, se empleó \$2,07 de capital de terceros, va aumentando a través de los años.

Tabla 5  
*Liquidez de la empresa*

Indicador		2018	2017	2016
Liquidez corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,2364	1,3358	1,2905
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	32527166,86	32388667,36	22296750,67

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5, nos indica que en 2018 por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo, se cuenta con \$1,23 pesos para hacer frente a las obligaciones, se puede visualizar que la ratio de liquidez corriente ha tenido una leve disminución con respecto al año 2017 el cual era 1,33. Es decir que las deudas generadas a corto plazo, que no corresponden a la inversión sino la actividad ordinaria de la empresa y se podrán cancelarse sin conflictos. El capital de trabajo en todos los periodos es positivo, es decir, que con parte de los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el activo no corriente, se encuentra disponible para financiar parte de las necesidades de capital a largo plazo.

Tabla 6  
*Rentabilidad sobre los activos y patrimonio neto*

Indicador		2018	2017	2016
Rentabilidad del activo	Utilidad neta / Total de activos	0,0599	0,0673	0,0941
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad neta / Capital	0,1845	0,1811	0,2525

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6, el efecto apalancamiento es positivo ya que como se visualiza en los últimos 3 años el Roe es superior al Roa.

Tabla 7  
*Análisis inventarios*

Indicador		2018	2017
Plazo de inventarios	Costo de Mercadería Vendida/Inventario Promedio 365/rotación inventario	58	36

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7, los indicadores de inventarios indican que, en el año 2017, los inventarios permanecen menos tiempo en stock que en el año 2018, hay una diferencia de 22 días.

Tabla 8  
*Análisis ciclo cuentas por cobrar y ciclo operativo bruto*

Indicador		2018	2017
Plazo promedio de cobranzas	Promedio cuentas por cobrar/ventas x 365	129	110
Ciclo operativo bruto	Plazo promedio de cobranzas + plazo de inventarios	187	146

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8, los indicadores de plazos de cuentas por cobrar marca que, en el año 2017, las cuentas se cobran en un plazo menor que en el año 2018, hay una diferencia de 19 días. Con respecto al ciclo operativo bruto también se destaca una diferencia entre el año 2017 y 2018 donde se elevó a 41 días lo que significa un problema para la empresa a solucionar.

Tabla 9  
*Análisis de las cuentas por pagar*

Indicadores		2018	2017
Plazo promedio de pagos	Promedio cuentas por pagar/CMV x 365	141	125
Ciclo operativo neto	Ciclo operativo bruto – plazo promedio de pagos	46	21

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 9, los indicadores de plazos de cuentas por pagar marca que, en el año 2017, las cuentas se pagan en un plazo menor que en el 2018, hay una diferencia de 16 días de atraso. Con respecto al ciclo operativo neto se detecta un problema con un desfase negativo de 46 días en el ciclo operativo.

## Marco Teórico

En esta etapa forman parte los conceptos teóricos que abarcan la idea principal a implementar, el valor del análisis de los cobros y pagos los cuales son importantes para la estabilidad de una empresa, y sus indicadores financieros que se utilizarán para llevar adelante el control de los ciclos. El estudio y conocimiento de los ingresos y egresos del flujo de efectivo se enfocan en visualizar si la empresa necesita de financiamiento para sobrevivir o para realizar inversiones. Las fuentes de financiación son variadas, por lo tanto, se va a realizar una breve descripción de cada una, para analizarlas.

### *Análisis cobros y pagos*

Se divide en dos funciones básicas, establecer y desarrollar los procedimientos para el análisis, evaluación y otorgamiento de créditos, registro y control de la cartera de clientes y gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos. Las empresas normalmente deben administrar los saldos que tienen en cuentas por cobrar, ya sea que otorguen descuentos por pronto pago a los clientes o que tengan que conferir plazos de créditos similares a los que las empresas competidoras brindan. (Morales Castro, 2014)

En el mundo empresarial, uno de los activos más valiosos son los clientes. Otro de los activos principales, que tiene un empresario, es su capacidad para financiar a sus clientes y financiarse a sí mismo, ya sea por autofinanciación o a través de la obtención de recursos financieros ajenos. El crédito es la sangre de nuestro sistema capitalista, es uno de los pilares de la inversión, y sin él, la actividad empresarial tiende a estancarse y está abocada a no poder desarrollarse. Hay que comprender que la base del crédito a los clientes es la confianza, y esta tiene que estar construida sobre planteamientos creíbles de capacidad de cobro y de asunción de riesgo en cada caso. El crédito a clientes debe ser conocido, asumido y controlado. Si carece de una de estas tres condiciones, podemos tener una situación grave en el medio plazo en la empresa. (López Lubían, Molina y Fernández Aguado, 2015)

