



Universidad Siglo 21

Carrera: Contador Publico

Trabajo Práctico N° 4

Trabajo Final de Grado, Reporte de Caso

Estructura de Financiamiento Óptima para la empresa MAN SER SRL

Optimal Financing Structure for the company MAN SER SRL

Autor: Martínez, Daniel Orlando DNI 23.735.419

Profesor: Favio D'Ercole

Argentina, Noviembre 2020

RESUMEN

La empresa MAN-SER SRL ubicada en la ciudad de Córdoba tiene una trayectoria en el medio local de más de 20 años. Desde sus comienzos apostó por diferenciarse de sus competidores elaborando productos de calidad. Obtuvo un buen posicionamiento en el mercado y sus productos son requeridos por grandes empresas.

La evolución de la empresa en infraestructura y procesos de producción, no impactó de la misma forma en la gestión de la información para la toma de decisiones, específicamente en lo que respecta al manejo financiero de la misma.

Esta necesidad se acentúa aún más si consideramos que el contexto actual es determinante en la supervivencia de la empresa.

Con este escenario el presente trabajo otorgó herramientas que posibilitaron realizar mediciones objetivas de la situación financiera de la empresa.

El análisis de la información financiera, la confección de índices de seguimiento mensual y el análisis periódico de los inventarios, posibilitaron a la dirección poder desarrollar un sistema de gestión apropiado para la toma de decisiones.

De la implementación de las medidas propuestas se espera que en el transcurso de cuatro meses se logre obtener información de calidad para el seguimiento mensual de la gestión financiera, reduciendo los gastos financieros, mejorando la liquidez y optimizando el capital de trabajo.

Palabras claves. Gestión financiera, índices de gestión, análisis de inventarios, toma de decisiones, liquidez, capital de trabajo.

ABSTRACT

The MAN-SER SRL company located in the city of Córdoba has a history in the local environment of more than 20 years. From its beginnings, it opted to differentiate itself from its competitors by producing quality products. It obtained a good position in the market and its products are required by large companies.

Keywords. Financing structure, inventory analysis, management indexes. Financial management.

The evolution of the company in infrastructure and production processes, does not impact in the same way in the management of information for decision-making, specifically with regard to its financial management.

This need is accentuated even more if we consider that the current context is decisive in the survival of the company.

With this scenario, the present work provided tools that made it possible to make objective measurements of the financial situation of the company.

The analysis of financial information, the preparation of monthly monitoring indices and the periodic analysis of inventories, enabled the management to develop an appropriate management system for decision-making.

From the implementation of the proposed measures, it is expected that in the course of four months it will be possible to obtain quality information for the monthly monitoring of financial management, reducing financial expenses, improving liquidity and optimizing working capital.

Keywords. Financial management, management indexes, inventory analysis, decision making, liquidity, working capital.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sobre todas las cosas.

A mi esposa Silvana por ser un apoyo constante en el logro de mis objetivos personales y a mis hijos Daniel, Facundo y Matias por ser el motivo de mi esfuerzo.

Un agradecimiento especial a mis padres. Azucena y Orlando. Por ser incondicionales y entregados por completo al bienestar de sus hijos y el mío en particular.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
ANALISIS DE SITUACIÓN.....	6
Descripción de la Situación.....	6
Análisis según método PESTEL.....	6
Análisis FODA.....	8
Análisis del profesional en Ciencias Económicas.....	9
MARCO TEÓRICO.....	14
Revisión analítica de la literatura correspondiente.....	14
DIAGNÓSTICO.....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema.....	21
Conclusión diagnóstica.....	22
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Alcance.....	23
Recursos Involucrados.....	23
Marco de Tiempo.....	24
Evaluación o Medición de la propuesta.....	27
CONCLUSIÓN y RECOMENDACIONES.....	28
REFERENCIAS.....	29

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1. Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial (Activo) de MAN-SER SRL.....	11
Cuadro Nro. 2 Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial (Pasivo) de MAN-SER SRL.....	12
Cuadro Nro. 3 Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de MAN-SER SRL	13
Cuadro Nro. 4 Marco Teórico.....	14
Cuadro Nro. 5 Escalas Pymes.....	16
Cuadro Nro. 6 Ratios de Liquidez.....	18
Cuadro Nro. 7 Capital de Trabajo.....	19
Cuadro Nro. 8 Ratios de Solvencia o endeudamiento.....	19
Cuadro Nro. 9 Ratios de Rentabilidad.....	20
Cuadro Nro. 10 Estado del Arte sobre problemas financieros en pymes. Estudio para América Latina.....	21
Cuadro Nro. 11 Asignación de recursos.....	24
Cuadro Nro. 12 Diagrama de Gantt.....	24
Cuadro Nro. 13 Pasivos al 31/12/2018. Empresa MAN_ SER SRL.....	25
Cuadro Nro. 14 Anexo VII. Estado de Resultados al 31/12/2018 Empresa MAN-SER SRL.....	25

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, presenta la modalidad de Reporte de Caso de la carrera de Contador Público de la Universidad Siglo 21. El propósito del mismo es brindarle a la empresa MAN-SER SRL herramientas que permitan lograr una estructura de financiamiento óptima para poder realizar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo y sustentable para beneficio de socios, empleados, proveedores y el estado mismo.

La empresa MAN-SER se ubica en la ciudad de Córdoba y se dedica a la fabricación de máquinas lavadoras, protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras en una gama amplia de cada uno de ellos. Se conforma societariamente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada y constituye una típica empresa familiar. Su fundador, el Sr Luis Mansilla, la fundó en 1995 en oportunidad de ofrecer productos a la empresa de la cuál era empleado. Es así como en el año 1997 viajó a Alemania a comprar su primer máquina punzonadora CNC. De esta forma comenzó a trabajar para importantes empresas automotrices y agroindustriales, logrando una ubicación en el mercado en donde no tenía muchos competidores. Pasado el tiempo, la empresa pasó a la segunda generación de la familia dirigiendo la misma sus tres hijos. Dos de ellos, Julián y Melina Mansilla, se hacen cargo de la Gerencia General y Recursos Humanos respectivamente. La empresa adquirió terrenos anexos a la planta principal con los que lograron ampliar la estructura y su capacidad de producción, proyectando nuevas unidades de negocio.

La planta se estructura en cuatro áreas principales; un área de corte, punzonado y plegado de chapas, un área de mecanizado, un área de trabajos especiales y la restante de compensadores de producción seriada. Por separado, dos sectores destinados a la administración y al diseño.

En el aspecto de calidad la empresa logró en el 2014 certificar normas ISSO 9001. Utilizan sistemas de gestión Tango y para el diseño Autocad. También tiene un sistema a medida para administración del inventario. En el área de Ventas la empresa no posee medios de venta externos, sino que la misma se realiza a través de vendedores en forma personal o telefónica. La mayoría de las notas de pedido son confirmadas a través de

correo electrónico. Las cobranzas se realizan, en su gran mayoría, a través de cheques con fechas de diferimiento que varían entre los 30 a 75 días.

Las Compras se inician con un comprobante interno creado para tal fin. El pedido es gestionado por el área de compras enviando una solicitud de cotización al proveedor correspondiente elaborando a continuación la respectiva orden de compra. Existe un sistema de gestión creado a pedido para administrar las compras, aunque no está claro que la gestión de compras analice cantidad mínima de pedido, stocks máximos, mínimos, etc. La condición de pago con la mayoría de los proveedores es de 30 días a contar desde la fecha de facturación.

