

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESTUDIO DE CASO

Validación de la taxonomía de Ian I. Mitroff y C. M. Alpaslan en el diagnóstico de la crisis empresarial en PyME nacional PAINTER SHOP S.A. 2020

ALUMNA: CAROLINA BELÉN IRUSTA

DNI: 35.942.479

LEGAJO: B00001636-C8

CARRERA: CONTADOR PÚBLICO

E-MAIL: CAROLINABELEN.IRUSTA@ALUMNOS.UAI.EDU.AR

TUTOR: LETTIERI, ESTELA MARÍA

-AGOSTO 2020 -

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN 3
RESUMEN 3
PLANTEO DEL PROBLEMA 4
OBJETIVO GENERAL 4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
MARCO TEÓRICO 5
ABORDAJE METODOLÓGICO 16
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO 17
CONCLUSIÓN 33
BIBLIOGRAFÍA 37
ANEXOS 38

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se llevará a cabo bajo un modelo exploratorio descriptivo basado en el estudio de caso. En el mismo, se desarrollará el relevamiento de información primaria a partir de revisión documental aportada por la empresa a analizar y mediante una entrevista en profundidad. El estudio de caso consistirá en el análisis de la información obtenida e identificar los causales de crisis y estrategias adoptadas por la empresa para validar la taxonomía de Mitroff y Alpaslan.

Modalidad: Estudio de caso
Intervención: Observacional – Documental
Características: Cuantitativo

RESUMEN

La problemática de la situación denominada “empresa en crisis”, internacionalmente asociada a la idea de insolvencia y consecuente amenaza a la supervivencia del negocio, ha sido en las últimas décadas objeto de numerosas investigaciones en distintas partes del mundo, desplazándose paulatinamente el foco de atención de cuestiones vinculadas a los modelos de intervención y supervivencia del ente, a cuestiones más de corte “preventivo” y diagnóstico causal.

Diversos autores analizan la crisis empresarial a través de causales endógenas y exógenas, que pueden ser controlables y no controlables, resaltando la gestión, el producto, el mercado y las causas naturales y no naturales, también mencionadas como normales o anormales. -

En particular Mitroff y Alpaslan (2009)[1] han puesto el acento en el tiempo de gestación de la crisis, ya sea a corto, mediano o largo plazo, construyendo así una taxonomía de amplia aceptación entre los especialistas del

[1] ALPASLAN CAN M, GREEN SANDY E, MITROFF IAN I (2009) Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. Journal of Contingencies and Crisis Management. Volume 17. Number 1. Berkeley

tema que se constituye en una de las principales referencias contemporáneas para el estudio de esta problemática.

El proyecto es desarrollado en un contexto de crisis producto de una pandemia mundial por una variante del virus SARS-CoV-2, denominado COVID-19.

Este estudio pretende describir las estrategias para mitigar la crisis económica ocasionada por el COVID-19 en la PyME PAINTER SHOP S.A. de Argentina. Se expondrán las causas y se las caracterizan dentro de la taxonomía utilizada por los autores.

Palabras-clave: Crisis, Gestación, Previsibilidad, Gestión, Contingencia.

PLANTEO DEL PROBLEMA

Las inquietudes básicas que movilizan el presente proyecto, en consecuencia, pueden exponerse en términos de los siguientes interrogantes:

- ¿Son válidos los modelos de diagnóstico aceptados internacionalmente al momento de caracterizar la crisis empresaria de las pymes argentinas?
- ¿Se refleja la taxonomía de Mitroff y Alpaslan en la identificación de la problemática de la empresa en crisis en el contexto local?
- ¿De qué manera a partir del modelo de diagnóstico empleado puede ensayarse una guía sistemática para la práctica profesional del Contador Público en su intervención en la empresa en crisis?

OBJETIVO GENERAL

Validar la taxonomía de Crisis Empresarial expuesta por Ian I. Mitroff y Can M. Alpaslan en la realidad de PYMES argentinas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar las causas que han generado la crisis empresarial. Caracterizarlas dentro de la taxonomía utilizada.

b) Describir la conducta de los stakeholders en el tratamiento proactivo o complaciente con la crisis.

c) Investigar en casos concretos las medidas adoptadas para la superación de la crisis y su eficacia.

MARCO TEÓRICO

¿Qué es crisis?

Se entiende por crisis un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.

Las empresas se enfrentan a agresiones exógenas y endógenas constantes en el medio en el que desarrollan sus actividades. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, otras pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía.

No hay duda de que la situación de crisis de una empresa impone conductas especiales en lo interno de esa organización, y su omisión genera efectos en torno a la responsabilidad de sus administradores y eventualmente de sus socios.

Toda vez que la gestión en tiempos de crisis genera responsabilidades solidarias a los administradores, lo que supone una visión particular de los intereses en juego, y de la obligatoriedad de ciertos actos societarios como necesarios para evitar responsabilidades. Esos actos estarán vinculados a la planificación constitutiva de los socios, a la capitalización o financiamiento para asegurar el cumplimiento del objeto social; y posteriores obligaciones funcionales de los administradores, cuya omisión implica apartarse de deberes de información y control.

El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etc.), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc.) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

Las crisis deben ser asumidas tempranamente, ante los primeros síntomas, en beneficio de los propios socios y de los acreedores. La mejor y más inteligente formulación de la legislación nunca podrá dar soluciones perfectas cuando ya se ha desatado la crisis, y se tenderá más bien a atenuar los efectos catastróficos.

Las crisis pueden tener sus orígenes en:

- Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.)
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.)
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.)
- Accidentes relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente (incendios, derrames químicos, etc.)
- Hechos de tipo económico (insolvencia, fraude, corrupción)
- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
- Nuevas leyes o regulaciones
- Caída estrepitosa del mercado de capitales
- Conflicto en las empresas familiares

La conservación de la empresa implica una acción que debe estar a cargo de los administradores y socios de la empresa en crisis, y no de los acreedores ni del resto de los stakeholders.

¿Quiénes son los Stakeholders?

En una crisis empresarial hay intereses comprometidos, e intervienen distintos participantes, a quienes llamaremos stakeholders, ellos pueden ser:

- El Estado
- El crédito
- Los clientes
- Los acreedores
- Las entidades financieras
- El empresario
- Los empleados
- El fisco

En particular Mitroff y Alpaslan han puesto el acento en el tiempo de gestación de la crisis, ya sea a corto, mediano o largo plazo, construyendo así una taxonomía de amplia aceptación entre los especialistas del tema que se constituye en una de las principales referencias contemporáneas para el estudio de esta problemática.

Taxonomía

Mitroff y Alpaslan (2003)[2] han definido una taxonomía que propone tres tipologías *(ver tabla 1)*, de distinto tiempo de gestación, construyendo una clasificación ampliamente aceptada entre los especialistas del tema que se constituye en una de las principales referencias contemporáneas para el estudio de esta problemática.

Crisis naturales	Crisis normales	Crisis anormales
• Incendios • Inundaciones • Terremotos	• Factor humano: Errores, huelgas • Fallas físicas: Máquinas, contaminación • Económicas: Recesión, cambio	• Atentados • Secuestros • Calumnias

Tabla 1

[2] MITROFF, Ian y ALPASLAN C. M. (Abril 2003) "Cómo prepararse para lo peor" Revista Harvard Business Review, en español.

A lo largo de la historia, encontramos a nivel global, crisis que encuadran en cada tipología ocasionadas por diversas causas, como pueden ser el envenenamiento de productos por Tylenol (1982), la Explosión del transbordador espacial Challenger de la NASA, la explosión del reactor nuclear en Chernobyl (Rusia, 1986), la caída del Vuelo 103 de PanamAirlines (1988), Terremotos Huracanes y Tsunamis en Oriente en toda época, la quiebra de la Baring B. Bank (1995), la caída de un avión Concord y Neumáticos Firestone de camionetas Ford con problemas (2000), el ataque y destrucción de las torres gemelas de New York (WorldTrade Center), el Antrax por correspondencia y la Contabilidad Creativa de Enron, Andersen y WorldCom (2001), etc.

En particular, en nuestro país, el fin de la convertibilidad, corralitos, pesificación asimétrica mediante legislación retroactiva que afectó los contratos bancarios, prohibición de las técnicas contables de ajuste por inflación (Decreto PEN de 2003 aún vigente) y vuelta a la aplicación del mismo, ya que se cumplieron los requisitos especificados en dicho decreto, de aplicación obligatoria para los entes con cierres de balance en julio de 2018, inundaciones, incendios y otros desastres naturales.

