

**Universidad Siglo**



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

**Carrera de Contador Público**

**MAN-SER SRL Productos y servicios industriales**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima**

**Determination of optimal financing structure**

**Autor: Franco Pinat**

**DNI: 34.980.286**

**Legajo: VCPB20829**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Córdoba Capital**

**Argentina, setiembre, 2020**

## Resumen

Este trabajo propone resolver el problema de la determinación de la estructura de financiamiento óptimo de una empresa pyme que pertenece al sector metalúrgico. El tema está vinculado con la teoría contable debido a que se aborda la estructura de capital a partir de la información presente en los estados financieros publicados por la firma. A tal fin, se identifican las características y la asociación de las fuentes de financiamiento y se realiza un análisis descriptivo acerca de las variables que inciden en la decisión sobre la mezcla entre pasivo y patrimonio neto, en el riesgo y el destino de los fondos. La información para el estudio surge de estados financieros y se pondrá en debate la necesidad de nuevos modelos de informes que se producirán en base a y la asociación el sistema contable. Tiene como propósito aportar una herramienta, se espera que mejore el proceso de la toma de decisiones financieras para que la empresa pueda establecer la mezcla de capitales más conveniente.

Palabras claves: *Estructura de financiamiento, estados financieros, fuentes de financiamiento*

## Abstract

This work proposes to solve the problem of determining the optimal financing structure of a SME company that belongs to the metallurgical sector. The topic is linked to accounting theory because the capital structure is addressed from the information present in the financial statements published by the firm. To this end, the characteristics and the association of the sources of financing are identified and a descriptive analysis is carried out on the variables that affect the decision on the mix between liabilities and net worth, on the risk and destination of the funds. The information for the study comes from financial statements and the need for new reporting models that will be produced based on and the association with the accounting system will be discussed. Its purpose is to provide a tool, it is expected that it will improve the financial decision-making process so that the company can establish the most convenient mix of capitals.

Keywords: Financing structure, financial statements, financing sources

## Contenido

Introducción.....	1
<i>Marco de referencia</i> .....	1
<i>Objetivo general</i> .....	3
<i>Objetivos específicos</i> .....	3
Análisis de situación .....	4
<i>Descripción de la situación</i> .....	4
<i>Análisis del contexto</i> .....	6
<i>Análisis específico</i> .....	15
Marco teórico.....	23
Diagnóstico y discusión.....	26
<i>Declaración del problema y su relevancia</i> .....	26
<i>Discusión</i> .....	29
Plan de implementación .....	30
<i>Alcance de la propuesta. Y recursos involucrados</i> .....	30
<i>Acciones específicas y marco de tiempo</i> .....	31
<i>Desarrollo de la propuesta</i> .....	33
<i>Propuestas de medición o evaluación</i> .....	36
Conclusiones y recomendaciones .....	37
Bibliografía.....	39

## Introducción

### *Marco de referencia*

La producción en la industria metalúrgica en los últimos años ha tenido una gran expansión en Argentina y en particular en la provincia de Córdoba donde opera la empresa MAN-SER SRL domiciliada en calle 2 de Septiembre 4724, del barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba., sus orígenes se remontan a principios de los años 90, fue fundada por el Sr Luis Mansilla, quien supo desempeñarse como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado que decidió tercerizar los trabajos de soldaduras especiales; por ser el Sr. Mansilla un empleado experimentado y de confianza el propietario de la empresa donde trabajaba le propuso independizarse y convertirse en proveedor de la firma, propuesta que fue aceptada.

Fue así que el Sr. Mansilla se independizó y comenzó realizando trabajos de corte, plegado de chapa, soldaduras y armado de aberturas y de esta forma el 15 de octubre de 1995, nace la empresa MAN-SER; en el año 1997 la empresa adquiere una máquina punzadora CNC de origen alemán con control numérico por computadora que le permitió ampliar su cartera de productos y servicios y así que se convirtió en proveedora de distintas empresas agroindustriales y automotrices; además participo y gano licitaciones compitiendo a nivel internacional con industrias líderes, posteriormente en el año 2003, comenzó a trabajar para la empresa AIT S. A y Volkswagen Argentina S. A con producción seriada y paso a ser proveedor único de algunos productos.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina, asumen el control de la empresa, en el 2012 inauguran una planta industrial nueva, que les permitió duplicar su producción y en el 2014 logran la certificación de las normas ISO 9001(Internacional Organization for Standarization).

### *Problemática y antecedentes*

El problema en estudio en esta circunstancia se centra en la determinación de la cuantía de las fuentes disponibles de financiación con que cuenta la empresa, con el fin de determinar si su combinación resulta ser óptima para financiar los nuevos proyectos de inversión, ya sea con fondos provenientes de retención de beneficios o en caso de que estos no sean insuficientes, tomando deudas o recurriendo a otro tipo de oportunidades de financiamiento vigentes en el mercado en el cual operan.

El análisis de la estructura de financiamiento de los activos fue desarrollado en la segunda mitad del siglo XX, estaba orientado en las grandes empresas, en especial si estas cotizaban en bolsa y mercados de capitales.

Como antecedentes se cita a nivel internacional y nacional las tesis de Licenciatura de Administración de Empresas de:

1. Abreu S. en el 2003) tesis (Doctoral) de la Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias Contables, referida a la toma de decisiones de financiamiento que es parte del proceso de selección de las fuentes de financiamiento entre dos o más opciones. Muchas veces las decisiones de financiamiento no reflejan un impacto sustantivo en el progreso de las empresas y de sus proyectos, debido a que no se hace uso de las herramientas adecuadas con las que se debe contar, como lo es la evaluación de los riesgos que se corren por la falta de información en la toma de las decisiones.
2. Tesis de la Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Ciencias Económicas de la Contadora. Valeria Alejandra Juri; en su trabajo destaca la importancia del análisis de la información contable contenida en los estados financieros y de las relaciones de las variables dependientes e independientes para arribar a una decisión de financiamiento que resulte ser óptima para una empresa.

Los trabajos mencionados han sido estudios empíricos en los que se analizan las causas por las cuales las pymes toman determinada decisión acerca del modo en que se financian, por ser la composición de su estructura de capital uno de los puntos más relevantes de la administración financiera para la toma de decisiones.

La importancia de realizar este trabajo es de prestarle especial atención a las decisiones de financiamiento empresarial para lograr aumentar el valor de la empresa a partir de la reducción del costo de sus fuentes de financiamiento; la forma más adecuada para hacerlo, es a través de la estimación de los flujos de dinero que se generarán en el futuro, que luego deben ser descontados a una tasa de descuento apropiada.

El estudio y análisis de la estructura de financiamiento óptimo respecto a una empresa es relevante por el impacto que sobre los resultados finales obtenidos puede tener la forma adoptada para financiarse y esta relaciona con el análisis de los informes contables cuyo resultado va dirigido a los directivos de la firma, a quienes les resulta útil para el control de su gestión; también a los acreedores financieros y comerciales, interesados en el recupero de sus acreencias; a los inversores que desean conocer la

capacidad que tiene la empresa para generar utilidades; a las agencias clasificadoras de riesgos que se enfocan en los distintos niveles que puede tener una entidad que emplea la información que aporta el análisis de los estados contables y además tienen en cuenta los informes macroeconómicos y de mercado; es de utilidad para el Estado y otras organizaciones tales como sindicatos, centros de investigación y sociedad en general.

*Objetivo general*

Determinar la estructura óptima de financiamiento para la empresa MAN SER SRL.

Determinación de la estructura de financiamiento óptima para MAN SER S.R.L. en función al ciclo de pagos y cobro para garantizar su firmeza financiera en el año 2021.

*Objetivos específicos*

1. Analizar los estados financieros de los últimos tres años con el fin de evaluar la gestión financiera de la empresa.
2. Conocer que implicancia tiene el apalancamiento financiero con respecto a su estructura financiera.
3. Analizar la incidencia del costo de las distintas fuentes de financiamiento
4. Analizar las variables específicas de la empresa que afectan su estructura financiera.
5. Capacitar al personal del departamento Administración y Finanzas, para la aplicación de gestiones en cuentas por cobrar y pagar.
6. Definir políticas de plazo de cobro y financiación para fomentar las ventas y mejorar el índice de morosidad de los clientes.
7. Detectar opciones de financiamiento que permitan una mejora en la problemática para el desarrollo de nuevos proyectos.

## Análisis de situación

Hoy la empresa cuenta con tres inmuebles, está dividida en varias áreas, estas son las de corte y plegado, punzando de chapa, mecanizado, de trabajos especiales, dos sectores de oficinas, uno administrativo y otro de diseño. Desde sus orígenes la política de la empresa ha sido de invertir en tecnología, esto le permitió ampliar su capacidad productiva de manera sostenida y desarrollar tres líneas de productos propios que incluyen diseño, ingeniería y fabricación.

### *Descripción de la situación*

El rápido crecimiento que experimento la empresa se debió al esfuerzo personal de su fundador, que fue un emprendedor con gran talento para los negocios.

La empresa cuenta con numerosos clientes, que se agrupan en grandes y medianos, su clasificación se basa en la complejidad, dimensión, cantidad y frecuencia de sus pedidos; cubre casi la totalidad de la demanda en la provincia de Córdoba, traspasa las fronteras provinciales, opera comercialmente en la provincia de Córdoba, de Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

La empresa no posee sucursales y no hay intenciones de expansión debido a que en el año 2012 inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y es proveedor único de protectores de bancada: compite por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse por la calidad de lo que produce.

Su cartera de productos está compuesta por protectores telescópicos de bancada para mecanizados; tornos de producción de diversas marcas; cintas transportadoras; transformadores eléctricos y tubos; *retrofitting* de máquinas lavadoras; cadenas y máquinas extractoras de virutas construidas a medida según la altura y distancia de la zona de descarga; extractores que contienen cadena de peso estándar o especial del tipo a estera o arrastre dependiendo de las características de la máquina a la que se destine; lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets construidas de acuerdo con las exigencias para el lavado, los tiempos del proceso y las normas de seguridad e higiene vigentes.

Los servicios que presta son de corte, plegado, punzado de chapa y mecanizado; soldaduras especiales (TIG o soldadura con gas tungsteno MIG y soldadura con gas protector de metal).

En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos que compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción.

Sus principales competidores son:

- Transfer S.R.L que produce extractores de viruta y cintas de transporte:
- Eisaire S. R. L. que produce máquinas lavadoras:
- Empremet S. R. L. que hace corte por plasma;
- Talleres varios más pequeños que realizan plegado y punzado.