El área de Administración y Recursos Humanos está dirigida por Melina Mansilla (hija del fundador). La función de recursos humanos se limita exclusivamente a la administración de personal. La nómina de colaboradores asciende a 30 personas. Las liquidaciones de sueldos y jornales están a cargo del estudio contable externo.

Por último, las áreas de Producción, Mantenimiento y Calidad y Diseño también forman parte de la estructura de la empresa. Esta última a cargo del tercero de los hijos del fundador.

Con el presente trabajo se pretende dotar a la empresa de herramientas que permitan el crecimiento cualitativo y cuantitativo, necesarios para el desarrollo integral de la misma. En otras palabras, contribuir al manejo directivo de la empresa en términos económico financieros que le permitan a la misma ampliar su participación en el mercado local y poder crear una estructura sólida que le posibilite participar en el mercado externo.

Como anticipamos al inicio, la empresa se constituye como una típica empresa familiar en su segunda generación de vida y con los riesgos que implica el traspaso a la tercera generación. Es aquí donde una buena planificación financiera puede contribuir al crecimiento sostenido con el transcurso del tiempo.

La elaboración de un plan de financiamiento óptimo implica analizar la situación patrimonial de la empresa y sus resultados económicos junto con la situación financiera de la misma.

La estructura de la organización es horizontal, lo que implica que existe poca delegación de autoridad en áreas específicas. El gerente de la empresa está abocado a tareas de compras, producción y ventas que pueden hacerle perder la verdadera función

de liderazgo y conducción hacia la concreción de la misión de la empresa; avizorando el futuro, analizando nuevas unidades de negocio, nuevas inversiones, mercados emergentes, etc. En fin, tales situaciones podrían evitarse creando distintas estructuras con personal capacitado y con la preparación indicada en las áreas específicas.

La administración que debería ser la productora de la información de base para el armado de los estados contables sólo cumple tareas generales, ni siquiera existe como administración propiamente dicha dentro de la estructura de la empresa. Las tareas básicas de registración, conciliaciones bancarias, conciliaciones de proveedores, análisis de cuentas corrientes con los clientes y la registración propiamente dicha se terceriza en un estudio contable. El sistema Tango solamente tiene un uso parcial para facturar, registrar compras y gestionar cuentas corrientes. Todo esto se traduce en la escasa o nula visión de un contador dentro de la empresa y el aporte que debería otorgar en la gestión económica mensual.

En la búsqueda de la estructura óptima de financiamiento es necesario entender el fin de las finanzas corporativas, en tal sentido se puede citar los siguientes antecedentes. Para conocer la historia de las finanzas una fuente importante es la historia de la contabilidad y para tomar decisiones financieras en cada momento histórico es bien conocido que la contabilidad resulta una fuente fundamental de información. Es más, para poder interpretar y utilizar correctamente los registros y los estados contables, el financiero precisa de conocimientos de contabilidad; y cuando nos referimos al pasado, todavía más si es remoto, deberá recurrir a los conocimientos que proporciona la historia de la contabilidad. Pero, de manera parecida, los estudiosos y los que elaboran la contabilidad necesitan tener conocimientos financieros para entender cómo y para que se usa la información. Así, es bueno que tengan presente que al realizar valoraciones en el activo condicionan la evolución del endeudamiento de la empresa, o que para dichas valoraciones las finanzas pueden aportar mucho. (Gomez-Bezares, 2017).

De la misma manera las Finanzas se relacionan con la Economía. La Economía aporta los conocimientos para el análisis del riesgo, la teoría de los precios a partir de la oferta y la demanda y las relaciones de la empresa con los bancos, los consumidores, los mercados de capitales, el banco central y otros agentes económicos. Cada vez que el gerente financiero de la empresa toma una decisión debe procesar una cantidad de variables económicas: el crecimiento del PBI, la tasa de inflación, la evolución del sector

donde se desenvuelve la compañía, el empleo, la tasa de interés, el tipo de cambio, etcétera.

Por su parte, la relación con la Contabilidad se establece porque ésta suministra datos acerca de la salud económico-financiera de la compañía a través de los estados contables. La necesidad de información que tienen los ejecutivos generalmente se satisface a través de reportes contables que son utilizados como un medio de comunicación dentro de la empresa.

El objetivo de las Finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas. De esta forma, las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento deben agregar a la empresa tanto valor como sea posible. El objetivo de maximizar la riqueza del accionista es justificable principalmente porque promueve también el bienestar para el conjunto (empleados, proveedores, clientes, gobierno) y no solamente para los accionistas (Dumrauf, 2010).

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos forman parte de una estrategia integral que, junto con los de producción y marketing, conducen a la empresa hacia metas estratégicas. Por su parte, los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de ciertas acciones (Gitman – Zutter, 2012).

La decisión mas importante que se realiza dentro de una empresa en la búsqueda de maximizar su valor suele ser la decisión sobre qué productos fabricar y/o que servicios ofrecer; sin embargo, la decisión sobre la forma de financiar las inversiones en aquellos activos que permitan ofrecer dichos productos y/o servicios (por ejemplo, en máquinas y equipos), es a menudo vista como una decisión de menor importancia, o secundaria”. Al respecto se concluye que la misma depende de los siguientes factores; el riesgo financiero de cada compañía, el riesgo del negocio, la situación fiscal y los posibles costos de dificultades financieras.(Sanchez, 2014).

Es de gran importancia el estudio planteado debido a que, además de asegurar la correcta toma de decisiones, podría implicar junto con otras medidas, la posibilidad de

ampliar la operatoria de la empresa, asegurando una estabilidad financiera que le permita generar nuevas unidades de negocio, exportando sus productos a América Latina y Europa.

Entre los beneficios; reducción de la estructura de costos, posibilidades de financiamiento para aplicar a la adquisición de capital de trabajo, asegurar la supervivencia de la empresa familiar para próximas generaciones, poder ampliar la nómina de empleados, etc.

Objetivo General

Diseñar una estructura de financiamiento óptima para la empresa que le permita fortalecer su participación en el mercado y lograr un desarrollo sustentable.

Objetivos Específicos

Establecer indicadores de gestión para evaluar el desarrollo de las actividades operativas de la empresa.

Analizar mensualmente el desarrollo financiero de la empresa conforme los lineamientos definidos por la gerencia.

Evaluar las actividades de inversión de la empresa en el marco del flujo de efectivo.

Evaluar mensualmente las compras e inventarios manteniendo stocks eficientes y óptimos de materias primas y productos terminados.

ANALISIS DE SITUACION

Descripción de la Situación

La empresa MAN-SER SRL se encuentra inmerso, al igual que el resto de las pymes industriales, en un contexto económico de una gran inestabilidad. El crecimiento a lo largo del tiempo no fue parejo en todas las áreas de la empresa. La falta de profesionalización en áreas claves como Finanzas, Costos, Administración y Presupuesto hacen necesario tomar acciones inmediatas.

Desde la gestión financiera se puede aportar mucha información en la toma de decisiones para adaptarse de la mejor manera a estos vaivenes de la actualidad. Es así que el análisis de los estado contables y financieros se torna en una herramienta fundamental en la toma de decisiones por parte del directorio de la empresa. El análisis de los distintos rubros delimitará las acciones a desarrollar, como así también corregir las desviaciones producidas.