En cuanto a la posibilidad de prever las situaciones críticas que pueden desarrollarse es útil clasificarlas según el tiempo de gestación, que puede ser largo o corto, y por otro lado tener en cuenta que esa gestación puede darse dentro de la organización por factores propios, o fuera de la organización

Origen: Tiempo de gestación	Interno	Externo
Crisis desarrolladas lentamengte durante largo tiempo	1 Pérdida de productividad Fallas en productos Activos ociosos	2 Nuevos competidores Productos sustitutos Macroeconomía
Crisis desarrolladas rápidamente en un corto lapso	3 Accidentes Contaminación de productos Huelgas de empleados	4 Atentado terrorista Hackers Legislación sorpresiva

Tabla 2

por factores que llamamos externos. Así, llegamos a las siguientes cuatro posibilidades que inciden en la capacidad de previsibilidad, y para cuyo tratamiento se requieren distintas herramientas.

Esta taxonomía tiene en cuenta el grado de previsibilidad de la crisis, previsibilidad que se valora de 1 a 4, siendo estas últimas las más difíciles, y que requieren una orientación proactiva de la empresa para la generación de planes de contingencia. - Aquí vale una distinción: las herramientas generales para la previsibilidad y manejo de las crisis incluyen Información sobre la Gestión, Análisis del Contexto, Planes de Contingencia y alto grado de Imaginación para prever lo imprevisible (nivel 4). Cierto número de empresas, conforme investigaciones realizadas en Estados Unidos preparan planes de contingencia para las crisis, los que se aplican según los casos. Otras ignoran lo impensable o difícil de prever y actúan por reacción cuando estos hechos se presentan.

Al respecto, aparece como importante la definición de un Centro o Departamento al que se asignen responsabilidades relativas a eventuales crisis, a saber: Definir un posible portafolio de crisis el que prevea alguna respuesta ante cada familia posible de crisis. En segundo término, este Centro debe estar alerta a los signos y señales que preceden en forma inevitable a las crisis y las amplifican, debiendo advertir a los directivos apropiados sobre el particular. Y, por último, sería deseable volcar en papel planes para desarrollar capacidades humanas frente a las crisis, mediante ejercicios simulados de entrenamiento capacitación para responder adecuadamente en cada circunstancia.

Asimismo, en el contexto de las crisis deben tenerse en cuenta a las partes interesadas, los stakeholders, ya se trate de clientes, proveedores, competidores, entes públicos, accionistas, y teniendo en cuenta sus respectivos intereses, podrán lograrse resultados de manejo de crisis que resulten más exitosos.

Las crisis pueden dañar tanto a los consumidores, como los empleados, la competencia, la situación social, en medio ambiente y la recaudación impositiva. Toda crisis genera en forma inevitable responsabilidades sociales, económicas, legales y éticas, planteando preguntas acerca de la forma en que deben gobernarse las empresas y qué deben hacer los gerentes.

Si el gobierno de una empresa se define como la determinación de los recursos de la organización que serán desplegados y la resolución de conflictos entre los participantes, corresponderá entonces definir cuáles son los recursos que se utilizarán en situaciones de crisis y cómo se resolverán los conflictos entre los interesados.

Estas preguntas son básicas, sin embargo, la bibliografía en general nos cuenta poco con relación a las características del gobierno y dirección empresarial que permita evitar las crisis y una vez producidas posibilite en forma clara recuperarse con éxito.

El modelo tradicional de la gran empresa consiste en crear valor para el accionista enfatizando en relaciones contractuales tales como: “contratos escritos que contemplen todas las contingencias posibles”. Similar modelo se aplica en empresas pyme con mayor o menor grado de informalidad.

No obstante, en ambos casos, no es posible que cubrir todo el espectro de situaciones, en particular las situaciones de crisis, donde muchas veces puede ser imposible abarcar el universo de posibilidades y en otras aparece como altamente ineficiente.

Las crisis de tipo 4, que aparecen de pronto, rápidamente, y son de origen externo (atentados, hackers o legislación sorpresiva) son las que aparecen como más borrosas tanto para preverlas como para afrontarlas y gestionarlas. -

En su libro sobre “Dirección en Tiempos de Crisis”, Silva y Mc Gann[3] por su parte proponen tres elementos clave para posibilitar un resultado menos agresivo, a saber: la anticipación, el grado de compromiso de la empresa, y la urgencia con que deben tomarse las medidas. Asimismo, destacan tres importantes habilidades, necesarias en todo directivo, pero también en mayor o menor medida en todos los integrantes de la empresa, al efecto de una adecuada gestión de las crisis reales o potenciales, a saber:

a) Visión: “Verlo todo, Verlo rápido” Es decir lo que puede llamarse “Auditoría en cinco minutos”.

b) Valores: “Decirlo todo, Decirlo rápido” Es decir lo que se menciona como “Evaluación en cinco minutos”

[3] SILVA, Michael y McGANN Terry (1995) “Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times”. JorhnWiley&Sons. New York, pp 165 y ss.

Estos dos conceptos proveen un rápido análisis informal.

Los valores y la visión son activos de la gente que pertenece a toda organización. Pero no gobiernan a la organización. Sino que gobiernan las actividades informales. Por lo tanto, es importante la percepción por parte de los directivos de las visiones dominantes los valores dominantes en cada empresa, los que podrán eclosionar al desatarse una situación crítica.

Por último, un factor básico es que se menciona en último lugar:

c) Versatilidad “Cambiarlo todo y Cambiarlo rápido”

Habilidad ésta que descuella en tiempos de crisis, a través de la aplicación de los planes de contingencia, que deben siempre existir en una organización que se precie de tal.

Plan de negocios

Es interesante mencionar la herramienta que ha sido reglamentada en la República Argentina por la Resolución Técnica 49[4] de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas, que ha dictado normas para la emisión de informes sobre Plan de Negocios, para diversos fines entre los que encontramos las carpetas de entidades financieras, entre muchas otros.

Tal Plan de Negocios deberá brindar información pertinente, sistemática, confiable, comparable y comprensible, más allá de orientarse a una prospectiva basada en supuestos sobre hechos futuros que podrán o no suceder, los que deben explicitarse, resaltando que aun cuando dichos supuestos se cumplan, podrán existir desvíos entre los resultados reales y los proyectados, ya que “las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente a la esperada”.

Factor básico es asimismo el crédito, o confianza, o buena fe, que permite cerrar ese circuito o ciclo operativo en forma eficiente tanto para la sociedad como para la firma.

Y sin duda la capacidad del empresario, su creatividad y disponibilidad, para generar valor a través del plan de negocios propio y particular de cada emprendimiento, atendiendo a los requerimientos del mercado

[4] Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (2018) “Resolución Técnica 49 – Marco Conceptual e Informe para Plan de Negocios. CENADMIN”

y apuntando a la estrategia más apropiada. Este plan de negocios implica una propuesta de valor distintiva y una cadena de valor propia. En tal sentido nos dice qué necesidades atender (productos, características, servicios), qué clientes (consumidores, canales) qué precios (premium, discount). Esto implica desarrollar actividades de modo diferente o desarrollar diferentes actividades, pues de lo contrario no habría nada único ni valioso en el posicionamiento.

Desde ya que un número importante de firmas contarán con un foco estratégico y competitivo claro, en tanto que otras actuarán en forma intuitiva.

El plan de negocios será en general propio y privativo de cada emprendimiento. No obstante, en ciertas situaciones, como ocurre cuando es necesario renegociar pasivos o enfrentar las consecuencias de las dificultades financieras y posible insolvencia o liquidación, puede resultar conveniente, para ilustrar a las partes, proceder a su explicitación, lo que implica la aplicabilidad de la RT 49 señalada, y por ende el necesario desempeño de profesionales especializados.

Dirección de la empresa

Como ya mencionara la crisis de la empresa se asocia generalmente a la idea de insolvencia y consecuente amenaza a la supervivencia del negocio, debiendo ponerse el foco de atención básicamente en la prevención, pero sin descuidar los modelos de intervención frente a cada situación concreta.

Ahora bien, todo plan de negocios en el caso de empresas que enfrentan crisis deberá partir del adecuado diagnóstico para posibilitar sobre base firme la superación de la situación y la recuperación de la actividad económica sustentable y permanente para el futuro, analizando si la empresa puede considerarse como empresa en marcha, aplicando, por ejemplo, un modelo de diagnóstico basado en supuestos razonables.

Una empresa en marcha es aquella que está en funcionamiento y se espera que continuará sus actividades dentro del futuro previsible, por un período de al menos 12 meses desde el cierre del ejercicio, sin limitarse a ese período. La evaluación de empresa en marcha se deberá realizar en la fecha a la que se refieren los estados contables y se actualizará hasta la fecha de aprobación de esos estados contables para su emisión.

Análisis financiero

El análisis de liquidez de una empresa es especialmente importante para los acreedores. Si una empresa tiene una posición de liquidez deficiente, puede generar un riesgo de crédito y quizá presentar una incapacidad de efectuar los pagos periódicos de capital e intereses.