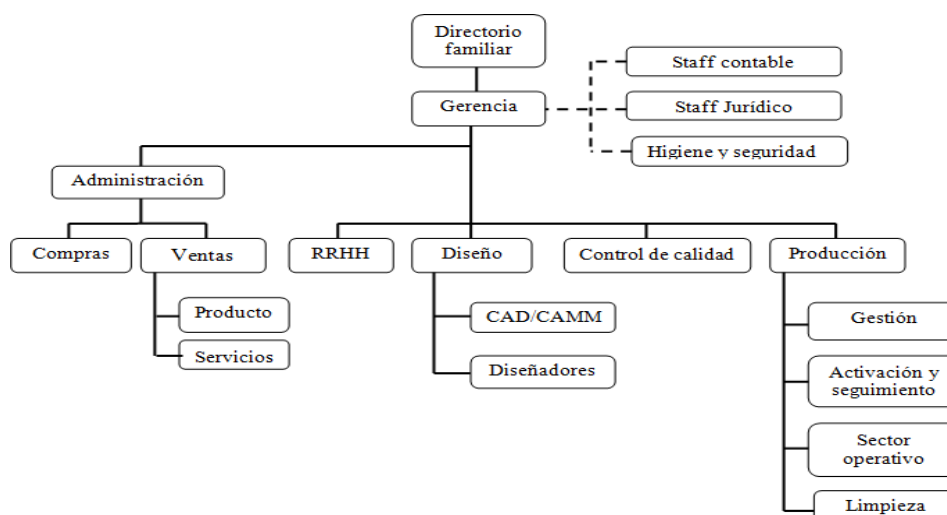
La empresa cuenta con numerosos clientes, que se agrupan en grandes y los que no lo son, su clasificación se basa en la complejidad, dimensión, cantidad y frecuencia de los pedidos; cubre casi la totalidad de la demanda en la provincia de Córdoba, traspasa las fronteras provinciales llegando hasta las provincias de Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

La visión de la empresa es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”.

La misión de la empresa es de ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes, que satisfagan sus expectativas, dando prioridad al resguardo de una excelente relación con los mismos. Considera importante mantener 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 organigrama de la empresa es por áreas, de acuerdo con las tareas que efectúan. Estas son Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.





**Figura 1: Organigrama**

MAN-SER SRL pertenece al sector metalúrgico, cuenta con un total de 30 empleados y 3 niveles jerárquicos, 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y varios operarios de producción y asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El gerente es responsable de la planificación estratégica, la administración recae sobre los dos socios de la firma, quienes son responsable de evaluar la cartera de clientes; el área de ventas establece los plazos de pago que son según el cliente de entre 30 y 75 días,

El área de compras realiza las mismas en cuenta corriente a 30 días de fecha factura y su pago la empresa lo hace efectivo por medio de transferencia bancaria si se trata de compras grandes o poco frecuente o con cheques;

#### *Análisis del contexto*

El entorno de toda organización es el medio en el cual opera, ésta interactúa con él y en circunstancia es beneficiada o perjudicada por sus condiciones cambiantes. Frecuentemente existen presiones impuestas por el Estado, la sociedad, la competencia, los clientes y los proveedores; todos ellos cumplen un rol importante e influyen sobre las decisiones que deben adoptarse, que incluye las decisiones de financiación.

La empresa opera en un entorno que es competitivo y complejo que la limita, sus decisiones sobre financiamiento por ende dependen de la situación de inestabilidad económica imperante en el país, donde las tasas de interés, las tarifas públicas y la inflación son altas, al igual que los costos tecnológicos y hay presión fiscal; en

consecuencia la formulación de su estrategia requiere de un conocimiento y análisis profundo del contexto y de las capacidades propias de la empresa para poder responder y obtener una ventaja ante los cambios que se producen en el mismo.

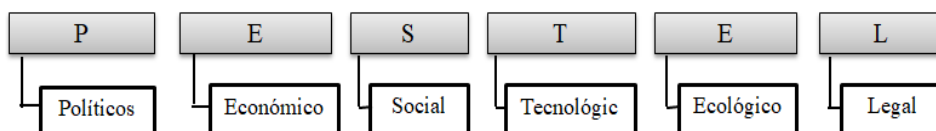
En el sector metalúrgico la oferta está concentrada en manos de pocos que compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción.

Actualmente la competitividad económica que existe es consecuencia de los avances tecnológicos y la globalización; se sabe que hoy las empresas buscan ser líderes en el mercado donde operan, por esto es importante que se haga un sondeo de las estrategias de financiamiento para minimizar los costos y maximizar sus resultados.

Hoy, en el 2020 el desarrollo con crecimientos constantes y sostenidos de la economía del país no es factible, la crisis por la que se atraviesa afecta a todos los sectores, incluido el metalúrgico al que pertenece la empresa MAN SER S.R.L objeto de estudio de este RC: el análisis de su comportamiento es fundamental ya que tiene un impacto en los ingresos de la empresa.

En un contexto nacional caracterizado por una elevada incertidumbre económica y política ocasionada por los vaivenes de las relaciones comerciales, la situación en Argentina es preocupante, siendo una de las causas principal las jornadas de trabajos que se han perdido y consecuentemente la caída de la actividad productiva por causa de la pandemia del COVID.19.

El modelo PESTEL es la herramienta que sirve para analizar el entorno macroeconómico donde opera la empresa, identifica los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que la afectaran en el presente y en el futuro, facilita la toma de cualquier decisión, por lo tanto se debe analizar cuál es la situación actual de la empresa con relación a su entorno, que es fundamental.



*Figura 2: PESTEL*

#### *Factores Políticos*

Tras veintiocho meses de contracción de la producción metalúrgica, en septiembre del 2020 la actividad del sector manifestó una variación interanual positiva.

A nivel sectorial, existe un alto grado de heterogeneidad con respecto a los diferentes rubros que nuclean a la actividad metalúrgica. El sector de bienes de capital continúa con contracciones que alcanzan un 10% interanual, los sectores de fundición, equipos y aparatos eléctricos, y autopartes presentaron una desaceleración en su caída, mientras que el de maquinaria agrícola, carrocerías y remolques mantienen crecimientos de sus niveles de actividad. Las expectativas de corto plazo presentan un freno en relación a meses anteriores. Respecto al nivel de empleo se prevé un panorama de estancamiento para los próximos tres meses. (Fuente: Boletín de Actividad – Septiembre 2020 – ADIMRA).

En base a lo informado, se puede decir que la empresa en estudio continúa inmersa en un proceso recesivo, aunque con niveles desacelerados en su caída. No se espera que en el corto plazo que esta tendencia se revierta, más bien se espera que la actividad del sector entre en una meseta (negativa) en el próximo año.

En lo que va del año 2020 las decisiones adoptadas por el gobierno de Alberto Fernández no fueron acertadas, no favorecieron el crecimiento de la economía debido a la inestabilidad de la política cambiaria que fue y es muy volátil, que afecta la economía y aumenta los costos de los bienes y los servicios y la falta de apoyo por parte del Estado para promover e impulsar el crecimiento y desarrollo de las Pymes repercute en la composición de la estructura financiera de la empresa, en su tamaño, tipo de dirección, desarrollo y el tratamiento de las políticas económicas y financieras, esto impide orientar la planificación de estrategias financieras de forma razonable y la adopción de las decisiones de financiamiento para enfrentar a los ciclos operativos. Los temas que más preocupan son la presión tributaria, la inflación y la volatilidad del tipo de Cambio.

En el mes de Junio el Gobierno Nacional incrementó 7,8%, los impuestos sobre los combustibles líquidos (ICL) y al Dióxido de Carbono (IDC), a través de la Resolución N° 4.257 de AFIP, aunque los impactos en el precio de las naftas y gasoil se produjeron, recientemente, en el mes de Octubre, por aplicación del Decreto N° 488/2020.

#### *Factores Económicos*

Reflexionar sobre los factores económicos es importante ya que Argentina es un país en constante fluctuación en cuanto a lo económico, presenta equilibrios precarios que deben tenerse en cuenta ya que repercuten de forma directa en las ventas de los productos que las empresas producen y comercializan, sobre la tendencia de la inflación, como también en los planes de financiación.

La capacidad de sobrevivir de cualquier empresa durante una crisis financiera es complicada, muchas cierran por la falta de liquidez, por carecen de los recursos que necesitan para desarrollar sus estrategias de crecimiento y evitar la quiebra; además la desconfianza de los inversores ante las crisis y la incertidumbre aumenta.

La inflación es una variable que provoca la especulación, hace que el rumbo de la economía sea difícil de predecir, cualquier cambio impacta sobre las ventas, dificulta su aumento y genera un retraso temporal, ante la incertidumbre y el desconocimiento de los mercados la inversión se paraliza

En lo que va del año el tipo de cambio oficial del peso retrocedió 22% con respecto al dólar, una caída que se aceleró a principios de octubre tras la introducción de controles de capital más estrictos. La inflación acumulada a Septiembre 2020 fue del 22,3% (36,6% interanual), la caída interanual del PIB fue del 19,1% (segundo semestre) y según la consultora, Orlando J. Ferreres & Asociados, se estima que la caída para todo el año será del 11,7%, también disminuyeron las reservas del banco central, habiendo iniciado el año con 44.839 millones de dólares y acumulando actualmente un poco más de 40.000 millones de dólares y el gobierno impuso controles cambiarios, aplicó un tope mensual a la compra de divisas para atesoramiento de 200 US\$ por persona y por mes.

Debido a la pandemia el consumo disminuyó y afectó a las pymes, el 75% de estas se vieron obligadas a implementar estrategias de trabajo remoto; un 57% accedieron al programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) dispuesto por el DNU 332/2020 y ampliado por DNU 376/2020; no obstante, fue insuficiente en un 92% y existe poco interés de los bancos para el otorgamiento de préstamos blandos siendo los trámites para su obtención complejos por la informalidad de las pymes. (El cronista). <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina>

Las consecuencias económicas del coronavirus son potencialmente graves e imprevisibles a corto y mediano plazo, controlar la curva de infecciones implica empeorar la curva de la recesión económica.

Con respecto a la deuda el gobierno acordó con los 3 principales grupos de acreedores, la restructuración de la deuda en la suma US\$ 323 mil millones, la oferta presentada a principios de julio mejoró levemente, a fines de 2019 representaba el 89,4% del PBI según la estimación oficial, el valor más alto desde 2004. Hoy la Argentina debe casi el 90% de lo que se produce en un año en el país. Del total de la deuda un 40% el Estado se lo debe a las provincias y organismos públicos, por ejemplo, el ANSES posee bonos del Estado nacional, un 37% de la deuda está en manos de privados (empresas o

fondos de inversión nacionales o extranjeros) y el 23% restante es con organismos multilaterales y bilaterales (FMI), también hay deuda con el Banco Interamericano de Desarrollo -BID.