Análisis Método PESTEL

El análisis del entorno de la empresa se realiza a través del método PESTEL, como técnica que analiza variables determinadas referidas a aspectos contemporáneos con el estudio propiamente dicho. Entre ellos se analizan los siguientes factores:

Factores Político-Económico

Luego de 2019, año electoral en el que resultó ganador el partido justicialista con la fórmula Alberto Fernández – Cristina Fernández de Kirchner, el inicio del presente año transcurría con una situación de cierta calma en términos políticos, en buena parte gracias al período de vacaciones de verano. Los temas con mayor debate tenían que ver con la economía y, en particular, con la renegociación de una deuda externa pública que, en su mayor parte, había tomado el gobierno anterior en menos de dos años.

La economía argentina atraviesa momentos difíciles. A la pandemia de COVID-19 debemos sumar circunstancias locales que ya eran extremadamente negativas. La economía ya había reducido su actividad en casi un 8% desde mayo de 2018 hasta el mes anterior al inicio del aislamiento.

El nivel de PIB real es hoy incluso inferior al de 2011 y, tras la segura caída de 2020, Argentina habrá completado su segunda “década perdida” en las últimas cuatro. (Círculo de Estudios Latinoamericanos, 2020).

Factores Sociales

El último dato oficial corresponde al Censo 2010. La ley nacional dispone hacer uno cada 10 años. La evolución de los padrones electorales, que se renuevan cada dos años, ofrece algunas pistas, aunque no certezas. Las proyecciones de los demógrafos suman otros indicios. El de 2010 contó 3.373.025 habitantes en la provincia. En 2020, serían algo así como 3.760.450, según una proyección elaborada por la Dirección de Estadística y Censos de Córdoba. (INDEC, 2020)

Factores Tecnológicos

En un acuerdo marco se acordó una agenda productiva entre el INTI y el gobierno de Córdoba, lo cual es beneficioso para las industrias de la provincia en su desarrollo y actualización tecnológica.

"Es muy provechoso trabajar en un esquema de articulación. Como organismo del ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, ponemos a disposición de la provincia todas las capacidades del INTI", resaltó Geneyro. Por su parte, Accastello precisó: "Además de abordar los temas técnicos y productivos, como innovación y economía del conocimiento, queremos acompañar a las empresas en tramitaciones, procesos administrativos, aplicar avances tecnológicos que faciliten la dinámica empresarial". (INTI, 2020)

Factores medioambientales

En tal sentido la normativa que se debe respetar es la legislación de la provincia de Córdoba, Ley 10208, la cuál determina la política ambiental provincial. A nivel nacional el marco teórico lo da la Ley 25675 General de Ambiente.

Factores Legales

La normativa propia que debe cumplir la empresa, tales como Ley de Contrato de Trabajo, Ley de Sociedades, Ley de Política ambiental, por contar las mas relevantes, es necesario tener en cuenta una normativa de fundamental importancia para el desarrollo de las tareas de su personal, tal es el caso del Convenio de la Unión Obreros Metalúrgicos, CCT 260/75.

Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento que nos permite analizar aspectos internos y externos que afectan a la empresa, los cuales se dividen en;

Fortalezas

Posicionamiento en el mercado que le permite un know – how del negocio diferenciador a otras empresas del mismo rubro. Tal es así que sus productos son, en algunos casos, únicos, tal es el caso de AIT y VW para ciertos productos.

El servicio de posventa prestado desde el diseño hasta la instalación de los productos es otro aspecto a tener en cuenta al momento de valorar sus ventajas competitivas. Su departamento de diseño se encarga de cumplir con los requerimientos de sus clientes hasta la instalación de sus productos.

Sus procesos se encuentra certificados bajo normas ISSO 9000. El aseguramiento de la calidad es otro de los temas que la empresa tiene especial atención en cumplir, debido a las constantes auditorias de calidad a las que es sometida por sus clientes de gran envergadura.

Debilidades

Falta de profesionalización en áreas específicas. Tal lo destacado en apartados anteriores la falta de profesionalización es preocupante. Con el riesgo que implica no tomar las decisiones correctas en las áreas específicas donde sería necesario una visión profesional.

Personal de edad avanzada, ronda un promedio de 50 años de edad. El hecho de contar en su nómina de personal con empleados de edad avanzada suele influir en problemas de ausentismo, escasa capacitación en tareas operativas, personal cercano a recibir su beneficio jubilatorio e imposibilidad de generar reemplazos en puestos de importancia.

Las tareas de registración contable se encuentran tercerizadas lo que ocasiona una pérdida de visión contable dentro de la empresa.

El gerente general tiene muchas tareas a su cargo y poca visión que le permita proyectar el negocio. Falta de delegación de autoridad.

Oportunidades

La especificidad de productos elaborados le permitiría proyectar su expansión a otros mercados nacionales e internacionales.

Las maquinarias utilizadas son de última generación. Lo que le permite eficientizar la producción y aprovechar al máximo sus recursos.

Amenazas

La situación económica actual junto con la monetaria y cambiaria son aspectos a tener en cuenta al momento de proyectar la vida de una empresa, más aún cuando se pretende invertir en capital de trabajo. Las variables que pueden influir son; El nivel pronosticado del PBI, la tasa de inflación, el tipo de cambio, la tasa de interés y el riesgo país entre otras.

Imposibilidad de contratación de personal capacitado. La falta de mano de obra capacitada es otro aspecto a tener en cuenta.

Análisis del profesional en Ciencias Económicas (Específicos)

Tal lo analizado anteriormente donde las finanzas tienen como propósito generar valor, el contador puede hacer un gran aporte a la institución en análisis. Desde el punto

de vista de la contabilidad de costos se podrían realizar análisis por centros de costo que permitan conocer la rentabilidad discriminada por sector. Desde el punto de vista financiero, la elaboración de un flujo de fondos proyectado a mediano y largo plazo es un aspecto imprescindible para las instituciones bancarias que pueden contribuir al otorgamiento de préstamos para capital de trabajo, tecnología, etc., al margen de lo cuál puede y debe marcar el rumbo financiero de la empresa.

En la misma visión, el desfasaje financiero que ocasionan las cobranzas a 75 días y los pagos con cheques diferidos a 30 días fecha de factura son situaciones que un analista financiero debe tener en consideración al momento de confeccionar y revisar el flujo de fondos.

Otro aspecto a considerar es la falta de administración de su inventario por medio de un sistema informático, por ende, la empresa carece de herramientas elementales de gestión de stock, tales como el punto óptimo de pedido, los lotes mínimos y múltiplos de compra, lead time de proveedores, niveles de stock críticos, inventarios de baja rotación entre otras.

En el área de recursos humanos las capacitaciones están dadas conforme sus propias necesidades. Esto se debe a que no existen documentos de puestos, lo que proporcionaría determinar las necesidades exigidas.

Sería necesario el desarrollo de un área específica de Comercio Exterior para poder comenzar planteando escenarios que le permitan llegar a mercados externos.

Dentro del aporte específico que se puede realizar destacamos el análisis horizontal y vertical de los estados contables.

Ambos constituyen una herramienta que permite comprender cómo ha evolucionado una entidad de un período a otro, así como identificar cuáles son sus partidas más relevantes.

El análisis vertical se utiliza para determinar el porcentaje que representa cada partida dentro un estado financiero, es decir, para hallar el peso o la proporción de cada partida dentro del informe que se esté analizando. Este puede aplicarse tanto al Estado de Situación Patrimonial como al Estado de Resultado.