- Índice de liquidez corriente

Se utiliza para medir la capacidad de una empresa para cancelar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes midiendo la capacidad para cubrir compromisos de corto plazo.

- Índice ácido

Es una prueba rigurosa de liquidez, demuestra la capacidad de solvencia inmediata con que cuenta una empresa para cubrir sus obligaciones.

- Capital de Trabajo

El capital de trabajo son los fondos disponibles que se encuentran en el movimiento de la empresa, los cuales cubren los compromisos inmediatos.

Indicadores de actividad

- Rotación de inventarios Este índice indica el número de días que, en promedio, el inventario permanece en la empresa.

- Rotación de cuentas por cobrar Indica el número de días que, en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito.

- Rotación de proveedores Indica el plazo en promedio que los proveedores conceden a la empresa para que liquide sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos.

- Ciclo financiero Este indicador, que se calcula como un número de días, es útil para identificar la magnitud de la inversión requerida como capital de trabajo

Indicadores de Rentabilidad

- Margen de Utilidad Bruta: Muestra la utilidad generada por las ventas, después de deducir los costos de producción de los artículos vendidos.

- Margen de Utilidad Neta: Indica la eficiencia de la empresa, después de cubrir los costos y los gastos de la empresa. Es el porcentaje que le queda a la empresa por cada por cada peso que vende.

Indicadores de Endeudamiento

- Apalancamiento Financiero: Sirve para medir la solvencia de la empresa. Demuestra la relación entre el patrimonio de la empresa y el total de obligaciones por pagar.

- Índice de endeudamiento: Refleja el porcentaje de fondos totales que se obtuvieron de los acreedores; también significa que porción del activo ha sido financiada con fondos ajenos.

- Índice de financiamiento propio: Refleja la porción del activo que ha sido financiada con Patrimonio.

Contexto

El proyecto es desarrollado en un contexto de crisis a nivel global, producto de una pandemia. La aparición del nuevo coronavirus SARS-CoV-2 (conocido como “COVID-19”) en Wuhan (China), y su posterior expansión global a un gran número de países, condujo a que el día 11 de marzo de 2020,

la Organización Mundial de la Salud (OMS) haya clasificado a este brote vírico como una pandemia.

¿Qué es un coronavirus[5]?

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19.

Siguiendo lo actuado en varios países como respuesta al brote de COVID-19, las autoridades de la República Argentina extendieron por medio del Decreto 260/2020[6] el estado de emergencia en materia sanitaria previsto en el título X de la Ley N°27.541, por el plazo de un año a partir del 12 de marzo de 2020.

Como consecuencia de la emergencia declarada, se han adoptado distintas medidas de contención del COVID-19 provocando una disrupción temporal y generalizada de la actividad económica.

Por lo antes mencionado, es de público conocimiento que esta pandemia supondrá un impacto negativo inevitable en la economía, cuya duración y cuantificación está sometida a un elevado nivel de incertidumbre.

Las medidas adoptadas por los distintos gobiernos profundizan los efectos sobre la economía internacional al verse afectada la cadena de suministros y la demanda de bienes y servicios, con impactos diversos en los distintos países y sectores de negocios.

El Poder Ejecutivo Nacional (PEN) de la República Argentina resolvió implementar un aislamiento social preventivo y obligatorio que:

- Estableció el cese de tareas presenciales en aquellas entidades que se dedican a “actividades no esenciales”, de

[5] OMS (2020) Recuperado de: https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses

[6] Boletín oficial. Recuperado de: https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf

acuerdo con las diferentes disposiciones sobre esta materia que va tomando el PEN;

- Cerró las fronteras del país.
- Eliminó algunos viajes (como los de media y larga distancia) y restringe otros (como el transporte urbano de pasajeros) que puede ser utilizado por personal que realice tareas esenciales (salud y seguridad).

Las medidas aprobadas por el gobierno argentino y sus correspondientes efectos siguen evolucionando al momento de la elaboración de este proyecto.

ABORDAJE METODOLÓGICO

La evaluación de una Empresa en crisis presenta una complejidad singular en términos de un abordaje interdisciplinario que amerita, previo a su integración, de una mirada especializada en términos de cuestiones tales como:

- Aspectos Jurídicos, Societarios y Laborales
- Espacios de gestión financiera y organizativa
- Management y desarrollo organizacional

La participación específica del suscripto en el presente proyecto comprenderá el desarrollo de las siguientes actividades:

- Desarrollo de la base documental en los aspectos financieros y organizacionales determinantes de la crisis
  - Estado de Situación patrimonial
  - Estado de Resultados.
  - Anexos.
- Relevamiento de campo sobre el caso seleccionado considerando las cuestiones especiales señaladas.
  - Entrevista con el presidente de la empresa realizando un cuestionario previsto por el director del proyecto de investigación.

- Participación en la integración del estudio de casos considerando las distintas perspectivas de análisis financiero y organizacional
- Participación en la elaboración de una conclusión.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO

CUESTIONARIO

INVESTIGACIÓN: TAXONOMÍA Y ESCENARIOS
FIRMA: PAINTERSHOP S.A.
Domicilio: Belgrano 2 esq. Lamadrid, Bernal, Bs. As.-
Tel. y E-mail: 4226-2209 / tienda@paintershop.com.ar
Web: https://www.paintershop.com.ar/

TAXONOMÍA

1. Entrevistado: Sr Fusto Alejandro, presidente de la empresa Paintershop S.A.

2. ¿Cómo definiría Ud. la estrategia de la empresa?

La empresa es una pyme que utiliza como estrategia principal, la atención personalizada a sus clientes. Los vendedores cuentan con una amplia experiencia en el rubro, lo que les permite tener conocimiento sobre los productos y modo de aplicación, para ofrecer un buen asesoramiento técnico, adaptado a las necesidades de cada cliente, marcando una diferenciación en relación a sus competidores.

3. ¿Existe algún proceso informal de planeamiento y/o de planeamiento estratégico?

El presidente en conjunto con el gerente general, realizan planeamientos estratégicos con relación a las compras, ya que sus proveedores son empresas de gran magnitud (como Colorín, Revear,

Petrilac, Alba, entre otros). Los mismos, proponen objetivos mensuales, trimestrales o semestrales para obtener diferentes beneficios, como pueden ser descuentos, bonificaciones o premios, lo que implica un rendimiento mayor.

4. ¿Cuáles son las cinco decisiones más importantes que se han tomado en la empresa en los últimos 5 años?

En los últimos años, tomamos la decisión de expandirnos en la zona sur de AMBA para imponer la marca, inaugurando las sucursales de Florencio Varela y Quilmes.

5. ¿Cuáles son los productos y los mercados más importantes para la

empresa?

La empresa se dedica a la comercialización de pinturas y revestimientos para el hogar y obras en construcción, ofreciendo una amplia variedad de productos de diversos proveedores (Colorín, Revear, Alba, Petrilac).

Las modalidad de venta son:

Venta al por menor para consumidores finales

Venta al por mayor para profesionales, constructoras y para el sector público (municipios).

6. ¿Por qué considera que dichos productos y mercados son los más

importantes?

Colorín es el principal proveedor, con quien tenemos un contrato de exclusividad en la zona donde comercializa la empresa (zona sur de AMBA), lo que nos permite tener un precio diferenciado en relación a la competencia y privilegios en el abastecimiento de productos.

7. ¿Cuál diría Usted que es el negocio clave de la empresa?

El negocio clave de la empresa es la venta de pintura de hogar y obra, ya que los accesorios son un complemento.

8. ¿Si le preguntáramos a sus principales clientes “¿Por qué Paintershop es mejor que sus competidores?”, qué supone Usted que nos contestarían dichos clientes? Y Usted, ¿Qué opina sobre esta respuesta?

La empresa brinda un servicio personalizado, adaptado a la necesidad del cliente con precios competitivos, una amplia variedad de productos y también, le ofrece un servicio de logística y distribución realizando entregas a domicilio (particulares, depósitos u obras en construcción) con la flota de vehículos de la empresa.

9. ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿En qué compiten con Usted?

Los principales competidores de mayor magnitud son Pinturerías Rex, Prestigio, Sagitario y de la zona Pinturerías Miguel.

10. ¿Cómo se diferencia “Painter Shop” de sus competidores?

La exclusividad en Colorín es la principal diferenciación en el mercado, lo que nos permite ser competitivos en el precio, sumado a la atención de sus clientes.

ESCENARIOS

11. ¿Qué medidas de prevención y de seguros se adoptan frente a accidentes naturales, huelgas, contaminación, o cambio de las reglas del juego en el negocio?