La falta de coincidencia entre los cobros y los pagos significa que los flujos de entrada no coinciden necesariamente en importe y momento con los de salida. El tesorero debe ajustar los desajustes entre los ingresos y desembolsos de las operaciones mediante

los flujos de caja financieros. Si hay un déficit necesitara financiación, y si hay un superávit se acumulara en la tesorería. Cuando haya un defecto de fondos permanentes habrá que aumentarlos mediante la contratación de deuda financiera a largo plazo o una ampliación de capital o mediante la reducción de los dividendos para retener más beneficio. En sentido contrario cuando haya exceso de esos fondos podrá corregirse amortizando anticipadamente deuda a largo plazo, recomprando y cancelando acciones o aumentando los dividendos. A corto plazo, los desequilibrios coyunturales se ajustan con la contratación de deuda financiera a corto o manteniendo excedentes financieros. En ambos plazos es factible ajustar el volumen de actividad, dado que este influye directamente sobre el importe del capital corriente: al aumentar la actividad se incrementa el capital corriente y viceversa. (Pérez y Veiga, 2015)

#### *Fuentes de financiación*

Las fuentes de financiación son los medios de pago o recursos financieros a disposición de la empresa para hacer frente a sus necesidades dinerarias, los recursos financieros podrían ser fondos propios como capital como ampliaciones de capital, reservas como beneficios no distribuidos, resultados pendientes de aplicación como remanentes no distribuidas, entre otros; fondos ajenos a largo plazo como préstamos, empréstitos, leasing y a corto plazo prestamos, póliza de crédito, descuento de efectos como letras, pagarés, etc., factoring. Los fondos ajenos requieren en su totalidad del pago de intereses. (Ortiz Salmerón, 2013)

Entre la financiación externa corto plazo existen diferentes tipos como los créditos comerciales en donde los proveedores aplazan el pago a sus clientes; el descuento comercial los bancos anticipan parte del valor de las letras de cambio que las empresas poseen, donde el banco cobra intereses y comisión; el préstamo es una operación mediante la cual la entidad financiera entrega una determinada cantidad de dinero a un cliente que se compromete a devolverlo en un plazo determinado y a pagar intereses y comisiones; un crédito es una operación mediante la cual la institución financiera pone a disposición de su cliente una determinada cantidad de dinero por un plazo determinado de tiempo, se instrumenta a través de una cuenta corriente o de una tarjeta de crédito; el factoring es un contrato mediante el cual una empresa encarga a la sociedad factor el cobro de sus facturas y de los efectos comerciales que tiene sobre sus clientes. Entre la financiación externa a largo plazo existen diferentes tipos como préstamos y créditos, las



empresas pueden emitir nuevas acciones ampliando su capital social para conseguir financiación; mediante los empréstitos es una deuda documentada mediante valores negociables en estas deudas habrá numerosos acreedores a diferencia del préstamo, el leasing es un contrato por el alquiler de un bien por un determinado periodo con opción de compra, el renting es un contrato por el alquiler de un bien por un periodo donde la empresa de renting se compromete a una serie de prestación de servicios, las empresas pueden obtener ayudas o subvenciones de distintas administraciones estatales, autonómicas, europeas, locales e instituciones privadas. (Vázquez Blomer, 2013)

#### *Indicadores Financieros a utilizar*

El fondo de maniobra, capital de trabajo o fondo de rotación analiza el equilibrio entre las inversiones y su financiación. Es una magnitud que nos indica si una empresa dispone de los suficientes recursos para hacer frente a sus deudas más inmediatas. Es decir, nos puede decir si la empresa es solvente o no, ya que es un buen indicador de la posición de liquidez de la empresa y de la solvencia a corto plazo. (Ortiz Salmerón, 2013).