Cuadro Nro. 1

**ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL**

ACTIVO	Análisis Vertical	al 31/12/2018	Análisis Vertical	al 31/12/2017	Análisis Vertical	al 31/12/2016	Horizontal 2017-2018 en Pesos	
							2018 en Pesos	Horizontal 2017-2018 en
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	1,00%	2.178.770,08	6,38%	9.954.707,30	0,40%	516.000,00	-7.775.937,22	-78,11%
Cuentas por cobrar	62,65%	137.024.019,91	60,95%	95.110.616,29	60,23%	76.755.159,70	41.913.403,62	44,07%
Otras cuentas por cobrar	0,00%	0,00	0,00%	0,00	2,02%	2.575.432,69	0,00	
Bienes de cambio	14,13%	30.910.950,30	15,24%	23.777.654,07	15,06%	19.188.789,93	7.133.296,22	30,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	77,78%	170.113.740,29	82,57%	128.842.977,67	77,72%	99.035.382,31	41.270.762,62	32,03%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Bienes de uso	20,53%	44.894.286,49	17,43%	27.205.302,71	22,28%	28.395.569,18	17.688.983,78	65,02%
Otros activos no corrientes	1,69%	3.690.552,83	0,00%	0,00	0,00%	0,00	3.690.552,83	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	22,22%	48.584.839,32	17,43%	27.205.302,71	22,28%	28.395.569,18	21.379.536,61	78,59%
TOTAL ACTIVO	100,00%	218.698.579,61	100,00%	156.048.280,38	100,00%	127.430.951,49	62.650.299,23	40,15%

Elaboración Propia. Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial (Activo) de MAN-SER SRL


Del análisis vertical del Activo realizado se puede destacar que las Disponibilidades se redujeron en relación al periodo 2017 al 1% en el periodo 2018, lo que implica que el circulante disminuyó.

El porcentaje de Cuentas por Cobrar y Bienes de Cambio se mantiene constante en relación a los periodos analizados. Con porcentajes elevados en el rubro de Cuentas por Cobrar en los tres periodos bajo análisis. Los Bienes de Uso sufrieron un importante aumento en el periodo 2018 fruto de la incorporación de Instalaciones, Muebles y Útiles, Maquinarias y Rodados.

Por su parte el análisis horizontal se utiliza para identificar cuáles han sido las variaciones de las partidas que conforman los estados financieros, de forma tal que se pueda determinar si han aumentado o disminuido con respecto al periodo anterior

Del análisis horizontal de los periodos 2018 se puede ver un incremento del 40,15% del Activo de 2017 vs 2018.

Cuadro Nro. 2


PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES


ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

PASIVO	Análisis Vertical	al 31/12/2018	Análisis Vertical	al 31/12/2017	Análisis Vertical	al 31/12/2016	Horizontal 2017-	Horizontal
							2018 en Pesos	2017-2018 en %
PASIVO CORRIENTE								
Cuentas por pagar	52,74%	115.346.795,43	49,48%	77.207.216,31	56,34%	71.793.637,67	38.139.579,12	49,40%
Remuneraciones y Cargas Sociales	6,22%	13.612.500,00	7,41%	11.570.625,00	1,00%	1.276.171,88	2.041.875,00	17,65%
Cargas Fiscales	3,94%	8.627.278,00	4,92%	7.676.469,00	2,88%	3.668.822,10	950.809,00	12,39%
Otras cuentas por pagar								
TOTAL PASIVO CORRIENTE		137.586.573,43		96.454.310,31		76.738.631,64	41.132.263,12	42,64%
PASIVO NO CORRIENTE								
Cuentas por pagar	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00		
Otros pasivos no corrientes	4,57%	10.000.000,00	1,03%	1.600.000,00	2,51%	3.200.000,00	8.400.000,00	525,00%
Otras cuentas por pagar								
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		10.000.000,00		1.600.000,00		3.200.000,00	8.400.000,00	525,00%
TOTAL PASIVO		147.586.573,43		98.054.310,31		79.938.631,64	49.532.263,12	50,52%
PATRIMONIO NETO	32,52%	71.112.006,18	37,16%	57.993.970,06	37,27%	47.492.319,85	13.118.036,11	22,62%
PN + P	100,00%	218.698.579,61	100,00%	156.048.280,38	100,00%	127.430.951,49	62.650.299,23	40,15%

Elaboración Propia. Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Patrimonial (Pasivo) de MAN-SER SRL

Como aspectos sobresalientes de los análisis realizados puede verse que el financiamiento bancario se ha incrementado, tanto a corto plazo como a largo plazo. Uso de descubierto en cuenta corriente y préstamo a largo plazo.

Cuadro Nro. 3


PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES

ESTADO DE RESULTADOS

	Análisis Vertical	al 31/12/2018	Análisis Vertical	al 31/12/2017	Análisis Vertical	al 31/12/2016	Horizontal 2017-	Horizontal
							2018 en Pesos	2017-2018 en %
Ventas Netas								
Ventas Industriales		198.635.385,85		174.030.770,30		141.224.616,24		
Ventas Servicios		130.222.261,94		111.301.078,58		89.040.862,86		
Total Ventas del Ejercicio	100%	328.857.647,78	100%	285.331.848,88	100%	230.265.479,10	43.525.798,90	15,25%
Costos								
Costos de Venta		146.596.294,11		128.632.321,85		87.727.099,57		
Otros costos de venta		102.468.794,04		89.363.035,28		87.610.818,90		
Total Costos de Ventas	76%	249.065.088,15	66%	217.995.357,13	53%	175.337.918,48	31.069.731,02	14,25%
Resultado Bruto		79.792.559,64		67.336.491,75		54.927.560,63		
Gastos								
Administración	2%	7.669.955,43	1%	4.815.560,90	1%	4.789.579,25	2.854.394,53	59,27%
Comercialización	4%	11.558.454,72	8%	25.166.360,30	5%	16.224.135,90	-13.607.905,58	-54,07%
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49		37.354.570,55		33.913.845,47		
Resultado Financiero	12%	39.496.697,42	6%	19.949.795,60	5%	15.225.824,63	19.546.901,82	97,98%
Resultado NETO		21.067.452,07		17.404.774,94		18.688.020,85		
Otros Ingresos y Egresos	0%	-885.858,05	0%	-1.248.390,00	0%	-238.298,00	362.531,95	-29,04%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02		16.156.384,94		18.449.722,85		
Impuesto a las Ganancias	2%	7.063.557,91	2%	5.654.734,73	2%	6.457.403,00	1.408.823,18	24,91%
Resultado Final	4%	13.118.036,11	3%	10.501.650,21	4%	11.992.319,85	2.616.385,90	24,91%

Elaboración Propia. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de MAN-SER SRL.

Como aspecto saliente se puede analizar, a valores históricos, que la rentabilidad se mantiene en los mismos niveles a pesar de haber incrementado los resultados financieros por la operatoria con los Bancos.

MARCO TEÓRICO

Revisión analítica de la literatura correspondiente.

El presente marco teórico hará un recorrido por los principales tópicos a tener en cuenta en el establecimiento de una estructura de financiamiento óptimo para Man-Ser SRL.

Cuadro Nro. 4



Elaboración Propia. Marco Teórico

Consecuentemente con la bibliografía específica de la materia se coincide que, las Finanzas corporativas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. Se ocupan de cómo tomar las mejores decisiones para aumentar la riqueza de los accionistas en lo relativo al valor de sus acciones. En definitiva, sus principios constituyen un marco de referencia apropiado para entender y resolver problemas.

En la misma sintonía, Gitman-Zutter, 2012 opinan que el gerente financiero debe tomar decisiones operativas y realizar inversiones cuyos beneficios sean mayores a los costos actuando en representación de los accionistas. Todo esto tiene su correlato con la finalidad de toda empresa y el ambiente en el que se debe desempeñar, el cual es altamente competitivo y que ofrece variadas posibilidades de inversión. Sin gerentes financieros que puedan acceder a estos mercados financieros, la empresa se ve perjudicada en el logro de maximizar su valor.