La empresa posee un seguro para cada una de las sucursales por robo e incendio del contenido. También, cumple con la ART para los empleados y normas de seguridad e higiene correspondientes con el rubro.

En la actualidad, frente a la pandemia por COVID-19, cumple con el protocolo de seguridad correspondiente al rubro.

12. ¿Existe un sistema de control de calidad y de seguimiento de la productividad?

La empresa posee un sistema de control de calidad de las compras, en el cual se verifica una vez recibido el pedido que los productos cumplan con las normas de calidad.

También, los proveedores le proporcionan un servicio de post venta por cualquier inconveniente que pueda surgir, donde realizan las revisiones y verificaciones correspondientes.

13. ¿Quién efectúa el análisis de costo/precio/utilidad/volumen?

El presidente de la empresa en conjunto con el gerente general, realizan los análisis de costo/ precio/ utilidad/ volumen, donde se realizan planes estratégicos de ventas para poder posicionar un producto, otorgar beneficios a los clientes a través de descuentos y promociones.

14. ¿Quién analiza la relación, colocación de excedentes, toma de créditos, relación capital corriente capital no corriente?

El presidente de la empresa es quién se encarga de las decisiones financieras de la empresa.

15. ¿Qué sistemas de información sobre la gestión se llevan a cabo?

La empresa posee un sistema de administración y facturación para pinturerías, controlado desde la casa central, en el cual se visualiza las fichas de stock de productos y ventas que se realizan en efectivo, tarjeta de crédito y en cuenta corriente de las cuatro sucursales, individualmente y globales. El sistema calcula rentabilidad y costos. También, permite visualizar las cuentas corrientes de clientes y proveedores.

16. ¿Se han desarrollado planes de contingencia en este momento de crisis?

Cuando comenzó el Aislamiento Social y Preventivo (marzo 2020), la empresa no poseía la autorización para ejercer la actividad ya que no era considerada esencial.

A la fecha (agosto 2020), dado que los principales clientes son las constructoras de obras privadas (que aún continúan imposibilitadas de

ejercer la actividad), las ventas disminuyeron en un 50%. Ante esta situación, generamos un plan de contingencia implementando la venta online a través de la página web de la empresa, la cual funcionaba solo para conocer los productos, pero no para comprarlos.

También, proveen a los municipios de Berazategui, Quilmes y Florencio Varela.

17. ¿Cómo le gustaría a Usted que sea percibida la empresa en general y cada una de las marcas en particular?

Poder continuar con la expansión de la empresa, imponernos en zona sur, pero la situación actual no nos beneficia.

18. ¿Qué está haciendo y qué piensa hacer en el futuro para lograr estos deseos?

Ante esta situación de incertidumbre, soportar la crisis.

Empresa: PAINTER SHOP S.A. Rubro: PINTURERÍA

1. Clientes
   - Consumidor final
   - Arquitectos y pintores profesionales
   - Constructoras
   - Municipios: Berazategui, Quilmes y Florencio Varela.
2. Cantidad de Empleados: 10
3. Facturación: $2.315.973,87 mensuales, lo que representa un Total anual de $27.791.686,54

LA EMPRESA

PainterShop® es una empresa destinada a la comercialización por menor y mayor de pinturas y revestimientos para el hogar y obras en construcción. Comenzó su actividad en el año 2008 abriendo sus puertas en la localidad de Bernal, al año siguiente, inauguró la sucursal de Berazategui, cinco años después, en el año 2014, su tercer sucursal ubicada en Florencio Varela y su cuarta sucursal en el año 2018, en Quilmes.

Su Misión es brindar a sus clientes, en forma permanente y mediante sus productos, la mayor calidad e innovación para desarrollar sus proyectos.

Su Visión es poder lograr una expansión regional (Zona Sur, AMBA) pudiendo conquistar todos los mercados, ofreciendo un servicio integral y asesoramiento personalizado, distinguiéndose de sus competidores.

Su Objetivo es brindar un servicio integral en el rubro, contando con materiales de excelente calidad a través de una selección adecuada de proveedores, con amplia trayectoria. También, priorizan tener empleados capacitados para brindar un servicio personalizado y de calidad a sus clientes. Por este motivo, consideran primordial el buen ambiente laboral, donde se puedan intercambiar ideas, planificar objetivos en conjunto, y compartir las experiencias dentro de las diferentes sucursales.

ORGANIGRAMA

La organización posee una estructura orgánica, donde cada integrante cumple un rol, pero a su vez, brindando colaboración continúa entre los miembros y las sucursales, respetando la misión y valores de la empresa. La información es compartida y no posee formalización.



SUCURSALES

PainterShop® posee actualmente cuatro sucursales, la sede de la empresa es la sucursal de Bernal.

Todas están abastecidas con los mismos productos, y están interconectadas a través de un su sistema en red, mediante el cual, el Gerente ingresa toda la información de stock, precios, y actualizaciones pertinentes para que las mismas cuenten con la información precisa a la hora de realizar ventas y/o cotizaciones.

SUCURSAL BERNAL ~ BELGRANO N°2



SUCURSAL BERAZATEGUI ~ 13 ESQ. 150



SUCURSAL FLORENCIO VARELA ~ AV. HIPÓLITO YRYGOYEN 1798



SUCURSAL QUILMES ~ AV. MITRE 297



PROVEEDORES

COLORÍN es una de las empresas líderes en el mercado Argentino de Pinturas. Hace más de 70 años nacía como una empresa familiar. A lo largo del tiempo, y como consecuencia de su desarrollo comercial, Colorín fue creciendo y consolidándose como una empresa líder y de gran renombre en el mercado. Es su principal proveedor, ya que posee un contrato de exclusividad en las zonas donde posee sucursales.

ALBA es la marca líder de pinturas decorativas de la Argentina, cuya misión es llevarle color a la vida de las personas. Alba es especialista en el asesoramiento del color y brinda un amplio abanico de productos, servicios y herramientas digitales que acompañan a los usuarios desde la inspiración hasta la concreción de todos sus proyectos.

PETRILAC fabrica y comercializa desde 1960 lacas, barnices lasures y recubrimientos transparentes para la fabricación y embellecimientos de maderas, una amplia línea de convertidores y esmaltes para metales, pinturas industriales y ceras para pisos. Sus líneas de productos se componen por las destacadas marcas PETRILAC POLILAK FERROBET Y PENTA están consideradas como el más alto exponente en calidad de productos, innovación tecnológica, investigación y servicio al consumidor.

REVEAR es una empresa dedicada a la fabricación, y comercialización de productos para la terminación de superficies, (paredes exteriores e interiores, techos, pisos, etc.) dentro de los ámbitos de la construcción y renovación de obras, combinando de forma exclusiva las últimas tendencias decorativas con la mejor tecnología.

AKZO NOBEL es el mayor fabricante de recubrimientos del mundo, número uno en pinturas decorativas y proveedor líder en especialidades químicas.

Prestigio de marca, liderazgo, actitud innovadora, tecnología internacional, fuerza de ventas y distribución en todo el país y un servicio altamente capacitado, son algunas de las claves que nos convierten en la empresa de pinturas más completa y moderna de la Argentina.

Desde hace más de 35 años BAMBIN está fabricando pinceles, pinceletas, rodillos y una gran variedad de accesorios para el pintor con la más alta calidad y la mayor exigencia para realizar un producto acorde a las necesidades de nuestros clientes.

ABRASIVOS ARGENTINOS, fundada en 1944, es la más importante empresa productora de abrasivos revestidos y cintas de enmascarar en la Argentina.

La Compañía produce y distribuye una amplia línea de abrasivos, cintas adhesivas, discos de corte y accesorios, brindando el soporte de ventas y asistencia técnica a una gran variedad de clientes en la región, como ser fábricas de autos, industrias madereras, metalúrgicas, navieras, home centers, pinturerías y ferreterías.

EL GALGO es la empresa líder en la fabricación y comercialización de herramientas profesionales para el mercado de la pintura en Argentina y una de las más importantes a nivel sudamericano. Desde 1955 producen pinceles, rodillos y una amplia línea de accesorios para pintar.

TORNADO es una empresa argentina que desde hace más de una década se dedica a la fabricación y distribución de accesorios para pintar, ofreciendo una amplia variedad de productos del rubro automotor, industria, hogar y obra.

COMPETIDORES

Pinturerías REX es una empresa independiente, de capitales argentinos. Su objetivo principal es ofrecer siempre el mejor asesoramiento, crecer en creatividad, y reunir con la mayor variedad de marcas de pinturas y productos afines a la decoración y cosmética del hogar.

Pinturerías Sagitario es una empresa 100% Argentina que a lo largo de estos 30 años se ha convertido en un referente en el mercado de la construcción, brindando un servicio diferencial y de calidad a todos sus clientes.