Las medidas de liquidez muestran en qué proporción las deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas; las ratios de solvencia también llamados ratios de endeudamiento, son aquellos que cuantifican la capacidad de la empresa para generar fondos y cubrir sus deudas a largo plazo estas razones muestran la participación de los acreedores y los socios respecto a los recursos de la empresa. (Ricra Milla, 2014)

El periodo medio de pago es un índice que calcula los días en números reales que las empresas pagan sus cuentas y el periodo medio de cobro es un índice que calcula los días en números reales que las empresas tardan en cobrar sus cuentas, diferenciándose de la política que tiene la empresa. La rotación de inventarios son los días que la mercadería permanece almacenada. (Pérez y Veiga, 2015)

En la realización del marco teórico se fueron destacando algunos conceptos a tener en cuenta en la investigación, en el análisis de cobros y pagos el aspecto de importancia que se va a tener en cuenta es de Pérez y Veiga (2015) es el indicado para esta investigación y el más completo con respecto a los demás, con respecto a las fuentes de financiación vamos a tomar el concepto de Vázquez Blomer (2013) donde tiene una explicación con mayor profundidad respecto a Ortiz Salmerón (2013), y por último los

indicadores financieros a utilizar el aspecto positivo y completo es de Ortiz Salmerón (2013) con respecto a capital de trabajo, y la elección del concepto de los ciclos de pagos, cobros e inventarios tomamos solo un concepto por ser preciso al tema de mayor importancia a desarrollar.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del Problema*

Si bien la empresa sostiene un crecimiento en general y proyectos a desarrollar a futuro, se encuentra limitada a una economía inestable y cambiaría la pobreza es cada vez más alta en porcentaje y la inflación son situaciones a tener en cuenta por la empresa a nivel macroeconómico.

En cuanto al endeudamiento, liquidez y rentabilidad, que se observa en lo ya desarrollado en la tabla 4,5 y 6 respectivamente, actualmente la empresa sostiene su endeudamiento y el aporte de los socios va aumentando a través de los años, es algo positivo ya que los precios bajos de sus productos y servicios en el mercado actual es una de las principales ventajas de la empresa, su liquidez es positiva con respecto a sus activos y pasivos corrientes y los indicadores de rentabilidad son positivos con respecto a su apalancamiento.

Cabe destacar que las cuentas por cobrar y pagar constituyen la clave del crecimiento de los negocios y de gran valor al momento de tomar decisiones financieras, tal es así que en lo ya desarrollado en la tabla 3, se destacan con un porcentaje de participación elevado.

Con respecto a los ciclos operativos donde se detecta el problema como se visualiza en lo ya desarrollado en las tablas 7,8 y 9, por lo que el ciclo operativo bruto es mayor al plazo promedio de pagos tanto en el año 2017 como en el año 2018 donde existe un desfasaje negativo, las cobranzas son a los 129 días en 2018 y 110 en 2017 la política de la empresa es de 30 o 75 días.

### *Justificación del Problema*

Como se observa en el apartado anterior las políticas de la empresa no son respetadas por los clientes ya que existe una diferencia de 54 días en el año 2018 y de 35 días en 2017 si tomamos el plazo de 75 días puesto por la empresa. Con respecto al ciclo operativo neto existe un déficit de 46 días en 2018 y de 21 días en 2017. Si tomamos los

dos últimos años estamos en presencia de un problema que la empresa arrastra de años anteriores.

### *Conclusión diagnóstica*

Con respecto a los plazos de cobranza, la empresa necesita proponer nuevas políticas o reforzar las ya existentes. También como ya mencionamos existe un déficit en el ciclo operativo, la empresa necesita redefinir y reforzar la estructura de financiamiento.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

- Determinar la estructura de financiamiento óptima para la empresa Man-Ser productos y servicios industriales S.R.L. teniendo en cuenta la gestión de las cuentas por pagar y cobrar para garantizar la estabilidad financiera en el año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Determinar cuál es la estructura del ciclo operativo, mediante indicadores promedio medio de cobro, promedio medio de pago y rotación de inventario.
- Evaluar las posibilidades de financiamiento o autofinanciamiento de la empresa.
- Analizar la mejor alternativa de crecimiento para la empresa.
- Analizar políticas comerciales en los plazos de cobranzas.
- Determinar un esquema de seguimiento sobre el proceso de implementación.

### *Alcance*

La realización del plan de implementación será dentro del área de administración y con su asesor contable, en la estructura de financiación de la empresa Man-Ser Productos y Servicios Industriales S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Se estima que el horizonte de tiempo de realización de las actividades será de 4 meses, a comenzar a partir del año 2021.

### *Recursos*

Para la realización cómoda, eficiente y organizada de las actividades será necesario contar con computadoras que cuenten con Microsoft Word y Microsoft Excel,

un asesor contable y encargada de administración de ventas como recurso material. Como recurso no material las técnicas de medición de ratios financieros y políticas de ventas.