#### *Factores Sociales:*

Son muchos los factores que determinan la evolución del entorno en su dimensión social, esto influye en el posicionamiento y las estrategias desarrolladas por las empresas. MAN SER SRL que está involucrada en lo que la ciudad brinda y hace partícipe a sus clientes valorando las acciones de responsabilidad social y comunitaria, participando y brindando sus instalaciones para el desarrollo de campañas solidarias y de conciencia social.

El consumidor actual está limitado financieramente, es un demandante crítico con respecto a las compras y su manera de vivir, sin duda en la poscrisis seguirá actuando de igual forma y consumirá cada vez menos y mejor.

A fines de septiembre del 2020, el INDEC dio a conocer el índice de pobreza, que se ubicó en 40,9% al cierre del primer semestre, con un incremento de 5,5 puntos porcentuales respecto al 35,4% de igual período de 2019.

La tasa de desempleo también registró un incremento subiendo al 13,1% en el segundo trimestre de 2020 frente al 10,6% registrado en el mismo período del año anterior y del 10,4% del trimestre previo.

La situación social en Argentina es delicada, pese a que hubo sucesivos gobiernos democráticos no se ha podido resolver la desigualdad social. Hoy en el año 2020 después de ocho meses de cuarentena, consecuencia de la pandemia de coronavirus, la pobreza sigue en aumento y la situación social es crítica. Pese a la recesión económica existente desde hace dos años, el gobierno decidió priorizar la salud e hizo un esfuerzo para asistir a los sectores de la población más necesitados y se está lejos de ser satisfactoria esta medida, la desocupación y la informalidad laboral aumento en un 40% y la población vive bajo el umbral de la pobreza, un 48% de los niños y adolescentes son pobres en términos de ingresos y de este grupo el 10% se encuentra en situación de indigencia.

#### *Factores tecnológicos*

Las TICs son una realidad, les permiten a las empresas automatizar procesos, registros de información, monitoreo, organización las de actividades y facilitar todo tipo de comunicación interna y externa a la empresa, benefician a las pymes, las grandes

empresas e incluso los pequeños autónomos que luchan día a día por obtener más ingresos. Algunas de las ventajas que aportan son que permiten llegar a nuevos mercados y expandir sus fronteras hasta ahora limitadas, automatizar procesos, ampliar sus posibilidades de negocio, prestar un servicio más inmediato a los clientes y ahorrar costos y conseguir mejorar el trabajo en equipo.

Respecto al factor tecnológico, es importante hacer referencia al marco normativo en términos ambientales que las empresas deben tener en cuentas durante la producción y consumo de insumos; tiene que ver con la disponibilidad de las tecnologías de producción, información y el grado en que son utilizados.

Las empresas con la colaboración de una consultora especialista en ambiente, deben desarrollar un protocolo para mantener la seguridad del lugar. Uno de los principales riesgos que se encuentran en la empresa MAN-SER debido al manejo de máquinas soldadoras y de material inflamable es el riesgo de incendios, es por esto que realiza un estricto control de cada tarea para evitar sobre calentamiento de maquinaria y mantiene un estricto orden de los materiales inflamables. Independientemente de los incendios, el área productiva cuenta con protocolos exhaustivos que indican la correcta utilización de cada una de las maquinarias para evitar accidentes, lo cual se detalla en cada puesto de trabajo

MAN SER S.R.L está permanentemente enfocada en la tecnología y sus avances, por ser esta su principal herramienta de trabajo, debido a la exigencia de los clientes respecto a la calidad y el control de los procesos productivos; destina gran parte de los recursos con los que cuenta en estos factores por ser fundamental para desempeñar sus actividades y poder crecer en el mercado donde opera.

Debido a que la tecnología avanza de manera considerable, la empresa no puede prescindir de esta, las conexiones, soluciones y contactos que se generan a través de la misma le ayudan a realizar el control de su stock, a gestionar ventas de forma online en todo el país, a tener un acercamiento con los clientes de manera instantánea, agregar valor y brindar soluciones en tiempo real.

El marketing digital le ha permitido trascender las fronteras y realizar ventas sin necesidad abrir nuevos locales, lo que le permite a la empresa tiene un mayor alcance y cobertura regional y le posibilita llegar con oferta a lugares donde antes era impensado, también posicionar sus marcas, disminuir los costos estructurales, ya que la cantidad de recursos necesarios para administrar los nuevos canales de ventas es considerablemente

menor, por lo tanto el potencial de crecimiento depende de las decisiones estratégicas que se quieran tomar.

#### *Factores ecológicos*

Los factores ecológicos guardan relación directa e indirecta con el medio ambiente, es por esto que la empresa mantiene un código de conducta vinculado con la gestión de sustentabilidad, además invita a sus clientes a participar en él, a cuidar los recursos naturales que se utilizan y es consciente de la grave situación de contaminación que existe.

Las empresas del sector industrial trabajan con diferentes tipos de equipos, maquinaria y productos químicos, en consecuencia, el efecto de sus operaciones puede constituir una amenaza para el medio ambiente natural, y para reducir la posibilidad de daños el Estado impone regulaciones, que las empresas deben considerar para operar.

La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, las empresas responsables de residuos dañinos se encargan de retirarlos, pesarlos y desecharlos. Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud.

#### *Factores legales:*

Los factores legales están relacionados con las leyes que dictan la Nación las Provincias y los Municipios, su aplicación influye en el desarrollo de la actividad industrial, comercial y de servicios desplegadas por las empresas.

El gobierno actual que asumió el 10 de diciembre 2019, para evitar la salida de reservas, mediante una ley de emergencia aprobada por el Congreso, implantó un recargo del 30 % para las compras de divisas para atesoramiento y los consumos en el exterior. (Lafuente, 2019).

Desde el punto de vista legal, MAN SER es una Sociedad de Responsabilidad Limitada cuyo marco jurídico se encuentra legislado en la Ley 19.550. La actividad desarrollada por la empresa se encuentra comprendida en el CCT 260/75 – Rama N° 17 que cerrado paritarias hasta el 31/12/2020 con el acuerdo salarial homologado en el mes de Marzo y la gratificación extraordinaria pactada desde el mes de agosto hasta fin de año.

La empresa se encuentra sujeta a los cambios recientes del Código Civil y Comercial y opera de acuerdo a las normas ISO 9001.

Una de las leyes que se están discutiendo es el presupuesto 2021 que se votará en diputados durante la semana del 26 al 30 de octubre del 2020, establece en su artículo 11 un cambio de la “Ley de Impuestos Internos” sobre radiodifusión, monitores, proyectores, ciertos aires acondicionado, receptores de radiodifusión, celulares que se han transformado en un bien esencial en todas las clases sociales y más aún en un contexto de pandemia y otros electrónicos; el aumento previsto será del 7% al 17%, en general, y del 0% al 6,55% para los producidos en Tierra del Fuego; de aprobarse el mismo, el proyecto deja sin efecto la reducción gradual decidida durante el gobierno anterior que disponía su eliminación hasta el 2024. Esta medida aumenta los costos de importar productos tecnológicos de consumo y con fines productivos o educativos y protege la producción de la provincia patagónica.

Un impuesto interno, encarece el producto, lo que significa menos ventas y beneficia al Estado porque recauda.

El análisis FODA, que fue desarrollado por Philip Kotler, es la herramienta que estudia la situación de la empresa, analiza sus características internas y externas. El principal objetivo de su aplicación es de poder contar con un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas respecto al futuro. Su nombre deriva de las iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### *Fortalezas*

- Fuerte posición en el mercado, ya hace 25 años operando en el mercado.
- Satisface las necesidades de los clientes y cumple con sus expectativas, en cuanto a calidad de los productos que elabora,
- Mejora permanente los sistemas y procesos de trabajo en todas sus áreas.
- Cuenta con personal altamente capacitado y responsable.
- La empresa cuenta con un servicio posventa que le garantiza a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas.
- Amplio cobertura territorial y conocimiento de la zona y región donde opera.
- Excelente relación con sus proveedores, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Posee precios que son competitivos con respecto a todos los productos que produce y comercializa.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.



### *Debilidades*

- Monto de la inversión en bienes de capital elevado.
- Existencia de productos con sobre stock.
- No cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel y tampoco cuenta con un sistema de costeo y de inventarios, ni llevan una planilla en la que consten las existencias.
- No se realiza una registraci3n contable diaria ni autom1tica conforme se van realizando las operaciones. El contador es quien en base a todas las facturas realiza las registraciones contables, para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.
- No cuenta con un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing
- Falta de un correcto lay-in (acumulaci3n de mercadería) de productos en el dep3sito, de forma tal que se minimice los recorridos tanto de mercaderías como de empleados de dep3sito.
- Subutilizaci3n de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso (sobre todo, en mecanizado que impide que se cumplan los plazos de entrega acordados.
- Sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegaci3n.
- Determinar si la estructura organizacional se adapta a las necesidades operativas de la empresa, y de ser necesario reformar dicha estructura.

### *Amenazas*

- Crisis econ3mica a nivel país que hace disminuir las ventas.
- El aumento del tipo de cambio, depreciaci3n de la moneda y disminuci3n del ingreso de los consumidores.
- Aumento generalizado de los precios y emisi3n monetaria que genera inflaci3n.
- Cambios en las políticas de crédito de las entidades donde se obtiene financiamiento e inseguridad en el sistema financiero.

### *Oportunidades*

- Posibilidad de exportar sus productos, se sabe que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica.

### *Análisis específico*

Cuando parte del activo es financiado a través de un préstamo, se dice que hay apalancamiento operativo, el éxito de tal decisión está asociado con la planificación y el logro de sus objetivos si es que se tiene en claro los recursos con los que se puede contar para hacer efectivo el pago de la deuda, es especial las de corto plazo, de ser así la probabilidad de éxito será mayor.

La determinación de una estructura financiera resulta de la combinación de los recursos propios y ajenos con los que cuentan las empresas para financiar sus activos, la proporción de deuda/capital debe establecerse al menor costo posible, esto permitirá tener una base apropiada para seleccionar sus fuentes de financiamientos de corto y largo plazo para poder optimizar su estructura financiera, ser rentable y crear valor para la empresa, lo que no es fácil de lograr.