Siguiendo con la postura de Dumrauf, 2010, el ejecutivo financiero deberá evaluar cómo afectan las variables económicas a la empresa, al sector en el que opera y por último plasmar dicho panorama en un pronóstico. Como en todo pronóstico hay necesariamente algo de subjetividad, el ejecutivo financiero debe conjugar la ciencia con el arte. (Dumrauf, 2010).

Siguiendo en la misma postura, la planificación financiera es una forma de pensar en el futuro de manera sistemática. En tal sentido, el plan financiero de la compañía constituye una declaración formal de lo que se pretende hacer hacia adelante y el modo en que se llevará a cabo. Los beneficios de realizar una planificación financiera son varios: como mínimo, capitalizamos los beneficios de todo proceso de planificación; sabemos más acerca de lo que puede pasar y podemos prever posibles problemas antes de que se presenten. Cuando la planificación financiera es formalizada, se traduce en un modelo que establece una interrelación entre los estados financieros, donde el flujo de fondos pasa a ser una de las principales categorías de análisis del desempeño económico financiero de la empresa. Debemos enfatizar que el flujo de efectivo cumple un rol multipropósito: es utilizado como un indicador de la gestión financiera, los consultores lo utilizan a menudo para calcular la rentabilidad de los proyectos y el valor de las empresas y los analistas bancarios lo usan a la hora de asignar el crédito y apreciar la capacidad de pago de los servicios de una deuda. (Dumrauf, 2010)

Ahora bien, las pequeñas y medianas empresas, representan una fuerza económica para los países latinoamericanos, dado que constituyen al menos el 85 % del tejido empresarial y generan alrededor del 50 % de los empleos. (Laitón Ángel, S Y. y López Lozano, J. 2018)

No obstante, se debe considerar que cada país cuenta con metodologías diferentes para definir el concepto de pyme. En nuestro país una Pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de los sectores; comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría. (AFIP, 2020)

De acuerdo al parámetro de Ventas anuales se pueden categorizar conforme cuadro adjunto.

Cuadro Nro. 5

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana - Tramo 1	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana - Tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Fuente: AFIP. Escalas Pymes

En el caso de MAN-SER corresponde a una empresa Mediana – Tramo 1, debido a que su facturación promedio de los últimos tres ejercicios asciende a pesos doscientos ochenta y un millones cuatrocientos ochenta y cuatro mil novecientos noventa y uno con 92/100. (\$ 281.484.991.92) según surge del estado de resultado de la empresa.

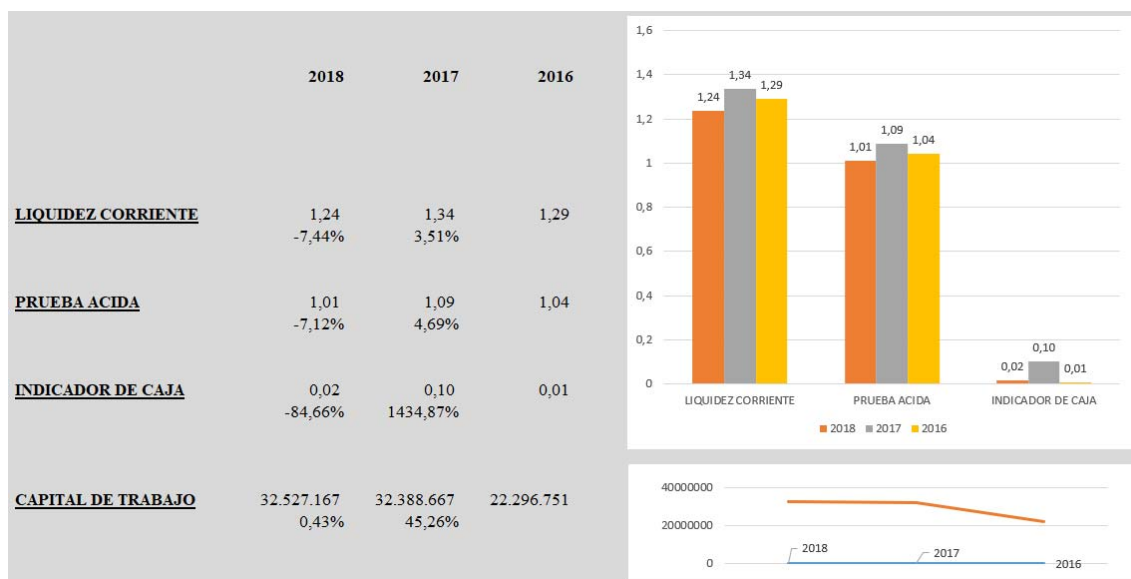
Ahora bien, coincidimos en afirmar que este tipo de empresas no logra permanecer en el mercado por mucho tiempo. Una de las principales razones por las que se presenta el cierre de estas empresas, corresponde a la imposibilidad de acceder a los recursos, tanto financieros como intelectuales, que requiere la pyme para su funcionamiento, y a la incapacidad de sus directivos para gestionarlos de forma exitosa. Debido a esto, las pymes buscarán la forma más adecuada de apalancamiento.

DIAGNÓSTICO

Declaración del problema

Ahora bien, en base al marco teórico propuesto y al análisis de situación planteado precedentemente se adjunta en detalle los análisis de los principales indicadores de los estados contables de MAN-SER SRL.

Cuadro Nro. 6



Fuente: Elaboración propia. Ratios de Liquidez

Estos ratios ofrecen información sobre la solvencia a corto plazo de la empresa. En general, para atender los compromisos de pago a corto plazo es recomendable que el activo corriente sea más grande que las deudas a corto plazo. Para MAN-SER SRL sus ratios de Liquidez son los siguientes;

Liquidez Corriente: El cálculo del mismo se obtiene del cociente entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. Indica que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por una unidad de activo corriente. En la empresa bajo análisis el índice para el 2018 es de 1.24 con una baja del 7.44% el último año. Valor óptimo 1.5

Prueba Acida: Este cociente se obtiene de descartar del activo corriente los inventarios por ser de difícil realización. Proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago en el corto plazo. En este caso el índice para 2018 es de 1.01 y presenta un comportamiento similar al anterior con una baja del 7.12%. Valor óptimo 1.2

Indicador de Caja: Este índice considera únicamente los activos mantenidos en Caja y Bancos. El índice para 2018 es de 0.02 Presenta una baja importante respecto al año anterior del 84.66%. Valor óptimo 0.30

Como se puede observar la constante que se observa son índices por debajo de los valores óptimos, lo que indica que a futuro podría llegar a tener problemas de cobertura para pasivos exigibles a corto plazo.