Prestigio es la mayor cadena independiente de pintura de la Argentina. Contando con 43 años de trayectoria en el mercado y más de 70 sucursales ubicadas en CABA, GBA y otros puntos del país.

Pinturerías Miguel cuenta con más de 40 años de experiencia en la comercialización de pinturas y asistencia técnica para atender a los más diversos tipos de aplicación.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Es una marca registrada
- Cuenta con cuatro sucursales con una ubicación favorable (zonas céntricas) y una tienda online en auge.
- Poseen cinco unidades de negocios dentro de cada sucursal
- Gerente general capacitado para dirigir y proveer a todas las sucursales y llevar a cabo la toma de decisiones operativas
- Software en red, donde en simultaneo las cuatro sucursales y la tienda online poseen listas de stock, precios y ventas, lo que permite mayor control.
- Personal capacitado en el rubro
- Cada integrante cumple un rol determinado
- Buenas relaciones interpersonales que favorecen la resolución de conflictos
- Reuniones trimestrales de todo el personal y autoridades
- Atención personalizada al cliente, lo que los distingue de las grandes empresas. Cuenta con entrega a domicilio.
- Planes de financiación (Ahora 6, Ahora 12, Ahora 18). También ofrece cuenta corriente a clientes seleccionados.
- Productos certificados y con garantía de fábrica de marcas líderes del mercado
- Ofrecen productos para diferentes segmentos del mercado
- Posee tecnología necesaria para la terminación de ciertos productos.
- Poseer sucursales ubicados estratégicamente para cada tipo de cliente
- Realizan promociones según las estaciones del año y considerando el público que las recibe

OPORTUNIDADES

- No existen productos sustitutos

- Altas barreras de entrada al rubro para nuevos competidores ya que los costos de ingreso son elevados
- Crecimiento urbano en la zona
- Auge en las compras online

DEBILIDADES

- No posee departamentalización formalizada
- No cuentan con un plan de acción detallando expectativas del desempeño de sus integrantes ni de ventas
- Comunicación informal, por grupos de WhatsApp
- No posee planes de capacitación
- No realizan seguimientos de satisfacción a sus empleados

AMENAZAS

- Pandemia por COVID-19
- Entorno altamente competitivo, empresas líderes con gran trayectoria y expansión
- Altos costos impositivos
- Costos dependientes de la cotización del dólar
- Estacionalidad propia del rubro

ANÁLISIS FINANCIERO

Ratios. El análisis se realiza en base al último ejercicio comercial que cerro el 30 de septiembre del año 2019, el mismo no contempla los efectos del COVID-19

Ratios Liquidez	2019
$\textbf{Capital de trabajo} = \textbf{Activo corriente} - \textbf{Pasivo corriente}$	$\mathbf{20.782.549,72 - 7.607.079,90 = 13.175.469,82}$
$\textbf{Índice de liquidez corriente} = \frac{\textbf{Activo corriente}}{\textbf{Pasivo corriente}}$	$\frac{\mathbf{20.782.549,72}}{\mathbf{7.607.079,90}} = \mathbf{2,73}$
$\textbf{Índice ácido} = \frac{\textbf{Activo corriente} - \textbf{Inventario}}{\textbf{Pasivo corriente}}$	$\frac{\mathbf{20.782.549,72 - 17.558.760,10}}{\mathbf{7.607.079,90}} = \mathbf{0,42}$

Ratios Actividad	2019
Rotacion de enventario $= \frac{Inventario}{Costo\ de\ venta} * Dias$	$\frac{17.558.760,10}{24.458.836,09} * 365 = 262$
Rotacion de Cuentas a Cobrar $= \frac{Clientes}{Ventas} * Dias$	$\frac{1.146.235}{27.791.686,54} * 365 = 15$
Rotacion de Proveedores $= \frac{Proveedores}{Costo\ de\ ventas} * Dias$	$\frac{3.895.786,55}{24.458.836,09} * 365 = 58$
Ciclo Financiero $=$ Rotacion de cuentas a cobrar $+$ Rotacion de inventario $-$ Rotacion de Proveedores	$262 + 15 - 58 = 219$

Ratios Rentabilidad	2019
Margen de Utilidad Bruta $= \frac{Ventas - Costos\ de\ ventas\ (UB)}{Ventas} * 100$	$\frac{27.791.686,54 - 24.458.836,09}{27.791.686,54} * 100 = 12\%$
Margen de Utilidad Neta $= \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} * 100$	$\frac{660.497,29}{27.791.686,54} * 100 = 2,38\%$
Rentabilidad sobre Activo (ROA) $= \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total} * 100$	$\frac{660.497,29}{23.016.717,21} * 100 = 2,87\%$
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) $= \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto} * 100$	$\frac{660.497,29}{5.636.792,27} * 100 = 11,72\%$
Rentabilidad sobre Capital (ROK) $= \frac{Utilidad\ Neta}{Capital} * 100$	$\frac{660.497,29}{2.511.925} * 100 = 26,29\%$

Ratios Endeudamiento	2019
$\text{Endeudamiento puro} = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} * 100$	$\frac{16.719.427,65}{23.016.717,21} * 100 = 72,64\%$
$\text{Endeudamiento Propio} = \frac{Patrimonio\ Neto}{Activo\ Total} * 100$	$\frac{5.636.792,27}{23.016.717,21} * 100 = 125,94\%$
$\text{Apalancamiento} = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio\ Neto}$	$\frac{16.719.427,65}{5.636.792,27} = 2,97$

El análisis de liquidez de la empresa, nos permite observar, que tiene un ratio de liquidez de 2,42 lo que significa que posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones, con un correcto funcionamiento de la actividad.

Posee un índice ácido de 0,42 para aquellas obligaciones inmediatas, lo que indica que hay que tener un plan estratégico, ya que no posee liquidez suficiente para afrontar todos los pasivos de corto plazo inmediatamente.

Paintershop tiene un ciclo financiero en el año 2019 de 219 días promedio, donde:

- ➔ Las Cuentas por cobrar por ventas a crédito son cada 15 días.
- ➔ Rotación de proveedores con un plazo de liquidar las deudas cada 58 días.
- ➔ Rotación de inventario, donde el mismo permanece en la empresa 262 días.

Esto nos arroja, que por año tuvo aproximadamente una cantidad de veinticuatro (24) cobros, seis (6) pagos y 1,40 movimientos de inventario.

Podemos observar que la rotación de inventarios es baja, sin olvidar que es un rubro en el cual no tiene la misma rotación que otros) y que sus productos tienen larga durabilidad, igualmente sugerimos emplear técnicas de marketing digital en redes para poder incentivar las ventas a través de la tienda online, recurso tecnológico que se implementó durante el aislamiento, preservando el vínculo con los clientes que caracteriza a la empresa, y pudiendo ofrecer un trato personalizado a través de esos canales de comunicación.

También, preservar el vínculo con sus clientes mayoristas imposibilitados de trabajar ya que no cuentan con la autorización correspondiente, como lo son los pintores y arquitectos de obras en construcción, (uno de los rubros más afectados), y generar oportunidades de compras anticipadas con posibilidad de descuentos o bonificaciones almacenando los productos en los depósitos hasta que puedan ser entregados. Esto generaría una oportunidad para obtener mayor liquidez en el corto plazo y también, la posibilidad de continuar cumpliendo con los objetivos mínimos propuestos por los proveedores.

En cuanto a los índices de rentabilidad, podemos observar, que tiene un Margen de utilidad Neta aproximada de 12%; por otro lado el Margen de Utilidad Bruta de 2,38%, mientras que en el caso de Rentabilidad sobre Activo (ROA) 2,87%, Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) de 11,72% y Rentabilidad sobre Capital (ROK) 26,29%.

Debido a esto, podríamos decir que la empresa cubre sus costos y gastos sin dificultad alguna.

Ante la extrema volatilidad que caracteriza al actual contexto de excepcionalidad, sugiero realizar la evaluación de empresa en marcha, aunque podría resultar muy complejo. En este sentido, los administradores de la pyme deberán aplicar un equilibrado ejercicio de prudencia al realizar esta evaluación, y deberán basarse en supuestos razonables y suficientes para concluir que la entidad podría seguir funcionando como una empresa en marcha dentro del futuro previsible.

Se consideran razonables aquellos supuestos sustentables sin costo o esfuerzo desproporcionado. Las siguientes situaciones podrían ser consideradas bases para supuestos sustentables sin costo o esfuerzo

desproporcionado de que la entidad podrá seguir funcionando como una empresa en marcha dentro del futuro previsible:

- La entidad tiene un historial de operaciones rentable, de recuperación frente a crisis de importancia, o pertenece a una rama o industria considerada resiliente frente al actual contexto económico.
- Se espera que la entidad tendrá acceso a recursos financieros que le permitirán resolver sus problemas de liquidez y solvencia de corto y mediano plazo.
- Se espera que la entidad será beneficiaria de algún tipo de ayuda gubernamental que le permita recomponer su estructura de rentabilidad y solvencia.