Si bien el endeudamiento le sirve a la empresa para potenciar su desarrollo, le representa un costo que debe ser atendido dentro de un plazo determinado y tiene un efecto tributario positivo por ser deducibles del impuesto a las ganancias.

Para el análisis específico se secciono la información de los estados financieros de MAN SER S.R.L para realizar un análisis vertical y horizontal de los estados contables y proceder al cálculo de distintas ratios para obtener información que será empleada para analizar su situación económica y financiera.

Mediante el análisis vertical se determina el peso que tiene cada rubro dentro del estado analizado.

Tabla 1

*Análisis vertical - Estado de situación patrimonial*

Ítems	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
Activo corriente	99.035.382	77,72%	128.842.978	82,57%	170.113.740	77,78%
Activo no corriente	28.395.569	22,28%	27.205.303	17,43%	48.584.839	22,22%
<b>Total Activo</b>	<b>127.430.951</b>	<b>100,00%</b>	<b>156.048.281</b>	<b>100,00%</b>	<b>218.698.579</b>	<b>100,00%</b>
Pasivo corriente	76.738.632	96,00%	96.454.310	98,37%	137.586.573	93,22%
Pasivo no corriente	3.200.000	4,00%	1.600.000	1,63%	10.000.000	6,78%
<b>Total Pasivo</b>	<b>79.938.632</b>	<b>100%</b>	<b>98.054.310</b>	<b>100%</b>	<b>147.586.573</b>	<b>100%</b>

Ítems	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
<b>Activo corriente</b>						
Caja y Bancos	516.000	0,52%	9.954.707	7,73%	2.178.770	1,25%
Cuentas por cobrar	76.755.160	77,50%	95.110.616	73,82%	137.024.020	78,84%
Otras cuentas por cobrar	2.575.433	2,60%	0	0,00%	0	0,00%
Bienes de cambio	19.188.790	19,38%	23.777.654	18,45%	30.910.950	17,78%
Otros activos no corrientes	0	0,00%	0	0,00%	3.690.553	2,12%
<b>Total activo</b>	<b>99.035.382</b>	<b>100,00%</b>	<b>128.842.978</b>	<b>100,00%</b>	<b>173.804.293</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas por pagar	71.793.638	89,81%	77.207.216	78,74%	115.346.795	78,16%
Remuneraciones y Cargas Sc	1.276.172	1,60%	11.570.625	11,80%	13.612.500	9,22%
Cargas Fiscales	3.668.822	4,59%	7.676.469	7,83%	8.627.278	5,85%
<b>Pasivo no corriente</b>						
Cuentas por pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Otros pasivos no corrientes	3.200.000	4,00%	1.600.000	1,63%	10.000.000	6,78%
<b>Total pasivo</b>	<b>79.938.632</b>	<b>100%</b>	<b>98.054.310</b>	<b>100%</b>	<b>147.586.573</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L

Tabla 2

Ítems	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
Total pasivo	79.938.632	62,73%	98.054.310	62,84%	147.586.573	67,48%
Patrimonio neto	47.492.320	37,27%	57.993.970	37,16%	71.112.006	32,52%
<b>P. Neto + Pasivo</b>	<b>127.430.952</b>	<b>100%</b>	<b>156.048.280</b>	<b>100%</b>	<b>218.698.579</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L

En el 2018 el pasivo fue del 67% de y el PN del 33%; el nivel de endeudamiento es preocupante a corto plazo; el pasivo corriente respecto a su total fue del 93% en el 2018, del 98.36% en el 2017 y del 95.99 % en el 2016;

Tabla 3

*Análisis vertical - Estado de resultado - Participación porcentual*

Ítems	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
Total Ventas del Ejercicio	230.265.479	100%	285.331.849	100%	328.857.648	100%
Total Costos de Ventas	175.337.918	76,15%	217.995.357	76,40%	249.065.088	75,74%
Resultado Bruto	54.927.561	23,85%	67.336.492	23,60%	79.792.560	24,26%
Resultado Actividad Principal	33.913.846	14,73%	37.354.570	13,09%	60.564.150	18,42%
Resultado Neto	18.688.021	8,12%	17.404.774	6,10%	21.067.453	6,41%
Rdo antes de Imp. a las Ganancias	18.449.723	8,01%	16.156.384	5,66%	20.181.595	6,14%
Resultado Final	11.992.320	5,21%	10.501.650	3,68%	13.118.037	3,99%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L

Para la determinación de los porcentajes el valor de referencia fueron las ventas, para determinar cuánto representa cada ítem (Costo de venta, Gastos operacionales, Gastos no operacionales, Impuestos, Utilidad neta) respecto a la de totalidad de las ventas.

Tabla 4

*Análisis horizontal - Estado de situación patrimonial–Tendencias*

Ítems	Año	Año	Año	Tendencia	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Caja y Bancos	516.000	9.954.707	2.178.770	19,292	0,219
Cuentas por cobrar	76.755.160	95.110.616	137.024.020	1,239	1,441
Otras cuentas por cobrar	2.575.433	0	0	0,000	0,000
Bienes de cambio	19.188.770	23.777.654	30.910.950	1,239	1,300
Bienes de uso	28.395.569	27.205.303	44.894.286	0,958	1,650
Otros activos no corrientes	0	0	3.690.553	0,000	0,000
Cuentas por pagar	71.793.638	77.207.216	115.346.795	1,075	1,494
Remuneraciones y Cargas Sociales	1.276.172	11.570.625	13.612.500	9,067	0,000
Cargas Fiscales	3.668.822	7.676.469	8.627.278	2,092	0,000
Cuentas por pagar	0	0	0	0,000	0,000
Otros pasivos no corrientes	3.200.000	1.600.000	10.000.000	0,500	0,000
Patrimonio neto	47.492.320	57.993.970	71.112.006	1,221	1,226

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L

Se debe tener en claro que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros y que pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es una deuda con los socios de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad del pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa respecto a las obligaciones contraídas.

Sobre el total del pasivo más el patrimonio neto, se calculó la participación de cada ítem.

*Tabla 5*

**Análisis horizontal - Estado de situación patrimonial – Activo – Tendencias**

<b>Activo</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Activo corriente</b>						
Caja y Bancos	516.000	9.954.707	2.178.770	0,40%	6,38%	1,00%
Cuentas por cobrar	76.755.160	95.110.616	137.024.020	60,23%	60,95%	62,65%
Otras cuentas por cobrar	2.575.433	0	0	2,02%	0,00%	0,00%
Bienes de cambio	19.188.790	23.777.654	30.910.950	15,06%	15,24%	14,13%
<b>Activo no corriente</b>						
Bienes de uso	28.395.569	27.205.303	44.894.286	22,28%	21,35%	20,53%
Otros activos no corrientes	0	0	3.690.553	0,00%	0,00%	1,69%
<b>Total activo</b>	<b>127.430.951</b>	<b>156.048.281</b>	<b>218.698.579</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L*

*Tabla 6*

**Análisis horizontal - Estado de resultado – Tendencias**

<b>Ítems</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Resultado Bruto	54.927.561	67.336.492	79.792.560	1,2259	1,1850
Resultado Actividad Principal	33.913.846	37.354.570	60.564.150	1,1015	1,6213
Resultado Neto	18.688.021	17.404.775	21.067.453	0,9313	1,2104
Rdo antes de Imp. a las Gan.	18.449.723	16.156.385	20.181.595	0,8757	1,2491
Resultado Final	11.992.320	10.501.650	13.118.037	0,8757	1,2491

*Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L*

Por medio del análisis horizontal se determinó la tendencia que tiene cada rubro dentro del estado analizado. Se calculó una serie de ratios a lo largo del tiempo, para ver cómo fue su evolucionado.

El análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y lo que para una empresa es positivo, puede que no serlo para otra, aunque así lo pareciera. Por ejemplo, cualquiera podría decir que una empresa que tiene financiados sus activos en un 80% con pasivos, es una empresa financieramente fracasada, pero puede ser que esos activos generen una rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los pasivos y para satisfacer las aspiraciones de los socios de la empresa.

LARGO PLAZO							
Índice	Fórmula	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Endeudamiento	Pasivo	79.938.631	1,6832	98.054.310	1,6908	147.586.573	2,0754
	Patrimonio Neto	47.492.320		57.993.970		71.112.006	
Solvencia	Activo	127.430.569	1,5941	156.048.280	1,5914	218.698.580	1,4818
	Pasivo	79.938.632		98.054.310		147.586.573	
Rentabilidad financiera	Utilidad antes de impuestos	18.449.723	0,3885	16.156.385	0,2786	20.181.594	0,2838
	Patrimonio Neto	47.492.320		57.993.970		71.112.006	
Rentabilidad económica	Utilidad antes de intereses e impuestos	33.913.845	0,2661	37.354.571	0,2394	60.564.149	0,2769
	Activo total	127.430.569		156.048.280		218.698.580	
Efecto palanca	Rentabilidad financiera	0,3885	1,4597	0,2786	1,1638	0,2838	1,0248
	Rentabilidad económica	0,2661		0,2394		0,2769	
Inmovilización del activo	Activo no corriente	28.395.569	0,2228	27.205.303	0,1743	48.584.839	0,2222
	Activo total	127.430.569		156.048.280		218.698.580	
Inmovilización I-del PN	Patrimonio Neto	47.492.320	1,6725	57.993.970	2,1317	71.112.006	1,4637
	Activo no corriente	28.395.569		27.205.303		48.584.839	
Autofinanciación a largo plazo	Utilidad ordinaria - Retiros	-		10.501.650	0,1991	11.992.320	0,1858
	PN promedio	-		52.743.145		64.552.988	
Rentabilidad del patrimonio neto	Utilidad del ejercicio	11.992.320	0,2525	10.501.650	0,1811	13.118.036	0,1845
	Patrimonio Neto	47.492.320		57.993.970		71.112.006	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L

El índice de endeudamiento fue en aumento debido a que el pasivo lo hizo en una proporción mayor que el PN. Al crecer la deuda, el riesgo de insolvencia es mayor y el valor de las acciones menor; el apoyo en deuda para obtener flujo tiene límites y el financiamiento de corto plazo es más caro y es el que condiciona las tasas de interés,

El índice de solvencia reflejar el grado de cobertura de los acreedores y el riesgo de desvalorización de los activos, sus resultados fueron mayores a uno, indica que el PN fue rentable y la posición de los acreedores esta fortalecida en este caso y por ser mayor a 1.50; puede que existan activos ociosos lo que no es conveniente; se deberá tomar medidas correctivas que pasa necesariamente, por la disminución del activo.