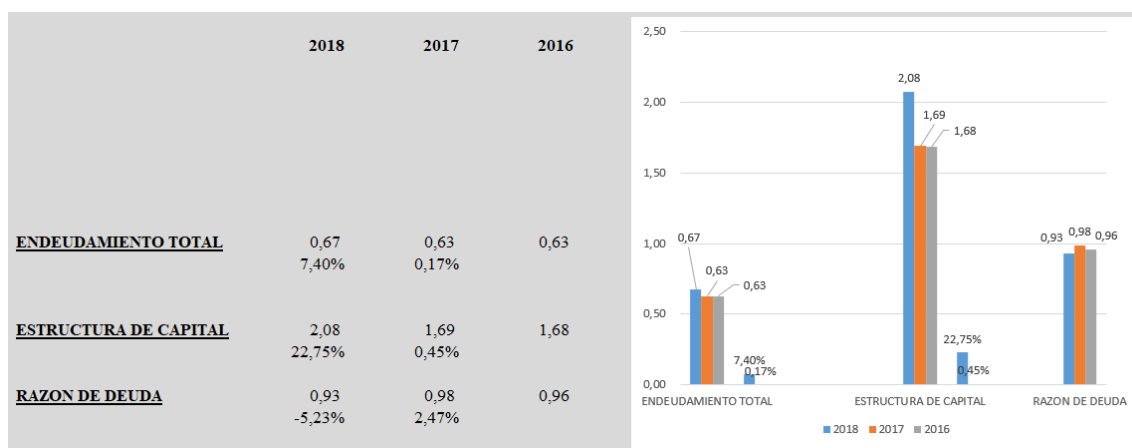
Capital de trabajo: se mantiene constante con un leve incremento del 0.43% sin tener en cuenta el efecto inflacionario que para ese año fue del 47.60% según INDEC. En valores reales representa un deterioro en comparación al ejercicio anterior.

Cuadro Nro. 7

<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	2018	2017	2016
ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	32.527.167	32.388.667	22.296.751
	0,43%	45,26%	

Fuente: Elaboración propia Capital de Trabajo

Cuadro Nro. 8



Fuente: Elaboración Propia. Ratios de Solvencia o Endeudamiento.

Los índices de endeudamiento muestran el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio o al activo total.

Estructura de Capital: éste índice se obtiene del cociente del Pasivo Total y el Patrimonio Neto e indica el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. En nuestro caso, el ratio es de 2.08 y tuvo un incremento del 22.75% en relación al año anterior.

Endeudamiento Total: éste índice representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o en el largo plazo. Se obtiene del cociente entre el Pasivo Total y el Activo Total. Para la empresa bajo análisis el resultado obtenido es de 0.67 y muestra un incremento de 7.40% en relación al año anterior. A corto plazo los valores son 0.60 para 2018 y 0.05 a largo plazo para idéntico periodo.

No existe una medida estándar del índice de endeudamiento que funcione bien para todas las compañías, en definitiva, las empresas que logran mantener un rendimiento estable podrían mantener un alto endeudamiento sin que esa situación atentara contra el normal desenvolvimiento. En nuestro caso estos índices nos dan una posición bastante certera de la situación de endeudamiento complementaria al manejo operativo de la empresa. No obstante, lo dicho, los gastos financieros impactan en el resultado económico de la empresa.

Razón de Deuda: éste índice se obtiene del cociente entre el Pasivo Corriente y el Pasivo Total y nos indica el porcentaje de deuda a corto plazo en relación a la deuda total. Como vemos en nuestro caso, 0.93, 0.98 y 0.96 para 2018, 2017 y 2016 respectivamente, representan valores elevados de deuda fundamentalmente a corto plazo o alto grado de exigibilidad. Situación a tener en cuenta para el manejo del flujo de fondos.

Ratios de Gestión o Actividad

Estos indicadores miden la capacidad de la administración en el manejo de los recursos y procesos y el grado de gestión en la conversión de activos en flujo de efectivo para el cumplimiento del objeto social. Constituyen un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el periodo de tiempo que la cuenta respectiva necesita para convertirse en dinero.

Ratio de rotación de Cuentas por Cobrar: El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de créditos y cobranzas. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de manera tal que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas. Se obtiene del cociente en Cuentas por Cobrar Promedio * 360 / Ventas.

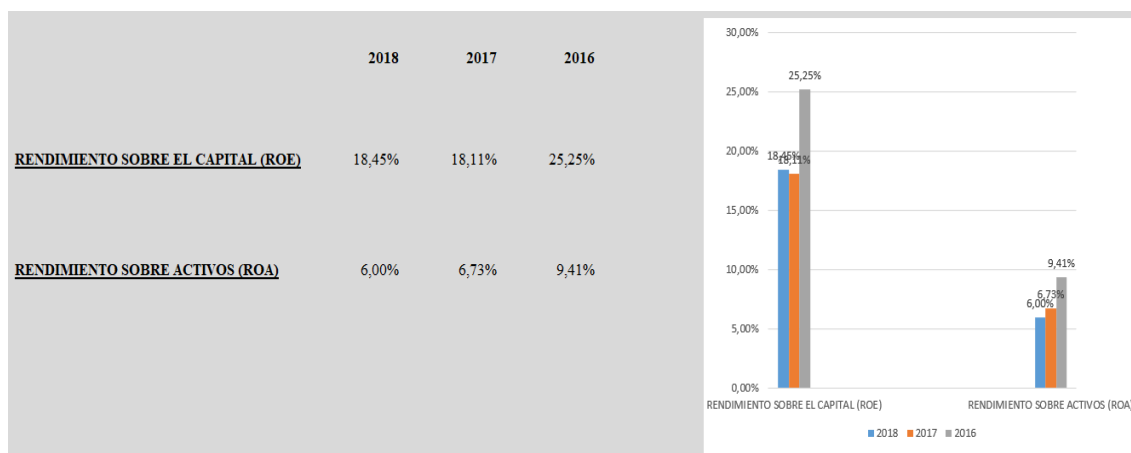
Ratio de rotación de Cuentas por Pagar: Este índice también permite tener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente los días que la empresa

tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Se obtiene del cociente entre Cuentas por Pagar Promedio * 360 / Compras.

Ratio de rotación de Inventarios: Permite conocer el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo. Se obtiene del cociente entre Inventario Promedio * 360 / Costo de Ventas.

Ciclo de Conversión de Efectivo: Es el tiempo promedio que le lleva a una empresa recuperar el efectivo invertido desde la compra de la materia prima hasta el cobro de la venta. De ahí surge la necesidad de ser eficiente en la gestión de inventarios, de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y el efectivo mismo sin necesidad de recurrir a la financiación externa. En nuestro caso la empresa MAN-SER presenta en los años 2018 y 2017 un CCE elevado, lo que la ha llevado a tener que buscar financiación en las instituciones bancarias.

Cuadro Nro. 9



Fuente: Elaboración propia. Ratios de Rentabilidad

Miden la capacidad de la empresa en la generación de utilidades. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital.

Rendimientos sobre el Capital (ROE): Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista. Se calcula con el cociente entre Utilidad Neta y Patrimonio Neto y mide la eficiencia de la administración para generar rendimientos a partir de los aportes de los socios. Un ratio alto significa que los accionistas están consiguiendo mayores beneficios

por cada unidad monetaria invertida. Si el resultado fuese negativo esto implicaría que la rentabilidad de los socios es baja. En nuestro caso los ratios obtenidos son los siguientes 18.45%, 18.11% y 25.25% para 2018, 2017 y 2016 respectivamente.

Rendimientos sobre el Capital (ROA): Este índice mide la capacidad de la empresa para generar utilidades con los recursos que dispone. En nuestro análisis se observa una reducción aunque dentro de parámetros deseables. 6%, 6.73% y 9.41% para 2018, 2017 y 2016 respectivamente.

Margen Neto sobre Ventas: Este índice relaciona la utilidad líquida con el nivel de ventas netas. En nuestro caso los porcentajes ascienden a 3.99%, 3.68% y 5.21% para 2018, 2017 y 2016 respectivamente.