Los ejemplos antes brindados no pretenden ser exhaustivos ni definitorios y son meramente enunciativos. Los que finalmente utilicen los administradores de la entidad no deberán ser analizados de manera aislada, sino en un contexto más amplio de factores y circunstancias. En ese sentido, podría ser necesario que los administradores de la entidad, antes de alcanzar un convencimiento de que la hipótesis de empresa en marcha no es apropiada, ponderen una amplia gama de factores relacionados con la rentabilidad y solvencia actuales y esperadas, su nivel de endeudamiento actual, su capacidad de endeudamiento, cualquier programa que estén considerando para recomponer su flujo de efectivo, incluyendo las fuentes potenciales de sustitución de la financiación existente.

CONCLUSIÓN

Luego de analizar la situación particular de la empresa Paintershop S.A. y teniendo en cuenta el contexto global, observe en relación a la taxonomía planteada por los autores Mitroff y Alpaslan, que es válida la aplicación de ésta, en esta crisis en particular, ya que considero que es de gran relevancia el contexto.

La empresa se encuentra atravesando una crisis natural, producto de una pandemia, la cual encuadra en el cuadrante 4 (ver tabla 2) al

referirse a una crisis provocada por un factor externo y desarrollada en un lapso corto de tiempo.

Crisis naturales	Crisis normales	Crisis anormales
• Incendios • Inundaciones • Terremotos	• Factor humano: Errores, huelgas • Fallas físicas: Máquinas, contaminación • Económicas: Recesión, cambio en la legislación	• Atentados • Secuestros • Calumnias

Origen: Tiempo de gestación	Interno	Externo
Crisis desarrolladas lentamengte durante largo tiempo	1 Pérdida de productividad Fallas en productos Activos ociosos	2 Nuevos competidores Productos sustitutos Macroeconomía
Crisis desarrolladas rápidamente en un corto lapso	3 Accidentes Contaminación de productos Huelgas de empleados	4 Atentado terrorista Hackers Legislación sorpresiva

Tabla 3

La nueva realidad de la economía global obliga a revisar los planes y proyectos definidos para este año, y de acuerdo con el escenario al que se ven enfrentados en la actualidad, es necesario replantear actividades y ajustar los presupuestos para cubrir todas las áreas de impacto.

Partiendo de la base recomiendo velar por la salud de todos los empleados, respetar y acatar las normas de salud ocupacional que la empresa establezca para evitar el contagio y propagación de la enfermedad. También, comunicar los asuntos asociados a salud y cuidado personal, así como comunicar oportunamente cuando que se sospeche de la presencia del virus,

contando con un protocolo específico frente a este. Tomar medidas a corto, mediano y largo plazo

Para la gestión financiera empresarial a corto, mediano y largo plazo, EY[7] publicó los siguientes pasos a tener en cuenta:

Analizar el impacto en la disminución de ingresos y el incremento del riesgo asociado a las pérdidas esperadas.

Hacer evaluación del riesgo de liquidez y planificar contingencias. Es necesario evaluar la exposición por el posible impairment de activos de largo plazo (Activos fijos e intangibles) y otras estimaciones; medición a fair value, como por ejemplo las pérdidas esperadas de cartera y de cuentas por cobrar.

Monitorear la salud financiera Cliente/ Proveedor e identificar el apoyo financiero necesario

Analizar el impacto en la disminución de ingresos y el incremento del riesgo asociado a las pérdidas esperadas.

Generar valor

Dirigir a una empresa, implica interacción con el medio, requiere el debido análisis de la situación particular que todos los participantes están atravesando, la formulación de planes, su implantación, seguimiento y control.

Este proceso involucra a todos los integrantes de la empresa, y es fundamental el dialogo entre ellos, para poder contar con adecuados mecanismos de control y seguimiento para determinar si las acciones que se emplean siguen el camino correcto deseado.

La finalidad del control es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos y en su caso modificar la operación, la gestión o las expectativas.

Es importante apreciar debidamente los puntos fuertes y débiles de la empresa, frente a las amenazas y oportunidades del mercado (FODA) para alcanzar las oportunidades y evitar las amenazas. Por lo tanto, sugiero:

Dialogo y negociación con los clientes mayoristas y con los proveedores, para lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes. De esta

[7] EY. (2020) Recuperado de: https://www.ey.com/es_ar/covid-19/que-tan-resiliente-estan-siendo-empresas-crisis-covid-19

manera, poder organizar el ciclo de cobros y pagos, para que el impacto en el caso de incumplimiento de los clientes sea el menor posible, y generando quizás, beneficios otorgados por los proveedores, o posibilidades de inversión utilizando las siguientes herramientas propuestas por la Dra. Estela Lettieri[8]

A corto plazo, se sugiere:

Fondos Comunes de Inversión (FCI) son una alternativa de inversión flexible. Ofrecen una mayor liquidez y diversificación a un costo muy bajo. A diferencia de invertir de manera individual en acciones y bonos, a través de los FCI, los pequeños inversores pueden disminuir sus riesgos. Cada fondo tiene diferentes instrumentos de inversión y se puede entrar y salir de los mismos sin esperar a ninguna fecha de vencimiento, lo que ayuda a tener liquidez para las oportunidades cambiantes del mercado.

La estrategia correctamente aplicada, por parte del presidente de la empresa y el gerente general, de generar un nuevo canal de venta online y hacer énfasis en el marketing digital, resulto una herramienta beneficiosa, ya que ellos no contaban con dicho medio de venta pre-pandemia. También incorporaron productos de seguridad y protocolo por COVID-19 (guantes, barbijos, alcohol en gel) dentro de la unidad de negocios de accesorios.

Es importante destacar, que el nivel de incertidumbre es muy alto, ya que, a la fecha, se desconoce el fin de toda esta situación, aun así la visión de Paintershop es lograr imponerse en el mercado a través de la expansión en zona sur de AMBA, lo que aun sigue vigente y en lo que trabajan a diario.

La crisis ofrece una gran oportunidad para el diálogo entre la empresa, y el resto de la sociedad y sus organizaciones. En ese diálogo, las organizaciones sociales deben promover y apoyar el saneamiento del tejido empresarial, para que recupere la justicia y la prudencia, y con ellas la eficiencia y la sostenibilidad. Se trata pues de afianzar los lazos de soporte mutuo entre la empresa y sus stakeholders, de manera que se reconstruya la confianza social en la empresa, surjan nuevas visiones en el liderazgo económico, el Estado vuelva a sus roles fundamentales, y los agentes sociales realicen su libertad en relaciones provechosas para todos los afectados.

[8] Lettieri, Estela (2020). Recuperado por: https://noticias.uai.edu.ar/facultades/ciencias-econ%c3%b3micas/d%c3%b3nde-invertir-durante-la-pandemia-de-coronavirus/

BIBLIOGRAFÍA

ALPASLAN CAN M, GREEN SANDY E, MITROFF IAN I (2009) Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. Journal of Contingencies and Crisis Management. Volume 17. Number 1. Berkeley.

GHIGLIONE, Luis M (2017) Impacto Ambiental y Pymes. XXX Jornadas Profesionales de Contabilidad, Auditoría, Gestión y Costos. CGCE. Buenos Aires.

GHIGLIONE, Luis M (2020). Empresa y crisis. Brazilian Journals of Business. Curitiba, Brasil.