La rentabilidad financiera (ROE) que mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas creció; mientras que la rentabilidad económica (ROA), fue menor al

ROE, significa que el dueño ha ganado, dado que la rentabilidad de su aporte se ha traducido en la obtención de mayores recursos. Existe beneficio por usar fondos de terceros para financiar el activo.

El resultado del efecto palanca por ser mayor a uno está indicando que existe un beneficio por utilizar fondos de terceros para financiarse y por ser la rentabilidad financiera mayor a la rentabilidad económica. Endeudarse fue rentable puede ser una estrategia de inversión de largo plazo, vigorosa para aumentar el patrimonio.

Cuando parte del activo es financiado a través de un préstamo, se dice que hay apalancamiento operativo, el éxito de tal decisión está asociado con la planificación y el logro de sus objetivos si es que se tiene en claro los recursos con los que se podrá contar para hacer efectivo el pago de la deuda, de ser así la probabilidad de éxito será mayor.

La inmovilización del activo, durante los tres periodos considerados fueron positivos, si se mantiene esta situación no habría problemas en el corto plazo puesto que el total del activo no corriente está cubierto por el patrimonio neto y la inmovilización I del PN, fue mayores a 1, esto indica que el activo no corriente se financió con PN lo cual es bueno.

El resultado del índice de inmovilización del PN está indicando que el activo no corriente está siendo financiado con aportes propios y su excedente refuerza el capital de trabajo.

El análisis realizado indica que hubo autofinanciación de largo plazo, el índice resulto positivo es debido a que los beneficios generados no fueron distribuidos, sirvieron para aumentar el PN y hacer frente a las necesidades de financiación de la empresa. El índice de autofinanciación de largo plazo depende de la capacidad de la empresa para generar utilidades y de la política de distribución, resultado positivo e indica que hubo autofinanciación ya que los beneficios generados no fueron distribuidos.

El índice de rentabilidad del PN, fue disminuyendo, en consecuencia, el rendimiento del capital invertido también; si bien los fondos aportados por los dueños han generado ganancias por ser positivos, pero en menor proporción a lo largo del periodo considerado.

Tabla 7

## Índices de corto plazo

CORTO PLAZO				
Índice	Fórmula	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Liquidez corrientes	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{99.035.382}{76.738.632} = 1,2906$	$\frac{128.842.978}{96.454.310} = 1,3358$	$\frac{170.113.740}{137.586.573} = 1,2364$
Liquidez seca	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Bs de cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{79.846.592}{76.738.632} = 1,0405$	$\frac{105.065.324}{96.454.310} = 1,0893$	$\frac{139.202.790}{137.586.573} = 1,0117$
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	$\frac{175.337.918}{19.188.790} = 9,1375$	$\frac{217.995.367}{23.777.654} = 9,1681$	$\frac{249.065.088}{54.809.608} = 4,5442$
Rotación de capital corriente	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital corriente promedio}}$	$\frac{-}{-} =$	$\frac{285.331.849}{113.939.180} = 2,5042$	$\frac{328.857.648}{149.478.359} = 2,2000$
Ciclo operativo bruto	$\frac{\text{Plazo de cobranza de las ventas totales}}{\text{Antigüedad bienes de cambio}}$	$=$	$\frac{91 + 36}{127} =$	$\frac{106 + 40}{146} =$
Ciclo operativo neto	$\frac{\text{Ciclo operativo bruto}}{\text{Plazo de pago de las compras}}$	$=$	$\frac{127 - 169}{-42} =$	$\frac{146 - 164}{-18} =$
Margen sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad final}}{\text{Ventas}}$	$\frac{11.992.320}{230.265.479} = 0,0521$	$\frac{10.501.650}{285.331.848} = 0,0368$	$\frac{13.118.036}{328.857.648} = 0,0399$

La liquidez corriente de los tres períodos es mayor a uno, la empresa pudo pagar el pasivo de corto plazo sin inconvenientes; creció en el 2017 por el aumento del activo corriente en una proporción mayor al pasivo corriente, esta situación cambio en el 2018, por la disminución del índice. La liquidez seca tiene el mismo comportamiento que el índice de liquidez corriente por las mismas razones, siendo el aumento de cuentas a cobrar el ítem del activo corriente lo que incide en el resultado de estos dos índices.

Si todos los años se reitera la situación de liquidez corriente, normal, o buena, con endeudamiento alto, no se presentan problemas de liquidez; y si esto se mantiene como rutina o tendencia, tampoco habrá inconvenientes a más de un año. Los pasivos corrientes necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido.

El cálculo del índice de rotación de capital corriente que resulto ser de 2.5042 y 2.200, está indicando el número de veces que se renueva el saldo medio de la partida a lo largo del ejercicio como consecuencia de la actividad.

Ciclo operativo bruto, mide el tiempo del proceso que va desde la compra hasta la cobranza de los productos vendidos, fue de 127 y 146 días en el 2017 y 2018.

Ciclo operativo neto, determinará lo que deberá cubrir la empresa con capital corriente para un correcto funcionamiento financiero, disminuyo por la incidencia de la antigüedad de los bienes de cambio en 23 y 18 días en el 2017 y 2018.



Margen sobre ventas fue de 0.0521, 0.0368 y 0.0399 en el 201, 2017 y 2018, la utilidad operativa que se obtuvo por cada unidad vendida fue disminuyendo,

*Tabla 8*

*Índices de corto*

CORTO PLAZO					
Índice	Fórmula	Año 2017		Año 2018	
Antigüedad de créditos	$\frac{\text{Saldo prom. créditos por ventas}}{\text{Ventas a créditos + IVA}}$	85.932.888		116.067.318	
	= Período x	= 147		= 172	
Plazo cobranza ventas	$\frac{\text{Saldo prom. créditos por ventas}}{\text{Ventas totales + IVA}}$	85.932.888		116.067.318	
	= Período x	= 90,85		= 106,47	
Antigüedad bienes de cambio	$\frac{\text{Saldo prom. Bs de cambio}}{\text{Costo de ventas}}$	21.483.222		27.344.302	
	= Período x	= 35,97		= 40,07	
Antigüedad proveedores	$\frac{\text{Saldo prom. Proveedores}}{\text{Compras a créditos + IVA}}$	74.500.428		96.277.007	
	= Período x	= 240,99		= 233,57	
Plazo de pago de las compras	$\frac{\text{Saldo prom. Proveedores}}{\text{Compras + IVA}}$	74.500.428		96.277.007	
	= Período x	= 168,69		= 163,50	

*Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L*

La antigüedad de créditos, por ventas es mayor en 30 días, posiblemente la empresa amplió el plazo de cobro debido a la competencia existente con el fin de sostener el nivel de ventas y el plazo de cobranza de las ventas aumento en 15 días, este mayor plazo concedido difiere el cobro de las ventas.

El plazo cobranza ventas aumento en 15 días, de 91 a 106, el mayor plazo concedido es lo que difiere el cobro de las ventas.

La antigüedad de los bienes de cambio fue 36 en el 2017 y 40 días en el 2018, se justifica porque compite por la diversificación de los productos, indica un mayor plazo de conversión de los bienes y por ende de las cuentas a cobrar.

La antigüedad de proveedores fue de 241 en el 2017 y 234 días en el 2018, están determinados en virtud a la necesidad de la empresa proveedora; si no se está de acuerdo con los proveedores la relación comercial puede deteriorarse; si aumentaran los días se necesitará más capital de trabajo; cuando los días coincida con los acordado con el proveedor, se establece una relación de respeto con el proveedor

Definir el plazo de pago de las compras resulta útil para definir el ciclo operativo neto, este fue de 169 en el 2017 y 198 días en el 2018.

Si bien el endeudamiento le sirve a la empresa para potenciar su desarrollo, le representa un costo que debe ser atendido dentro de un plazo determinado y tiene un efecto tributario positivo por ser deducibles del impuesto a las ganancias.

Para que el análisis sea operativo debe limitarse su uso, lo que significa que para cada empresa está en función de la situación concreta y de los objetivos del análisis deben seleccionarse aquellos ratios que sean más idóneos.

### **Marco teórico**

El marco teórico expone conceptos referidos a la estructura de financiamiento con el fin de contar con una base conceptual sobre lo que se entiende por estructura de financiamiento óptimo, que es tema abordado en esta circunstancia y según Tenjo, López, & Zamudio, (2006), quien sostiene que no existe una teoría universal de la estructura de capital, aunque si numerosas teorías que son de utilidad.

Toda empresa debe contar con una mezcla óptima de recursos financieros, la que le proporcione el mayor apalancamiento financiero al menor costo y nivel de riesgo posible, que se sabe, es definida por las tasas de interés, (Restrepo & Jiménez, 2017).

El análisis de la estructura de financiamiento de los activos aporta el conocimiento y la comprensión de sus diversas variables, sirve para diagnosticar la situación económica y financiera de una empresa, su estudio se desarrolló durante la segunda mitad del siglo XX. (Briozzo & Vigier, 2009).

La estructura de financiamiento óptimo es relevante para la administración financiera, está compuesta por el pasivo que tiene un costo que depende de la tasa de interés y por los aportes de capital que es la fuente de financiamiento cuyo control depende solo de la empresa y su costo está asociado a la tasa de oportunidad de invertir en otro tipo de activos. (Bjerrisgard S. S & Fedoryae D. 2011).

Según Modigliani y Miller (1958), el comportamiento relativo de las formas de financiación de las empresas está reflejado en su estructura de capital, se sostiene en la teoría del equilibrio estático debido a que los mercados de capitales son perfectos.

La estimación de la estructura de capital óptima de una empresa se basa en la información suministrada por los estados contables y que sirven para elaborar un análisis financiero. (Chiavenato 2010).

La estructura financiera está integrada por el pasivo (corto y largo plazo) y el patrimonio neto que son las fuentes de financiación del activo y su composición está

asociada directamente al riesgo. (Albánese, Boland, Rivera, 2002), su fin es maximizar el valor de la empresa. (Gitman & Zutter, 2012).

El incremento del pasivo, aumenta el riesgo de insolvencia y disminuye el valor de las acciones, la mezcla de financiamiento óptima se da cuando el costo del capital es mínimo y el valor de la empresa es máximo (López Dumrauf, 2003).

Al recurrir al financiamiento externo se debe determinar el costo promedio ponderado del capital (CPPC), que es la media de los costos de financiamiento de las fuentes que se emplearon.