Margen Bruto sobre Ventas: Este índice relaciona la utilidad bruta con el nivel de ventas netas. En nuestro caso los porcentajes ascienden a 24,26%, 23.60% y 23,85% para 2018, 2017 y 2016 respectivamente.

El escenario planteado nos permite entender el posicionamiento que MAN-SER SRL tiene en el mercado. Apropiado para el manejo en el corto plazo pero con complicaciones a la vista si se pretende la proyección de la empresa a largo plazo.

Tal lo expuesto por Saravia Ríos 2010, será necesario tener en cuenta y reconocer la posición que ocupa la empresa en el mercado nacional debiendo, el crecimiento propuesto, ser tomado como una meta en sí misma y no crecer en forma inadecuada. Para ello las finanzas también ofrecerán modelos que permiten una clara comprensión del tema. (Saravia Ríos, J. 2010).

Justificación del problema

Una estructura óptima de financiamiento le puede aportar herramientas que contribuyan a lograr este objetivo dando solución a la problemática planteada, tal se detalla a continuación;

Acceso al financiamiento

Elevados costos financieros

Falta de Planeación estratégica

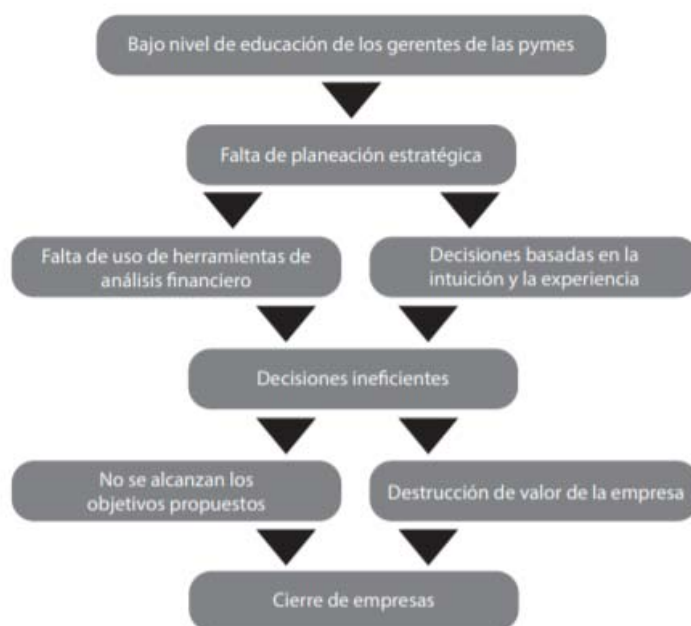
Falta de conocimientos de los responsables

Falta de conocimiento del mercado financiero y de capitales

Conclusión diagnóstica

Por todo lo expuesto MAN SER SRL precisa de una planificación financiera que le permita consolidar su posición en el mercado, afianzar su gestión económica y tomar decisiones de inversión acorde a sus perspectivas. Las limitaciones que tiene frente a proveedores y clientes hacen encender luces de alarma a las cuales debe estar atenta. El poco margen de negociación con ambos sectores hace cada vez más necesario utilizar las herramientas financieras en su totalidad, como así también conocer el mercado financiero y de capitales.

Cuadro Nro. 10



Fuente. Estado del Arte sobre problemas financieros en pymes. Estudio para América Latina. Pp163-179

PLAN DE IMPLEMENTACION

Objetivo General

Optimizar la situación financiera de MAN - SER SRL ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita mejorar la rentabilidad del periodo 2020.

Objetivos Específicos

Confeccionar un presupuesto con escenarios que posibiliten su medición a corto plazo.

Fijar índices de seguimiento mensual para corroborar la evolución del flujo de efectivo.

Diseñar reportes operativos para analizar los datos de los meses en curso.

Alcance

De contenido. El tema a desarrollar no solamente alcanza la situación financiera de la empresa, principal destinataria del estudio, sino también áreas administrativas y operativas que influyen fuertemente en la situación financiera de la empresa.

Temporal; se realizará en el transcurso del año 2020, durante los meses de Agosto a Noviembre del año 2020.

Ámbito geográfico; Se realizará en la provincia de Córdoba específicamente en el Barrio San Pedro Nolasco. Capital.

Limitaciones; el presente trabajo no tuvo limitaciones en su ejecución, sólo las relativas a la manipulación de información base para el armado del análisis financiero.

Recursos involucrados

Los objetivos propuestos se concretarán con la utilización de recursos materiales, tales como computadoras, sistemas de gestión, normas técnicas, estados contables, etc. En cuanto al personal involucrado, es necesaria la participación del gerente general de la empresa, la responsable de Administración, el responsable de Ventas, el responsable de Almacenes y el Contador externo.

Así mismo se deberá analizar los reportes mensuales que preparará Administración, con la evolución de la situación patrimonial de la empresa, el resultado económico y el flujo de efectivo.

Los recursos se cuantifican teniendo en cuenta un promedio de horas hombre trabajadas por las personas indicadas y los recursos materiales utilizados. Asciede a \$ 902.000.

Cuadro Nro. 11

ASIGNACIÓN DE RECURSOS	VALOR HORA	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
GERENTE GENERAL	1250	50.000	75.000	75.000	75.000
RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN	900	36.000	54.000	54.000	54.000
RESPONSABLE DE ALMACENES	600	24.000	36.000	36.000	36.000
RESPONSABLE DE VENTAS	600	24.000	36.000	36.000	36.000
CONTADOR EXTERNO	750	30.000	45.000	45.000	45.000
		164.000	246.000	246.000	246.000
HORAS SEMANALES		40	60	60	60
TOTAL RECURSOS					902.000

Elaboración Propia. Asignación de Recursos.

Marco de tiempo

Se estima que la tarea propuesta se deberá realizar en el transcurso de cuatro meses conforme programación indicada en la figura detallada.

Cuadro Nro. 12

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16
ACTIVIDADES PRINCIPALES																
ELABORACIÓN DE PLAN DE TRABAJO																
ENTREVISTAS CON EL GERENTE GENERAL Y MANDOS MEDIOS																
ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS																
REVISION FLUJO DE FONDOS PROYECTADO																
CORRECCION DE DESVIACIONES																
CONCLUSIONES																

Elaboración Propia. Diagrama de Gantt

Acciones concretas que desarrollar

En relación a los ratios analizados, como primera medida, es necesario fijar acciones que permitan reducir el ciclo de conversión de efectivo (CCE). De la comparación de los últimos periodos se observa que en 2018 el CCE es de 238. Y en 2017 el CCE es de 249. Si bien se observa una reducción de un año a otro, el plazo es demasiado extenso para recuperar el flujo de efectivo. Situación que se puede observar en el Estado de Situación Patrimonial y en el Estado de Resultados. En el primero y acorde al análisis vertical se puede ver el incremento en el rubro Pasivos, dentro de Cuentas por Pagar, el saldo acreedor por la utilización del descubierto en el Banco Córdoba y en el Banco Santander.

Cuadro Nro. 13

PASIVOS	
<u>Nota N°7 - Cuentas por pagar</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Proveedores	108.410.712,43
Acreedores pagos diferidos	0,00
Alquileres cobrados por adelantado	0,00
Prestamo Banco Macro	0,00
<u>Adelantos en cuentas corrientes bancarias</u>	
Bco. Cordoba Cta. Cte.	2.341.685,00
Bco. Santander Cta. Cte.	4.594.398,00
Total Cuentas por pagar	115.346.795,43

Fuente: Elaboración propia. Pasivos al 31/12/2018. Empresa MAN-SER SRL

Por su parte en el segundo se puede observar, en el rubro Resultados Financieros. Anexo VII los intereses bancarios generados por esta situación.