### *Acciones Específicas*

- Evaluación de los ratios necesarios a utilizar: implementación de indicadores financieros que verifiquen la actualidad de la empresa.
- Evaluación de las alternativas de financiamiento: se comparan las distintas alternativas, se realiza una evaluación y análisis.
- Elección de la fuente de financiación conveniente para la empresa: se toma la fuente con mayores ventajas y que concuerden con las necesidades de la empresa.
- Planeación de nuevas políticas de cobranzas a clientes: se replantean nuevas políticas en el cobro a clientes y se realiza una planeación nueva con porcentajes de intereses por pago fuera de término o plazo.
- Implementación del plan: se realiza un seguimiento y evaluación específicamente para que el funcionamiento de las tareas se realice con efectividad y corregir alguna desviación que se pueda generar y entorpezca dicho plan.

*Figura N° 2: Diagrama de Gantt.*

Semanas / Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Responsable				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Evaluación de los ratios necesarios a utilizar.																													Gerente, jefe de administración y asesor contable
Evaluación de las alternativas de financiación.																													Gerente, jefe de administración y asesor contable
Elección de la fuente de financiación conveniente para la empresa.																													Gerente, jefe de administración y asesor contable
Planeación de nuevas políticas de cobranzas a clientes.																													Gerente, jefe de administración y asesor contable
Implementación del plan.																													Gerente, jefe de administración y asesor contable

Fuente: elaboración propia.

### *Propuesta*

La propuesta consiste primero en determinar los indicadores a utilizar, en este caso serán promedio de cobro, plazo promedio de pago y rotación de inventario. El promedio medio de cobro el cual indica el número de días que la empresa convierte las cuentas por cobrar en efectivo el cual arroja un resultado de 129 días y la rotación de

inventario que nos indica el número de días que la empresa mantiene su stock o con qué rapidez vende el producto el cual arroja un resultado de 58 días, la suma de estos dos indicadores forman el ciclo operativo bruto el cual da como resultado 187 días y en cuanto al promedio medio de pago nos indica los días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores el cual arroja un resultado de 141 días, por lo tanto la diferencia entre el ciclo operativo bruto y el promedio medio de pagos conforman el ciclo operativo neto el cual nos indica que existe un déficit de 46 días el cual debemos financiar.

Segundo se realiza una evaluación de las alternativas de fuentes de financiamiento, se realizará una comparación con sus correspondientes características de mayor importancia para la ocasión.

Tabla 10  
*Comparación de fuentes de financiación*

Préstamo bancario	Crédito bancario	Descuento bancario	Leasing financiero	Renting	Factoring
Destinado a financiar cualquier elemento de inversión de la empresa, tanto bien material mueble o inmueble. Inversiones. O un intangible.	Destinado a financiar intangibles.	Destinado a financiar bienes intangibles.	Normalmente solo está destinado a financiar bienes muebles o inmuebles. Solo inversiones.	Solo financia bienes muebles. Inversiones.	Financia futuros créditos o facturas a favor de la empresa. Fallas de liquidez.
Puede financiar todo o un porcentaje del bien o intangible.	Puede financiar todo o un porcentaje del intangible.	Puede financiar todo el porcentaje del intangible.	Financia el 100% del bien.	Financia el 100% del bien.	Puede financiar todo o un porcentaje del intangible. Las facturas o créditos que desee cobrar la empresa.
De las cuotas que la empresa paga periódicamente, solo puede deducirse como gasto intereses.	De las cuotas que la empresa paga periódicamente, solo puede deducirse como gasto intereses.	Puede deducirse como gasto la parte de intereses.	Existen ciertos límites a la hora de deducirse las cuotas.	Toda las cuotas que paga por el alquiler, se las puede deducir la empresa en su totalidad.	Los gastos financieros podrán deducirse.

Todas pagan intereses y comisiones, la fuente con mayor costo es factoring y la menos costosa es leasing.