$CPPC = (\% \text{ de recursos ajenos}) * (\text{costo de la deuda}) + (\% \text{ de recursos propios}) * (\text{costo del capital})$ . (Damodaran, 2012).

El estado de situación patrimonial es estático se elabora en base a las normas contenidas en las Resolución Técnica N° 8 (Normas Generales de Exposición Contable), Resolución Técnica N°9 (Normas Particulares de Exposición Contables) y Resolución Técnica N° 17 (Normas de Valuación) (Fowler Newton, 2011).

Los datos para el análisis económico financiero surgen de los estados contables y el análisis puede ser vertical u horizontal; mediante el primero los importes monetarios del balance general y el estado de resultado se expresan en valores relativos y en porcentajes, está referido a un periodo en particular y toma uno de ellos como valor base; el segundo compara estados financieros de diferentes periodos (años, trimestres), examina la tendencia de los rubros. El valor base del estado de situación patrimonial es el total del activo y pasivo, el del estado de resultados el total de las ventas. (Toro Baena, Diego, 2012),

El análisis de corto plazo proporcionar información acerca de la liquidez de la empresa, miden su capacidad de pago de las deudas y situación de endeudamiento. (Estupiñán 2012).

Los índices de liquidez corriente y seca no tienen en cuenta la composición ni los plazos de realización y de exigibilidad de los activos y pasivos corrientes, el de liquidez seca excluye para su cálculo los bienes de cambios e indica la capacidad para hacer frente a las obligaciones de corto plazo con los activos más líquidos. (Scola. 2010).

Tener liquidez, significa contar con el efectivo necesario para pagar lo adeudado y para maximizar la rentabilidad de los activos y se da por la facilidad o no de convertir un activo en dinero efectivo de forma inmediata sin que sufra pérdida significativa de su valor. (Rubio Domínguez, 2007).

El índice plazo de cobranza de las ventas, permite calcular la antigüedad promedio de los créditos por ventas.

El índice de endeudamiento indica por cada peso de recursos propios aportados por los propietarios cuanto aportaron los terceros. (Pérez, 2015).

El índice de antigüedad de créditos por ventas, determina el plazo promedio de las cuentas por cobrar y el de plazo de cobranza de las ventas, permite calcular la antigüedad promedio de los créditos por ventas.

El índice ciclo operativo bruto, determina los días que transcurre desde que la mercadería ingresa al depósito de la empresa, hasta que se vende y es cobrada.

El índice antigüedad de proveedores, establece el plazo promedio de las deudas comerciales, comprende el tiempo que transcurre desde que son efectuadas las compras a crédito hasta que es cancelada. (Frank, M, & Goyal, V. 2004).

El índice plazo de pago de las compras, fija el tiempo que se tarda en pagar las compras, resulta de utilidad para calcular el ciclo operativo neto, la brecha que arroje este ratio con respecto al ciclo operativo bruto deberá cubrirse con capital corriente, para que la empresa pueda funcionar financieramente.

El índice de rotación del capital corriente muestra como los cambios en el nivel de actividad generan necesidades distintas de capital corriente, si aumenta, indica que se cuenta con menos capital corriente en relación a las ventas.

El índice de inmovilización mide el grado de inflexibilidad de los recursos de la empresa, a medida que la proporción de activos no corrientes sobre el total de activos resulte mayor, hay menos posibilidades para disponer de los bienes en cualquier momento. (Pérez, 2015).

El cálculo de las razones financieras es necesario hacerlo para analizar las cifras de los estados financieros. No basta con calcular dichas razones de manera aislada, sino que es necesario conocer el contexto en el que la empresa realiza sus operaciones, de tal manera que el análisis que se realice permita evaluar objetivamente su desempeño.

Efecto palanca se aplica para analizar la situación financiera a largo plazo, porque compara la rentabilidad del ente, con independencia de su financiación y su costo.

Índice de solvencia refleja el grado de cobertura de los acreedores y el riesgo de desvalorización de los activos, sus resultados fueron mayores a uno, eso indica que el PN fue rentable y la posición de los acreedores esta fortalecida en este caso.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema y su relevancia*

La estructura financiera óptima en las empresas es uno de los problemas aún sin resolver en el campo de la administración financiera empresarial, sobre todo en las Pymes, y es por el que atraviesa la empresa MAN SER.

Por la falta de capital propio y ante la necesidad de financiar su crecimiento la empresa recurre al financiamiento externo, por lo general la fuente primordialmente usada es la ofrecida por los proveedores, pese a que existen otras fuentes a las cuales a veces le dificulta acceder por desconocimiento, falta de oferta o de políticas públicas que fomenten su desarrollo, también por no contar con información, ya sea porque no se dispone o no es confiable, por no evaluar sus proyectos convenientemente o porque existen problemas de gerenciamiento.

*Tabla 9*

Porcentaje de participación del activo y pasivo corriente respecto a sus totales

Ítems	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
Activo corriente	99.035.382	77,72%	128.842.978	82,57%	170.113.740	77,78%
Activo no corriente	28.395.569	22,28%	27.205.303	17,43%	48.584.839	22,22%
<b>Total Activo</b>	<b>127.430.951</b>	<b>100,00%</b>	<b>156.048.281</b>	<b>100,00%</b>	<b>218.698.579</b>	<b>100,00%</b>
Pasivo corriente	76.738.632	96,00%	96.454.310	98,37%	137.586.573	93,22%
Pasivo no corriente	3.200.000	4,00%	1.600.000	1,63%	10.000.000	6,78%
<b>Total Pasivo</b>	<b>79.938.632</b>	<b>100%</b>	<b>98.054.310</b>	<b>100%</b>	<b>147.586.573</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de MAN SER S.R.L*

El pasivo corriente respecto a su total fue del 93,22% en el 2018, del 98.37% en el 2017, experimento en el 2018 una disminución del 5.15% ;

En el 2018 el pasivo de la empresa fue del 67,48% y el PN del 32.52% con respecto al total del activo; el pasivo total representa en el 2018 es superior el 50% lo cual no es lo aconsejable.

El nivel de endeudamiento de corto plazo (proveedores) es preocupante sus porcentajes respecto al total del pasivo corriente fue del 78.16% en el 2016, del 78.74% en el 2017 y del 89.81% en el 2018, aumento en el 2018 respecto al 2017 en un porcentaje elevado, este fue del 11.07%, el crecer la deuda aumenta el riesgo de insolvencia y el valor de las acciones resulta ser menor; el apoyarse en deuda para obtener flujo tiene

límites y el financiamiento de corto plazo es más caro y es el que condiciona las tasas de interés.

El índice de endeudamiento, aumento en el 2017 debido a que el pasivo lo hizo en una proporción mayor que el PN y luego en 2018 disminuyó. Cuando aumenta revela que los acreedores están asumiendo más riesgo; lo ideal es que la participación de estos en la financiación de la inversión total no supere a la de los propietarios, y el índice de solvencia da una idea de la autonomía financiera de la empresa en relación al total de activos y pasivos.

Teniendo en cuenta la liquidez de los activos que deben financiar la deuda se sostiene que la empresa es solvente ya que los créditos por ventas de corto plazo superan en 1,19% a las cuentas por pagar de corto plazo que se tiene pactados con los proveedores. La empresa posee deudas de corto plazo con sus proveedores por la suma de \$ 115.346.795 y de cuentas por cobrar de \$ 137.034.020.

El índice de solvencia que refleja el grado de cobertura de los acreedores y el riesgo de desvalorización de los activos, fue del 1,4818, por ser mayor a uno, indica que el PN de la empresa fue rentable y por ende la posición de sus acreedores esta fortalecida; se aproxima al 1.50, lo cual hace pensar que puede existir activos ociosos, lo que no es conveniente; se deberá tomar medidas correctivas que pasa necesariamente, por la disminución del activo.

La rentabilidad financiera (ROE) que mide el rendimiento del capital invertido por los socios fue del 0.2838 en el 2018 y del 0.2786 en el 2017, creció y la rentabilidad económica (ROA) fue del 0.2769 en el 2018, resultado ser menor al ROE, significa que la rentabilidad de los aportes propios ha permitido la obtención de mayores recursos en dicho periodo, fue beneficioso financiarse el activo con fondos de terceros.

Resulta bastante claro que en la medida que el rendimiento de los activos supere el costo de la deuda, la rentabilidad del capital propio se amplifica y el ahorro fiscal se aprovecha.

El efecto palanca, durante los tres periodos fue del 1.4597 en el 2016, del 1.1638 en el 2017 y 1.0248 en el 2018, por ser mayores a 1, indica que fue rentable endeudarse; puede ser una estrategia de inversión de largo plazo, vigorosa para aumentar el patrimonio.

La cuantía total de gastos financieros que soporta la empresa por las deudas asumida, es elevada, su importe suma \$ 39.496.687 y su participación porcentual con respecto al total de las ventas \$ 328.857.648 es del 12.01 %.

Por ser la empresa una Pyme puede adaptarse con mayor efectividad a los cambios tecnológicos, técnicos y de mercado, debido a que cuenta con una reducida cantidad de empleados, cuestión esta que le permite adaptarse a los cambios del mercado para subsistir y lograr solides.

El índice de autofinanciación de largo plazo que depende de la capacidad de la empresa para generar utilidades y de la política de distribución de dividendos adoptada por la empresa indica que hubo autofinanciación, siendo la rentabilidad del PN en el 2018 del 0.1845

La empresa conto con liquidez corriente durante el 2016 2017 y 2018 puesto que el resultado del índice de liquidez fue mayor a uno, pudo cumplir con el pago de su pasivo de corto plazo sin inconvenientes; el aumento experimentado en el periodo 2017 respecto al 2016 se debió a que el activo corriente creció en una proporción mayor que el pasivo corriente, disminuyo en el 2017 y2018 porque su relación se invirtió.

La antigüedad de créditos en el 2018, fue mayor en 30 días respecto al periodo anterior, el plazo de cobro se amplió posiblemente debido a la competencia existente con el fin de sostener el nivel de ventas.

El plazo cobranza de las ventas, aumento en 15 días, de 91 a 106; este mayor plazo concedido disminuye la velocidad del flujo de ingresos, habrá que solucionar este inconveniente, porque de lo contrario se necesitara contar con más capital de trabajo para realizar las actividades de la empresa, a fin de que se mantenga en un nivel aceptable, esta integrados por los activos circulantes que son: efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios.