Cuadro Nro. 14

ANEXO VII	
Resultado Financiero	<u>al 31/12/2018</u>
Impuesto a los debitos	5.475.893,80
Intereses bancarios	31.906.861,42
Intereses impositivos	1.289.446,20
Intereses planes de pago	824.496,00
TOTAL de Financiacion	39.496.697,42

Fuente. Elaboración Propia. Anexo VII. Estado de Resultados al 31/12/2018 Empresa MAN – SER SRL

Análisis de stock e inventarios. En el ejercicio último se puede observar un incremento del 30% de los bienes de cambio.

Un aspecto que tiene gran importancia al momento de armar una estructura de financiamiento óptima para cualquier empresa lo constituye la gestión integral del inventario.

Esto es así debido a que existen diversidad de costos que influyen negativamente en el resultado económico de la empresa si no se manejan en forma adecuada. Entre los costos que intervienen están; los costos de mantenimiento o manejo, (costos de mantener un determinado stock por un periodo de tiempo), costos de pedido (los relacionados con los costos administrativos de pedido), costos de calidad. Por lo expuesto surgen las controversias entre los responsables de la empresa, el encargado de compras preferirá adquirir grandes cantidades de materia prima para obtener mejores descuentos por las adquisiciones al por mayor, el encargado de producción requerirá tener elevados niveles de inventario de materia prima para su producción y de productos terminados para poder hacer las entregas en tiempo y forma, el encargado de ventas querrá mantener grandes niveles de inventario para reponer eficientemente a los clientes. Por último, el gerente financiero querrá mantener el nivel mínimo de stock para no incurrir en costos que puedan influir en el resultado económico del periodo como así también en el flujo de efectivo.

Por todo ello es necesario mantener un nivel óptimo que concilie todas las posturas. En la empresa MAN-SER SRL no se realiza este tipo de análisis, por lo tanto, es necesario tenerlo en cuenta al momento de proyectar la situación financiera de la empresa.

En un contexto como el actual donde existen una multiplicidad de variables que afectan la estructura de costos de la empresa, tales como, inflación, tipo de cambio, mano de obra y la materia prima, con valores establecidos por *commodities*, se hace estrictamente necesario fijar un mecanismo de actualización de precios junto a los principales clientes. Mecanismo muy utilizado en la práctica cuando se opera con grandes empresas.

Como alternativa clásica al momento de obtener financiamiento de corto plazo y dejando de lado las alternativas de fondo mencionadas precedentemente, a nivel entidades financieras, entre las cuales y por lo visto, el “descubierto en cuenta” es utilizado por la

empresa, también se podría considerar el uso del *factoring* con las instituciones bancarias que lo ofrezcan.

Por último, el mercado de capitales ofrece buenas herramientas que llegan a ofrecer mejores tasas que las líneas de crédito subsidiadas por los bancos. El descuento de cheques de pago diferidos y su versión digital, el echeq, son la opción mas popular entre las pymes que se acercan al mercado de capitales. El combo se completa con la factura de crédito electrónica y el pagaré bursátil. En general, para obtener tasas convenientes deben contar con el aval de una Sociedad de Garantía Recíproca. Manfredi, M. (2020).

Especialmente para MAN-SER SRL el uso de la factura de crédito electrónica sería una buena alternativa al trabajar con empresas multinacionales como clientes. Las facturas de crédito tienden a ordenar la cadena de pagos. El horizonte de financiamiento es menor a los 90 días, con lo cual se tendería a ordenar el flujo de fondos de la empresa.

La tercera alternativa enumerada en el mercado de capitales y para la cuál se necesitará si o si el aval de una SGR es el pagaré bursátil. Este está orientado a un financiamiento mas a largo plazo, fundamentalmente para financiar activos fijos.

Evaluación o medición de la propuesta

La formación de un comité de seguimiento formado por el Gerente General de la empresa, la responsable de Administración, el Contador externo, el responsable de Ventas y el responsable de Almacenes serán los encargados mes a mes de realizar un seguimiento y monitoreo, conforme cierres mensuales, a los ratios determinados como fundamentales para revertir la situación financiera. De la misma forma se debería dar seguimiento mensual al presupuesto proyectado.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

La empresa MAN-SER SRL enuncia como postulado en su Visión de “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en América Latina...”, para lo cual será necesario trabajar en la consecución de una estructura óptima de financiamiento que asegure esa visión. El análisis de los ratios de liquidez, los indicadores de la gestión de la empresa, los relacionados con el endeudamiento o apalancamiento y por último los análisis de rentabilidad deben confluir en el otorgamiento de indicadores mensuales confiables para la toma de decisiones.

Otro tema no menor es el manejo eficiente del capital de trabajo, específicamente lo que tiene que ver con el inventario de la empresa. Las materias primas e insumos necesarios en la producción de los productos terminados son aspectos que definitivamente influirán en la estructura de financiamiento óptima de la empresa. Un manejo adecuado de los inventarios no sólo se limita a la administración de las materias primas, productos en proceso y productos terminados. Tiene en cuenta aspectos tales como el costo de almacenamiento, de traslado, de aseguramiento de la calidad.

El estudio realizado está direccionado hacia la estructura de financiamiento, lo que no quita que existan aspectos tales como elaboración de presupuestos anuales o proyecciones que permitan el análisis de desviaciones periódicamente.

Analizar la tecnología utilizada en otras empresas de América o Europa identificando alternativas que efficienten el proceso productivo.

Por último, se recomienda un estudio pormenorizado de una estructura de costos óptima en la gestión de la empresa habida cuenta de la situación económica global y los nuevos mercados, acompañado de los cambios tecnológicos. Este aspecto no está desarrollado en la empresa, lo que implica que al ser una empresa industrial tiene sus particularidades que deben tenerse en cuenta para que no afecten la estructura financiera de la misma.

REFERENCIAS

- Dumrauf G, 2010. Finanzas Corporativas. Un enfoque latinoamericano.
Segunda Edición. Editorial Alfaomega.
- Gitman, L, Zutter, C, 2012. Principios de Administración Financiera.
Décimo segunda edición. Editorial Pearson.
- Laitón Ángel, S Y. y López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. Revista EAN, 85, 163–179. DOI: Recuperado de <https://http://scielo.org.co/pdf/ean/n85/0120-8160-ean-85-00163.pdf>
- Saravia Ríos, J. 2010). El problema del crecimiento sostenible ¿cómo crecer sin destruirse? Revista Escuela De Administración De Negocios, (69), 136-147. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/521/509>
- AFIP, 2020 Información sobre el Registro Mi Pyme. Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Gomez-Bezares, (2017). Presente y futuro de las finanzas corporativas. Revista Española de Historia de la Contabilidad. De Computis
- Circulo de Estudios Latinoamericanos, 2020. Argentina Enero – Mayo 2020. Universidad Autónoma de Madrid. Universidad Rey Juan Carlos.
- Indec, 2020. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/que-cambios-en-poblacion-mostrara-censo-2020-para-cordoba>

- INTI, 2020. Recuperado de www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1598-el-inti-y-el-gobierno-de-cordoba-acordaron-una-agenda-productiva
- Manfredi, M. 2020 “Créditos baratos para empresas: tres opciones para pagar salarios y otros gastos, más allá de los préstamos subsidiados.”

<https://www.iprofesional.com/finanzas/315589-creditos-baratos-para-empresas-3-opciones-que-ofrece-el-mercado>