El mantenimiento y seguro del bien o intangible recae sobre la empresa.	El mantenimiento y seguro del intangible recae sobre la empresa.	El mantenimiento y seguro del intangible recae sobre la empresa.	El mantenimiento y seguro del bien o intangible recae sobre arrendatario ósea la empresa.	El mantenimiento y seguro del bien o intangible recae sobre, el arrendador entidad de renting.	El mantenimiento y seguro del intangible recae sobre la empresa.
El bien o intangible es propiedad de la empresa.	El intangible es propiedad de la empresa.	El intangible es propiedad de la empresa.	El bien no es propiedad de la empresa, aunque tiene un derecho para adquirirlo al final del contrato ejerciendo la opción de compra.	Al ser un servicio integral de alquiler a largo plazo, el bien no es propiedad de la empresa, sino de la entidad de renting.	El intangible es propiedad de la empresa.
Largo plazo.	Largo y corto plazo.	Corto plazo.	Largo plazo.	Largo plazo.	Corto plazo.

Fuente: elaboración propia.

Tercero, luego de ver algunas comparaciones de cada una de las fuentes, al momento de elegir una de ellas se tuvo en cuenta precisamente el costo y el destino de la financiación. Ya que la empresa se encuentra con equilibrio financiero a corto plazo en cuanto al fondo de maniobra o capital de trabajo y la necesidad de equilibrar el déficit en el ciclo operativo neto, el crédito bancario a corto plazo encaja en el momento actual que atraviesa la empresa para compensar el desfase negativo.

Cuarto implementar una política de interés a las ventas a plazo, definiendo porcentajes, según información obtenida la empresa no cuenta con planes de financiamiento y los plazos de ventas esperados son de 30 a 75 días, siendo contradictorio con los estudios ya desarrollados en el análisis de situación. A continuación, se detalla en una tabla como serán las políticas de intereses de cobros.

Tabla 11  
*Plazos e intereses*

Días de plazo cobros	% de interés
80 días en adelante	5%
100 días en adelante	10%
120 días en adelante	15%

Fuente: elaboración propia.

Quinto al realizarse la implementación y el seguimiento de la propuesta el que debe ser exhaustivo, cumpliendo con los objetivos y actividades o acciones, la empresa lograra en un futuro cercano controlar su situación financiera para poder hacer frente a sus compromisos, expandirse y animarse a las inversiones. El seguimiento se realizará mediante reuniones.

*Propuesta de medición y evaluación*

Acciones a controlar	Medición	Resultados	Metas
Fuente de financiación: crédito bancario.	Mediante indicadores financieros: endeudamiento.	La propuesta se medirá mensualmente, se espera que los resultados sean progresivos, que los días de desfasaje disminuyan hasta equilibrar el ciclo operativo neto.	Lograr pagar el crédito en 12 meses, 8,33% por mes.
Política de cobranza y pagos.	Mediante indicadores financieros: plazo de inventarios, plazo promedio de cobros y plazo promedio de pagos.	La propuesta se medirá desde el pago de los clientes, y se espera que los clientes tomen conciencia, ya que se perjudicaran al pagar fuera de término. No existe un límite en la aplicación de políticas, siempre que las mismas sean favorables para la organización. La política de financiamiento será modificada según las necesidades	Lograr que el cliente en el mes 6 pague a los 100 días con 10% de interés. Con el pasar del tiempo llegando al mes 10 al plazo de 80 días y al mes 12 a 75 días.

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

Lo que se desarrolló en el presente trabajo de investigación de grado aportó el conocimiento sobre la capacidad de la empresa para producir liquidez y el equilibrio que existe entre los activos y pasivos corrientes o capital de trabajo. En base a la información obtenida por la empresa Man-Ser Productos y Servicios Industriales S.R.L. comparando los ejercicios 2016, 2017 y 2018, nos encontramos con porcentajes de participación en las cuentas por cobrar y pagar muy elevados. Se realizó un análisis y nos encontramos con que la empresa se encuentra en una buena situación económica y financiera a pesar del contexto macroeconómico desfavorable como lo determinó el análisis PESTEL, pero con grandes oportunidades y fortalezas como se estableció en el análisis FODA. Con respecto a sus índices de liquidez y rentabilidad la empresa se encuentra con resultados positivos, pero al realizar un análisis del ciclo operativo obtuvimos que la empresa se encuentra con un déficit es decir que la empresa paga sus cuentas antes de reponer stock y cobrar, esto llevo a la necesidad de la empresa de realizar un plan de implementación que ayude a mejorar tal situación. La implementación se realizará con un periodo de 6 meses a partir del año 2021, realizando las actividades ya desarrolladas en el apartado implementación y se espera que impacte beneficiosamente. Con las políticas de intereses los clientes se interesarán en pagar en el plazo mínimo, lo que se podrá ir reduciendo el porcentaje de pagos fuera de término. Con el crédito la empresa podrá recuperar el déficit y equilibrar el ciclo operativo, el cual se estima que la empresa termine de pagar en el corto plazo de 12 meses. Lo más importante que se determinó con la estructura de financiamiento óptima es que se realizó una detección temprana al problema, las cuentas por cobrar y pagar son un eslabón preponderante en una empresa, las cuales una falla en su control puede llevarte a la quiebra o insolvencia, lo que más ayudo a realizar este análisis financiero fueron los ratios y lo más difícil fue encontrar la fuente de financiación adecuada para el momento de la empresa y la necesidad por la actualidad a nivel país, pero nos encontramos ante una gran empresa con muchas expectativas de crecimiento y con empleados capacitados para la ocasión.