La antigüedad de los bienes de cambio (inventarios) aumento levemente de 36 a 40 días, si bien se justifica porque la empresa compite por la diversificación de los productos, indica un mayor plazo de realización de los bienes y de las cuentas por cobrar, mientras que la rotación de inventarios bajo hasta alcanzar un 50%. Hay que tener en cuenta que estos activos son producidos para la venta, la salida a los mercados de los bienes producidos debe ser rápida y si esto no se da, el equilibrio financiero de la empresa se deteriora,

La antigüedad de proveedores se mantiene constante, están determinados en virtud a la necesidad de la empresa; si no se está de acuerdo con los proveedores la relación comercial puede deteriorarse; si aumentaran los días se necesitará más capital de trabajo.

De la realización del análisis gestión de cartera de clientes y de proveedores se advierte que el plazo de realización de los inventarios y las cuentas por cobrar que fue de 127 días en el 2017 y 146 días en el 2018, mientras que el pago de las cuentas por pagar 169 días en el 2017 y 164 días en el 2018, se aprecia que los plazos de realización de los inventarios desde su ingreso hasta que se vende y cobra, superaban el tiempo que le empresa contaba para cancelar sus obligaciones comerciales, esto indica que existe una apropiada gestión de las carteras., la empresa pudo cumplir con el pago de sus obligaciones inmediatas y aprovechar oportunidades de nuevos negocios.

La pequeña estructura con la que cuentan la empresa, por ser una Pyme le permite adaptarse con mayor efectividad a los cambios tecnológicos, técnicos y del mercado, y que se debe a que se cuenta con una reducida cantidad de empleados y puede adecuarse a las nuevas condiciones que se presentan para subsistir y lograr solides.

#### *Discusión*

Las decisiones empresariales son la respuesta de la gestión gerencial, es un proceso de selección entre distintas alternativas de cursos de acción; son rutinarias, se toman en base a un problema conocido para los que existen soluciones alternas de adaptación, representan en general la modificación y el perfeccionamiento de decisiones y prácticas anteriores y las de innovación suelen representar un corte abrupto en el pasado, en general no suceden en forma secuencial y lógica.

En este contexto, se justifica la existencia de las Pymes debido que estas se encuentran más cómodas para adaptarse a los diferentes cambios que se presentan constantemente, cuestión esta que favorece a MAN SER; se sabe que este tipo de empresas son generadoras de empleo y representan una importante generación de ingresos para la mayoría de las familias, acompañan el crecimiento económico y social del país. Como principal característica, se destaca su flexibilidad, la capacidad de adecuarse a cada entorno incierto y cambiante, lo que permite deducir que un país que se encuentre formado en su mayoría por empresas con esta principal característica favorable, poseerá una gran capacidad de afrontar cada modificación del entorno. Esto explica el crecimiento que tuvieron las empresas pymes con respecto a comparadas con empresas más grandes en la última década.

Mejorar el plazo de cobranza de los créditos por ventas a la empresa no le resulta fácil porque el mercado en el cual opera es competitivo. El plazo de cobranza para el



2016, 2017 y 2018 fueron de 123, 149 y 188 días, la brecha entre los últimos dos años aumento y fue de 39 días.

Se espera que la empresa ponga en práctica lo propuesto y su correspondiente supervisión para obtener mejores resultados respecto a su gestión de financiamiento.

### **Plan de implementación**

El plan de implementación media en la ejecución del plan estratégico, combina las tareas que derivan de la necesidad de evaluar el mismo, en él se identifican las acciones que deberán ser llevadas a cabo para que la empresa opere de forma eficiente. Son varios los factores a tenerse en cuenta y que se necesitan realizar para adoptar decisiones de financiamiento que se ajusten a las necesidades de la empresa. Su mayor beneficio es que facilita el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y es fácil hacerlo realidad cuando se sabe exactamente lo que quieres lograr y cómo llevarlo a cabo.

El plan requiere de la participación activa del personal afectado a su ejecución, comprende su seguimiento y control, teniendo en cuenta quienes deben participar en su materialización, qué recursos deben asignarse, cuáles son los riesgos involucrados en base a los supuestos formulados, ya que no está exento de correrlos.

A continuación, se describen todas las actividades y se enumeran los recursos  
*Alcance de la propuesta. Y recursos involucrados*

El estudio se realizó durante el segundo semestre del calendario académico de la universidad. Mediante el mismo se aborda entre otros temas los Créditos por ventas, procediéndose a la capacitación del personal afectado al área de cobranzas por la necesidad de realizar una clasificación de los clientes, establecer políticas de cobro y de seguimiento de los clientes, planteando actividades para mejorar la realización de los créditos por ventas de la empresa.

La realización del plan de implementación estará íntimamente relacionada con el Área de Administración financiera (Sector cobranzas), de la empresa MAN SER SRL ubicada en la ciudad de Córdoba, de la provincia de Córdoba, Argentina. La propuesta es de aplicación exclusiva tan sólo para la empresa mencionada. El horizonte de tiempo de realización de las actividades se estima en 3 meses, a partir del mes del tercer mes del primer semestre del año 2021 y el método empleado en la realización del presente trabajo fue de tipo descriptivo, correlacional, cualitativo y exploratorio. Respecto a las limitaciones, se advierte que durante la realización del RC no se presentarán dificultades

para su ejecución, estudio y análisis realizado, ya que se contó con los recursos necesarios para su seguro y normal desarrollo.

La empresa deberá contar con algunos recursos para llevar a cabo el plan de implementación, humano, material, financiero, intangible, técnico o tecnológico

Al programador que diseñó el programa con el que trabajara la empresa para contabilizar las operaciones de carácter económico se le solicitara que le agregue el cálculo automático de los índices para que de esta forma cuando el programa arroje el Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultado los calcule automáticamente.

El sostenimiento de la propuesta genera un costo, que será anual y estará asociado a los honorarios profesionales adicionales del contador de la empresa a quien se sugiere encomendarle la tarea de implementación de la propuesta. El ajuste de los honorarios se sugiere en la suma de \$ 25.000 mensuales, esto significaría que su un costo anual sería de \$ 300.000.

#### *Acciones específicas y marco de tiempo*

- Reunión con los socios para dar a conocer la situación financiera de la empresa.
- Interiorizar a los socios del análisis realizado.
- Presentación de la propuesta.
- Comunicar las medidas a adoptar.
- Ejecución de las tareas para el procesamiento.
- Evaluación de los resultados de implementación.
- Realización de los ajustes correctivos necesarios.

La implementación de la propuesta se estima que demandara tres meses, las actividades a desarrollar se detallan en el diagrama de Gantt que se expone a continuación, en el mismo se expresa el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades y serán desarrolladas en la sede administrativa de la empresa MAN SER SRL.

## Diagrama de GANTT

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con los socios para dar a conocer la situación financiera de la empresa	■	■										
Interiorizar a los socios del análisis realizado		■	■									
Presentación de la propuesta		■	■	■								
Comunicar las medidas a adoptar			■	■	■	■						
Ejecución de las tareas para el procedimiento				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de los resultados de implementación							■	■	■	■	■	■
Realización de los ajustes correctivos necesarios							■	■			■	■

Las actividades o tareas serán realizadas de forma semanal.

Se llevará a cabo una reunión con los socios para dar a conocer la situación financiera de la empresa, que serán realizadas durante las dos semanas consecutivas del primer mes de trabajo.

La actividad para interiorizar a los socios del análisis realizado se estima que demandara dos semanas y la información surge dentro de la propia empresa (semana dos y tres del primer mes de trabajo).

La presentación de la propuesta está prevista que demandará tres semanas.

La comunicación de las medidas a adoptar, serán llevadas a cabo durante todo el primer mes de trabajo, manteniéndose reuniones de forma permanente con los directivos y personal superior de la empresa para intercambiar ideas y ampliar información.

La ejecución de las tareas para el procedimiento será realizada durante cuatro semanas, dos, tres y cuatro del primer mes y uno del mes siguiente, esta actividad será llevará a cabo en base a la información que se obtenga, la que será estudiada y analizada cuidadosamente.

La actividad de evaluación de los resultados de implementación será realizada a partir de la tercera semana del primer mes y durante el tercer mes.

La realización de los ajustes correctivos que corresponda realizarse se elaboraran durante las últimas dos semanas del segundo mes y el tercer mes, esto permitirá ir evaluando y realizando los resultados y sus respectivos ajustes.

### *Desarrollo de la propuesta*

El presente trabajo está enfocado y dirigido a la empresa MAN SER SRL, propone:

1. La definición de su estructura financiera óptima, aquella que le permitirá el cumplimiento del planeamiento estratégico, para sostenerse activa, en crecimiento, para que al mismo tiempo se genere el aumento del valor de la empresa.
2. Pese a que no hay un consenso en cuando a la determinación de la estructura de financiamiento óptima, la empresa deberá establecerse un orden de elección de las fuentes de financiamiento a emplear, se sabe que se financia en especial recurriendo a los proveedores, que es la fuente especialmente empleada por las Pymes, sin considerar otras fuertes externas a las que se puede apelar.
3. Un modelo de análisis financiero en base a ratios, que será útil para mejorar su gestión financiera y su control, basándose en el análisis que se realizó en esta circunstancia y que comprende el período 2016/2018.
4. Definir políticas de financiación que le permita disminuir su stock de deuda, lo que solo se puede lograrse cuando hay suficiente flujo de efectivo, para esto deberá evaluar los saldos de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa, siendo importante la clasificación de los clientes ya que le permitirá realizar una gestión de cobro de manera adecuada.
5. Capacitación al personal de las áreas de administración y finanzas, para alcanzar resultados confiables respecto al análisis financiero de las cuentas por cobrar para de esta forma evitar la morosidad de los clientes.
6. Analizar la incidencia del apalancamiento financiero respecto a la estructura financiera de la empresa y su costo a fin de reducirlo y hacer una identificación de los beneficios tributarios que otorga el endeudamiento para ser aprovechados.
7. Con el fin de evaluar la gestión financiera de la empresa y establecer las tendencias de las variables contables, se aconseja disponer la realización del análisis de los estados financieros de la empresa respecto a los últimos tres periodos de forma permanente.