Se recomienda para el próximo caso a desarrollar realizar estudios para que la empresa pueda autoabastecerse de materia prima abaratando costos y mejorando la rentabilidad. También se recomienda buscar mercados internacionales para poder exportar y expandir la cartera de clientes.



## Bibliografía

- Alisson P.D.A. (2018). *Plan de gestión de capital de trabajo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Autonort Nor Oriente S.A.C.* Trujillo, Perú.  
[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14134/Deza%20Albitres%20Alisson%20Paola\\_parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14134/Deza%20Albitres%20Alisson%20Paola_parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Asensio del Arco, E., Vázquez Blomer, B. (2013). *Simulación empresarial.* Madrid, España. Paraninfo S.A.  
<https://books.google.com.ar/books?id=EqZQAqAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=simulacion+empresarial+vazquez+blomer&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjWx8uIvNjsAhUDHLkGHWwqAUYQ6AEwAHoECAYQAq#v=onepage&q=simulacion%20empresarial%20vazquez%20blomer&f=false>
- Castelo Domínguez O.P. (2016). *Estrategias para la administración del capital de trabajo de la empresa Editmedios S.A.* Guayaquil, Ecuador.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11106/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Ccanto Trucios E. (2018). *Cuentas por cobrar en la empresa Servicios Analíticos Generales.* Lima, Perú.  
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2557/TESIS%20Ccanto%20Elsa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galarza Kasen J.L. (2018). *El control interno de las cuentas por cobrar y pagar de la empresa constructora Barreto Contratistas Generales S.A.C.* Trujillo, Perú.  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/8947>
- Indec (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2020). Indec.  
<https://www.indec.gob.ar/>
- InfoLEG (2012) (2015). *Ley sociedades comerciales. Ministerio de seguridad, empleo y seguridad social.* <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/200621/norma.htm>
- Jaramillo Castillo L.A. (2017). *Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC.* Lima, Perú.  
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/753>
- López Iubián, F.J., Molina, S., Fernández Aguado, J. (2015). *El ciclo de crédito.* España. Lid Editorial Empresarial.

<https://books.google.com.ar/books?id=6gwFEAAAQBAJ&pg=PT12&dq=el+ciclo+del+credito&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjEo5H1rtjsAhXVHrkGHSPtCOkQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=el%20ciclo%20del%20credito&f=false>

Morales castro, A., Morales Castro, J.A. (2014). *Crédito y cobranza*. México. Grupo editorial patria.

<https://books.google.com.ar/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=credito+y+cobranza&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjp9tHqr9jsAhV-ILkGHRlmCBcQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=credito%20y%20cobranza&f=false>

Ortiz salmerón, J. (2013). *Gestión financiera*. España. Editex.

<https://books.google.com.ar/books?id=3-67AwAAQBAJ&pg=PP1&dq=gestion+financiera+ortiz+salmeron&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi0yOansNjsAhWZGbkGHQ-TAfsQ6AEwAXoECAQQA#v=onepage&q=gestion%20financiera%20ortiz%20salmeron&f=false>

Pérez, J.F., Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid, España. ESIC Editorial.

<https://books.google.com.ar/books?id=VBanCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+gestion+financiera+de+la+empresa+perez&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjoze7ztNjsAhUuHbkGHWrcD34Q6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=la%20gestion%20financiera%20de%20la%20empresa%20perez&f=false>

Ricra Milla, M. (2014). *Análisis Financiero en las Empresas*. México. Pacifico Editores.

[https://www.academia.edu/34688266/Libro\\_Analisis\\_Financiero\\_Maria\\_Ricra\\_Milla](https://www.academia.edu/34688266/Libro_Analisis_Financiero_Maria_Ricra_Milla)