8. Recortar gastos, esta es una solución que hace posible que las deudas disminuyan, su revisión es imprescindible, los gastos excesivos y ajenos a la actividad que puede estar soportando la empresa pueden sorprenderlos.
9. Negociar las deudas, muy especialmente teniendo en cuenta la crisis económica por la que atraviesa el país en este año 2020 como consecuencia de la pandemia del Corona virus, hoy las negociaciones están a la orden del día. Las empresas tratan de acordar con sus acreedores para renegociar los acuerdos previamente pactados, ante la imposibilidad de cumplir con los pagos en tiempo y forma, con el fin de encontrar una solución, la mejor para ambas partes.
10. Consolidar la deuda será una solución posible, ya que se puede obtener un préstamo a largo plazo para atender deudas de corto plazo.
11. Establecer una política de stock (materias primas y productos terminados) que posibilite cumplir con los planes de producción, también minimizar la inversión en inventarios, esto permite contar con liquidez temporal y constituye una forma de hacer más eficientes las fuentes de financiamiento operativo.
12. Establecer un sistema de información y comunicación eficiente con el área de compras de materias primas, y suministrar informes periódicos al área de ventas y de contabilidad sobre las existencias y sus valores.
13. Los proveedores como suministradores de recursos es una de las fuentes de financiación, la más utilizada por las empresas en general y especialmente por MAN SER. Ofrecer financiamiento es una excelente herramienta que utilizan los proveedores para convertir clientes potenciales en reales. La empresa al buscar un proveedor que ofrezca financiamiento deberá considerar sus costos.
14. También se propone analizar la cantidad de inversión que necesitara la empresa para alcanzar las ventas esperadas y la forma de obtener los fondos para proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán los ingresos.

Será importante que la empresa tenga en cuenta que existen otras opciones para financiar el capital de trabajo, podría obtener fondos recurriendo a:

1. La venta de sus facturas de ventas en una entidad financiera a cambio de que ésta se haga cargo del cobro y así podrá MAN SER anticipar el cobro de una

parte de sus acreencias. En este caso sobre el valor total de las facturas negociados se le deducirá un monto en concepto de interés, un porcentaje por comisión y otros gastos. A este tipo de operación se la conoce como *Factoring* y es adecuado para mejorar su flujo de caja y reducir su riesgo de insolvencia. La responsabilidad del pago de la factura negociada recaerá en MAN SER que vendió la mercadería, aunque la entidad financiera hace la evaluación para la compra de las facturas sobre la capacidad de pago del comprador. Además, las entidades financieras exigirán el endoso de la factura y carta de notificación y aceptación de endoso,

Con esa figura, la responsabilidad última del pago ante la empresa de *Factoring* que vende la mercancía. Por lo general, las entidades financieras les exigen pagarés firmados, facturas endosadas con firma y sello y carta de notificación y aceptación de endoso.

2. Al descuento de cheques de pago diferido y pagarés garantizados por sociedades de garantías recíprocas que se negocian en los mercados electrónicos, que se realizan ante un banco de plaza con hasta 180 días de plazo, a tasa Badlar más spread, comisión, impuestos y gastos.

El spread es la diferencial que se establece entre los intereses de la tasa pasiva (que es la que pagan los bancos a las personas que depositan sus ahorros en ellos) y los de la tasa activa (que es la que cobran los bancos por los préstamos o créditos que conceden y la tasa Badlar es la tasa de referencia que suelen utilizar los bancos a la hora de determina los intereses que pagaran a los ahorristas por hacer un plazo fijo.

Basándose en el análisis de los estados financieros y aplicando el cálculo de los ratios pertinentes será posible analizar en conjunto las razones financieras que abordan tres aspectos fundamentales, y que son la rentabilidad, la liquidez y la solvencia de la empresa, puesto que responde a la preguntas ¿Cuánta ganancia se ha obtenido y está en su punto de equilibrio o no cubre los costos?, ¿Tiene la empresa capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?, ¿Se cuenta con el dinero suficiente para pagar las deudas?, ¿La empresa tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a largo plazo?.

La selección de las razones para la realización del análisis financiero de la empresa se basó en la factibilidad e importancia de los indicadores por ser relevante para medir su desempeño financiero; este análisis muestra el comportamiento de las

operaciones realizadas y permite detectar las desviaciones, con el fin de realizar una correcta planeación y control.

A las fuentes internas se puede recurrir en cualquier momento que la empresa considere necesario, dentro de éstas están los aportes de los socios y la reinversión de utilidades. Ante la falta de liquidez y en el caso de contar con resultados no asignadas se debe convocar a una reunión de socios para la aprobación de sus retenciones, se ha podido comprobar que esta forma de financiamiento ya ha sido empleada por la empresa.

Se propone además solicitar al técnico programador del sistema contable computarizado que usa la empresa la incorporación de un módulo para el cálculo de los ratios contables y de porcentajes de participación de los distintos rubros de los estados contables de forma automática y sus tendencias que tendrá un costo por única vez.

Para el cálculo de los honorarios de la propuesta se tomó en cuenta las horas trabajadas durante los tres meses empleados para realizar el trabajo que fueron de 60 horas

#### *Propuestas de medición o evaluación*

El empleo de indicadores será esencial para la evaluación de los resultados alcanzados, que deberá ser del tipo cuantitativo/cualitativo y proporcionar la base para el monitoreo y su valoración, muestran el desempeño de un proyecto y mide el grado de cumplimiento, debe expresarse en términos de cantidad, calidad, tiempo y plazo.

La evaluación de tipo cuantitativo son medidas estadísticas y las de tipo cualitativo son juicios y percepciones de expertos siendo sus resultados válidos, se obtienen en menor tiempo y su práctica es reconocida.

## Conclusiones y recomendaciones

La implementación del análisis financiero como herramienta de gestión eficaz por parte de la empresa, dependerá del grado de compromiso que asuma la gerencia, de su participación activa, de los índices empleados y relacionados con el análisis.

La captación de recursos humanos tanto para emprender un negocio como para poner en práctica nuevas ideas o proyectos es un obstáculo a veces insalvable, al que se enfrentan los empresarios de las Pymes y puede ser un freno al crecimiento económico y empresarial.

Como instrumento principal de financiación la empresa recurre a los créditos ofrecidos por los proveedores, que por lo general son de corto plazo, no siendo esto lo más adecuado para invertir en proyectos de renovación productiva o de aumento de capacidad instalada. Hay que reconocer que es el modelo financiero más predominante en las empresas Pymes, esto hace que sea un sector que genere un alto nivel de gastos no operativos vía intereses.

El contexto económico del país no es estable, resolver el problema de la estructura de capital constituye un verdadero desafío para el administrador financiero de una Pyme. Si bien en algunos casos puede haber políticas públicas de fomento a las pequeñas y medianas empresas, para que obtengan préstamos a tasas subsidiadas, en muchos casos se observa que las entidades financieras ejercen un racionamiento del crédito hacia las pymes.

Las empresas en su objetivo lucrativo enfrentan, el desafío del crecimiento. No todas lo logran, pero, indudablemente la Pyme constituye un tipo de empresa destinadas a tener una vida relativamente corta por no poder sobrevivir a las distintas crisis económicas que se presentan, o consolidarse y experimentar el crecimiento que la llevará a ser una gran empresa.

Se recomienda la implementación un sistema de indicadores de gestión, programar las compras para aprovechar mejor las bonificaciones y los descuentos por pronto pago, buscar información sobre las fluctuaciones de precios para acceder a los más convenientes.

Adoptar medidas tendientes a brindar estabilidad al personal que maneja y está relacionado con la información financiera, teniendo en cuenta que el análisis financiero permite interpretar adecuadamente la gestión de los recursos financieros disponibles en



el presente y predecir los futuros con los cuales se espera que cuente la empresa y que como herramienta de análisis es clave para gestionar de forma eficiente.

El análisis financiero permite detectar problemas en el proceso de cobranza de las ventas y de pago de las compras a crédito, la falta de disponibilidad de efectivo e inventarios, determinar si la actividad realizada es rentable o no y comprobar si la ejecución de lo planeado se ajusta al plan previamente establecido.

El ajuste de los estados contables por efecto de la inflación es imprescindible que se realice puesto que repercuten en los resultados de los estados financieros.

Para la evaluación del entorno económico y financiero de la empresa, se requiere de una persona capacitada para el análisis, debe poseer conocimientos de alto nivel en el área financiera para que se pueda detectar cualquier obstáculo existente, tomar las mejores decisiones e implementar acciones correctivas, que a su vez permitan alcanzar un desempeño financiero efectivo que lleve a la empresa al éxito.

## Bibliografía

- Biondi, M. (2004). “*Estados contables, Presentación, pnterpretación y análisis*”. Buenos Aires: Errepar.
- Bjerrisgaard S. S & Fedoryae D. (2011). *Tesis de modelado dinámico de estructuras de capital*.
- Briozzo & Vigier, (2009). “*La estructura de capital de las pequeñas y medianas empresas argentinas*” Editorial: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur.
- Chiavenato I. 2010). “*Introducción a la teoría general de la administración*” Editorial: Mcgraw Hill
- Damodaran (2012) “*Aplicación de las finanzas corporativas*” Editorial: [John Wiley. España.](#)
- Estupiñán (2012). “*Estados financieros basicos*” Editorial ECOE Colombia.
- Fowler Newton, E. (2011) *Análisis de los estados contables*. Argentina: Editorial La Ley.
- Frank, M, & Goyal, V, 2004). “*Decisiones de estructura de capital*”. Sauder School of Business, Universidad de British
- Gitman L.J & Zutter C.J, (2012).*Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- López Dumrauf, (2004). “*Cálculo financiero aplicado*”: Editorial La Ley. Buenos Aires
- Miller, M y Modigliani, F. “*The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*”, The American economic review, 1958.
- Pérez. J. O, S. A. (2015). “*Bases para un modelo de estructura de financimientto en las pymes latinoamericanas*”.En Cuadernos de contabilidad. Bogotá, Colombia.
- Rubio Domínguez, P., (2007) “*Manual de Análisis Financiero*”. Edición electrónica gratuita, 2007, pág.2. Disponible en <http://www.eumed.net>.
- Scola. (2010). “*Indicadores de Liquidez*” (2da Edición). Lima, Perú: Actividad Empresarial.
- Senderovich, I y Telias, A. Análisis e interpretación de Shefrin, H., 2009, “*La nueva visión del Management*”, Ed. McGraw-Hill, México-DF.
- Tenjo G, F., López E, E., & Zamudio, N. (2006). *Determinantes de la estructura de capital de las empresas colombianas*. Recuperado del Banco de la República, Borradores de Economía No. 380, disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra380>.
- Toro Baena, D., (2012), “Análisis Financiero: enfoque y proyecciones”, Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Tenjo G, F., López E, E., & Zamudio, N. (2006). *Determinantes de la estructura*

*de capital de las empresas colombianas*. Recuperado del Banco de la República, Borradores de Economía No. 380, disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra380>.

*Toro Baena, Diego, (2012), Análisis Financiero: enfoque y proyecciones, Ecoe Ediciones, Bogotá.*