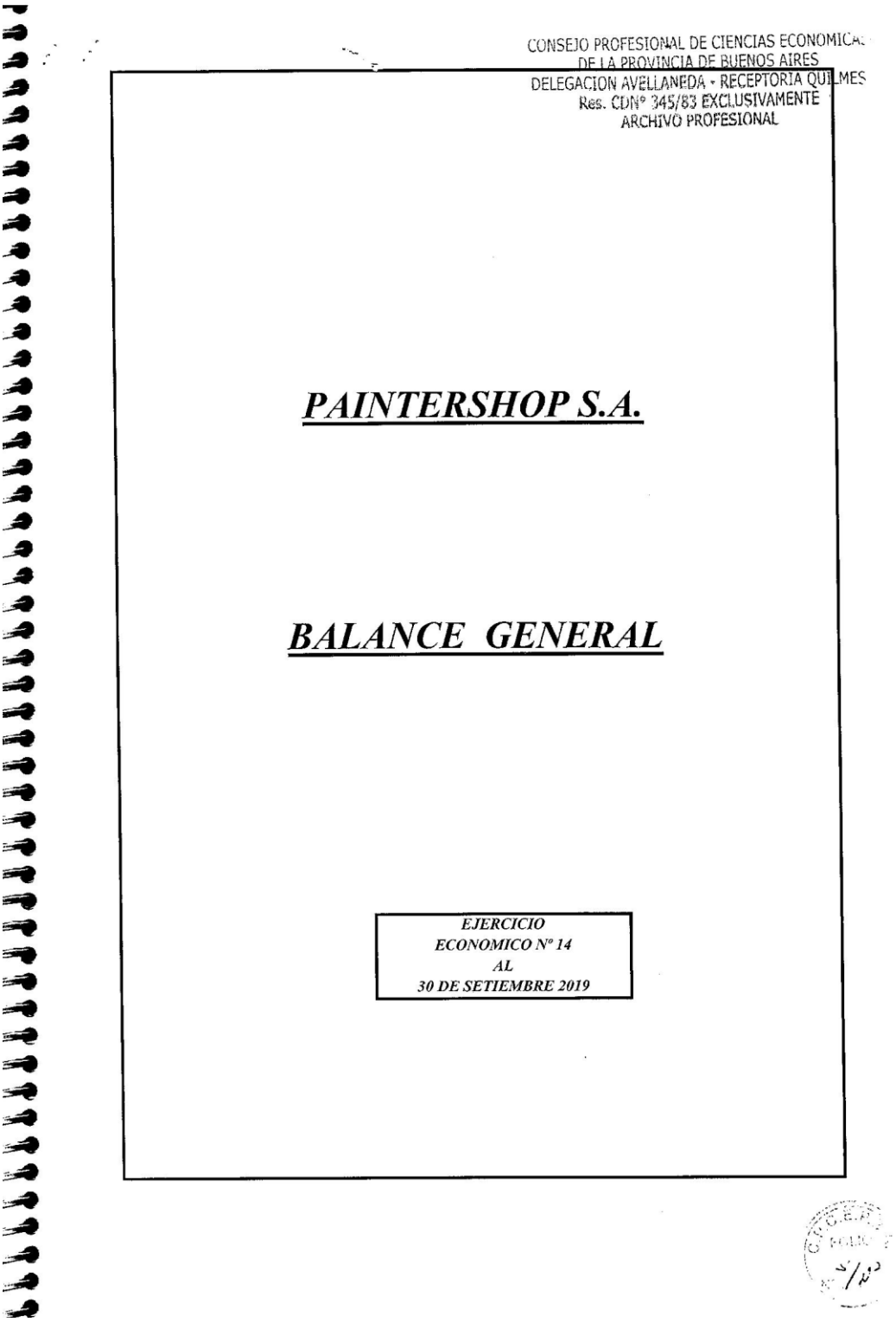
ROVIRA, ALFREDO L (2005) Empresa en Crisis. Ed. Astrea. Buenos Aires.

EY. (2020). COVID-19: Five Ways to Maintain Continuity and Reshape for Resilience. https://www.ey.com/en_be/strategy-transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery

FACPCE (2020) Guía sobre la aplicación de las normas de Contabilidad y auditoría frente a los efectos del covid-19. CABA

ANEXOS

BALANCE GENERAL DE PAINTERSHOP S.A.



CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
DELEGACION AVELLANEDA - RECEPTORIA QUILMES
Res. CDN° 345/83 EXCLUSIVAMENTE
ARCHIVO PROFESIONAL

PAINTERSHOP S.A.

BALANCE GENERAL

EJERCICIO
ECONOMICO N° 14
AL
30 DE SETIEMBRE 2019

Por el ejercicio anual N° 14 (catorce), iniciado el 01 de octubre de 2018 al 30 de septiembre de 2019

DENOMINACION :	***PAINTERSHOP S.A.***
DOMICILIO LEGAL :	*Av.General Belgrano N° 2 esq.Lamadrid - Bernal*
ACTIVIDAD PRINCIPAL :	*Venta al por menor y mayor de pinturas y productos conexsos*
INSCRIPCION EN LA DIRECCION PROVINCIAL DE PERSONAS JURIDICAS	*Matricula 75191 - Legajo 1/138088*
FECHA DE VENCIMIENTO DEL ESTATUTO:	***15/10/2104***
CUIT: 30-70940752-6	

COMPOSICION DEL CAPITAL

CANTIDAD DE ACCIONES	*TIPO*	*N° DE VOTOS QUE OTORGA*	*SUSCRIPTO $*	*INTEGRADO $*
1.800,00	*Valor Nominal $ 10,- c/u*	*1*	*18.000,00*	*18.000,00*

PAINTERSHOP S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Por el ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019,comparativo con el ejercicio anterior.

ACTIVO	2019	2018	PASIVO	2019	2018
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
CAJA			DEUDAS COMERCIALES		
Nota: II.1	527.206,23	482.213,08	Nota: II.4	3.895.786,55	2.876.184,70
CRÉDITOS POR VENTAS			DEUDAS BANCARIAS		
Nota: II.2	1.146.235,00	567.173,82	Nota: II.5	0,00	304.034,06
OTROS CRÉDITOS			DEUDAS SOCIALES Y FISCALES		
Nota: II.3	1.550.348,39	1.052.603,26	Nota: II.6	711.293,35	440.535,98
BIENES DE CAMBIO			OTRAS DEUDAS		
Anexo "I"	17.558.760,10	11.730.600,90	Nota: II.7	3.000.000,00	1.803.603,40
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**20.782.549,72**	**13.832.591,06**	TOTAL PASIVO CORRIENTE	**7.607.079,90**	**5.424.358,14**
			PASIVO NO CORRIENTE		
			OTRAS DEUDAS		
ACTIVO NO CORRIENTE			Nota: II.7	9.112.347,75	7.214.413,57
Bienes de Uso (ANEXO " II ")	2.234.167,49	2.218.349,61			
			TOTAL PASIVO	**16.719.427,65**	**12.638.771,71**
			PATRIMONIO NETO		
			Según Estado Respectivo	6.297.289,56	3.412.168,96
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**2.234.167,49**	**2.218.349,61**	TOTAL PATRIMONIO NETO	**6.297.289,56**	**3.412.168,96**
TOTAL DE ACTIVO	**23.016.717,21**	**16.050.940,67**	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	**23.016.717,21**	**16.050.940,67**

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados

Firmado al solo efecto de identificación con mi informe al 09-01-2020

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

PAINTERSHOP S.A.
ESTADO DE RESULTADOS

Por el ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019

RUBRO	2019
INGRESOS POR VENTAS	27.791.686,54
Menos : COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS (Anexo I)	-24.458.836,09
RESULTADO BRUTO	**3.332.850,45**
Menos:	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (cuadro I)	(673.164,15)
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN (cuadro I)	(9.452.692,30)
GASTOS DE FINANCIACIÓN (cuadro I)	(266.915,45)
	8.086.639,31
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	**1.026.717,86**
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (Nota 1,7)	(366.220,57)
RESULTADO DEL EJERCICIO GANANCIA	**660.497,29**

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados
Firmado al solo efecto de identificación con mi informe al 09-01-2020

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

PAINTERSHOP S.A.

ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO

Por el ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019

CONCEPTO	CAPITAL SOCIAL			RESERVA	RESULTADOS	TOTAL DEL
	SUSCRIPTO	Ajuste capital	A Cta.Aum.de Cap.	LEGAL	NO ASIGNADOS	PATRIMONIO NETO
						2019
Saldos al Inicio	18.000,00	145.076,22	400.000,00	3.600,00	2.845.492,74	3.412.168,96
Resolución de los socios						
Aporte de capital			1.600.000,00			1.600.000,00
Honorarios Directorio					(175.000,00)	(175.000,00)
Ajuste del ejercicio		92.848,78	256.000,00	2.304,00	448.470,53	799.623,31
Utilidad del ejercicio					660.497,29	660.497,29
Saldos al 30/09/2019	18.000,00	237.925,00	2.256.000,00	5.904,00	2.670.492,74	5.636.792,27

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados

Firmado al solo efecto de identificación con mi informe al 09-01-2020

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

PAINTERSHOP S.A.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Por el ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019

	2019 en $
EFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO	482.213,08
EFECTIVO AL CIERRE DEL EJERCICIO	527.206,23
AUMENTO Y/O DISMINUCION NETA DEL EFECTIVO	44.993,15
Causas de las variaciones del efectivo	
Actividades operativas	
Ganancia (Perdida) ordinaria del ejercicio	660.497,29
Depreciación de Bienes de Uso	517.892,34
(Aumento) Disminución en Créditos Corrientes	-676.806,31
(Aumento) Disminución en Bs.de Cambio	-5.858.159,20
Aumento (Disminución) en Deudas Corrientes	2.182.721,46
Aumento (Disminución) en Deudas no Corrientes	1.897.934,18
RECPAM de Actv. Operativas	1.303.113,39
Flujo neto originado por las act. Operativas	27.193,15
Actividades de Inversión	
Pagos por compra de Bienes de Uso	-
Cobros por ventas de bienes de Uso	192.800,00
Flujo neto originado por las act. De Inversión	192.800,00
Actividades de Financiación	
Honorarios del Directorio	-175.000,00
Aporte de los socios	-
Flujo neto originado por las act. De financiación	-175.000,00
AUMENTO Y/O DISMINUCION NETA DEL EFECTIVO	44.993,15

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados
Firmado al solo efecto de identificación con mi informe de 09-01-2020

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

FOLIO Nº 4

Anexo I

PAINTERSHOP S.A.

COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS

Por el ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019

RUBROS	*2019*
EXISTENCIA AL INICIO DEL EJERCICIO	
Mercaderías	*19.238.185,48*
más	
COMPRAS DEL EJERCICIO	
Mercaderías + Otros costos	*22.779.410,71*
menos	
EXISTENCIA FINAL DEL EJERCICIO	
Mercaderías	*(17.558.760,10)*
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS	***24.458.836,09***

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados
Firmado al solo efecto de identificación con mi informe al 09-01-2020

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

Anexo II

PAINTERSHOP S.A.

BIENES DE USO

Por el ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019

CUENTA PRINCIPAL	VALOR AL INICIO	AUMENTOS Y O DISMINUCIONES	VALOR AL CIERRE
Muebles y útiles	176.711,72		176.711,72
Instalaciones	2.674.137,82		2.674.137,82
Rodados	3.069.088,67	192.800,00	2.876.288,67
Maquinas	721.573,45		721.573,45
	6.641.311,65	192.800,00	6.448.711,65

Rubros	valor al cierre	AMORTIZACIONES				
		AMORT ACUM AL COMIENZO	DISMINUCION	DEL EJERCICIO	AMORTIZACIONES AL CIERRE	NETO RESULTANTE
Muebles y útiles	176.711,72	154.972,81		7.005,28	161.978,09	14.733,63
Instalaciones	2.674.137,82	1.133.537,29		225.267,25	1.358.804,54	1.315.333,28
Rodados	2.876.288,67	2.167.554,89	192.800,00	267.819,05	2.242.573,94	633.714,74
Maquinas	721.573,45	433.386,84		17.800,76	451.187,60	270.385,85
	6.448.711,66	3.889.451,83	192.800,00	517.892,34	4.214.544,17	2.234.167,49

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados

Firmado al solo efecto de identificación con mi informe de 09-01-2020

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - Tº 159 Fº 177
LEGAJO Nº 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

Cuadro 1

PAINTERSHOP S.A.

INFORMACION REQUERIDA POR ART.64 (INC.B) DE LA LEY 19.550

Por el ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019

RUBRO	TOTAL	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS DE COMERCIALIZACION	GASTOS DE FINANCIACION
Alquileres	798.600,00	-	798.600,00	-
Amortización	517.892,34	-	517.892,34	-
Cargas Sociales	1.373.913,17	-	1.373.913,17	-
Gastos Comercialización	1.399,99	-	1.399,99	-
Gastos De Administración	292.621,88	292.621,88	-	-
Gastos e intereses Bancarios	109.453,83	-		109.453,83
Gto.Luz, Gas y Teléfono e Internet	83.472,79	-	83.472,79	-
Honorarios	16.940,00	16.940,00	-	-
Imp. Ley 25413 no computable	129.521,22	-	-	129.521,22
Impuesto a los ingresos Brutos	972.717,19	-	972.717,19	-
Intereses y Recargos Fiscales.	27.940,40	-	-	27.940,40
Seguros	490.597,96	-	490.597,96	-
Servicios contratados	109.502,27	109.502,27		
Servicios informaticos	254.100,00	254.100,00	-	-
Sueldos y Jornales	4.791.540,40	-	4.791.540,40	-
Viáticos, Fletes y Movilidad	422.558,46	-	422.558,46	-
TOTALES	10.392.771,90	673.164,15	9.452.692,30	266.915,45

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados

Firmado al solo efecto de identificación con mi informe del 09-01-2020

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26485612-0

PAINTERSHOP S.A

NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES

Correspondiente al ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019

NOTAS I: GENERALES

1) BASES DE PREPARACION Y PRESENTACION DE LOS ESTADOS CONTABLES.

Los Estados Contables han sido preparados conforme lo establecido por la Resolución de Consejo Directivo N° 2.982/00 y sus modificatorias. Esta normativa reconoce como la aplicación obligatoria en jurisdicción de la provincia de Buenos Aires tanto al Marco Conceptual de las Normas Contables Profesionales aprobado por la segunda parte de la Resolución Técnica N° 16 como a las Resoluciones Técnicas N° 17 (excepto su Anexo "A") y N° 18 y las modificaciones introducidas por la Resolución Técnica N° 19 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (F.A.C.P.C.E.).
Las normas contables más relevantes aplicadas por la entidad, en la preparación de los Estados Contables correspondientes al ejercicio económico que se informa fueron las siguientes:

1.1) UNIDAD DE MEDIDA

Los estados contables han sido preparados en moneda homogénea reconociendo los efectos de la inflación de acuerdo con las correspondientes normas contables profesionales aplicables.

En la reexpresión para reflejar las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda se siguió el método de ajuste establecido por la Resolución Técnica N° 6, su normativa modificatoria y complementaria, de la forma en que ha sido aprobado y reglamentado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.
Por Resolución MD N° 2883 del CPCEPBA se aprobó la Segunda Parte de la Resolución JG FACPCE N° 539/18, en los términos indicados en el Anexo de la referida Resolución del CPCEPBA, con vigencia obligatoria para los estados contables correspondientes a ejercicios o períodos intermedios cerrados a partir del 31 de diciembre de 2018, inclusive, contemplando la posibilidad de utilizar ciertas simplificaciones respecto de la metodología establecida en la RT N° 6. En la norma del CPCEPBA se definen también diversos aspectos relevantes para aplicar el procedimiento de reexpresión de las cifras de los estados contables.
El índice utilizado en el actual proceso de reexpresión es el que resulta de la combinación del IPIM y del índice elaborado por la FACPCE, de acuerdo a lo establecido por los artículos 3° y 7° de la citada Resolución MD N° 2883.

Las partidas con fecha de origen anterior al último proceso de reexpresión, el cual se practicó al 31 de diciembre de 2002, y que continuaban expresadas en moneda de esa fecha fueron ajustadas tomando en cuenta esa base, metodología expresamente prevista en la normativa, cuya aplicación implica que se mantienen sin computar los efectos del cambio del poder adquisitivo de la moneda acumulado para el período en el que las normas contables profesionales vigentes a aquella fecha así lo establecían (dichas normas disponían el no ajuste de las cifras por el período definido como "período de estabilidad", criterio modificado en las normas en vigor en la actualidad).
En la reexpresión de las cifras de los presentes estados contables se ha optado por aplicar, además de la mencionada en el párrafo precedente, las simplificaciones que se mencionan a continuación indicando también las limitaciones que esa utilización provoca en la información contable:
Se aplicó el procedimiento de ajuste por inflación comenzando por la determinación del patrimonio neto al inicio del ejercicio actual, en moneda del inicio. Por lo tanto, al no determinarse el patrimonio neto ajustado al inicio del ejercicio comparativo, no se presenta la información comparativa correspondiente al estado de evolución del patrimonio neto, estado de resultados y estado de flujo de efectivo. La falta de información comparativa limita la información disponible en los estados contables para analizar la evolución de las diferentes magnitudes y las ratios habitualmente utilizados en el análisis de los estados contables.

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados
Firmado al solo efecto de identificación con mi informe al 09-01-2020

FOLIO 7

El Estado de Flujo de Efectivo se ha preparado por el método directo, presentando la información ajustada en forma sintética con los renglones siguientes: a) saldo al inicio; b) saldo al cierre; c) variación en el ejercicio; y d) explicación de las causas a nivel de totales (operativas, inversión, financiación). La falta de desagregación de las causas de generación y aplicación del efectivo y sus equivalentes dentro de cada categoría (operativas, inversión, financiación) genera la imposibilidad de conocer en detalle cuáles han sido las actividades que generaron los movimientos de efectivos y equivalentes y por qué magnitud cada una de ellas, limitando el análisis de la evolución financiera de la entidad durante el ejercicio.
Los resultados financieros y por tenencia (incluido el RECPAM) se determinan y presentan en una sola línea. La falta de apertura de los resultados financieros y por tenencia (incluido el RECPAM) genera la imposibilidad de determinar las magnitudes reales de los diferentes componentes de los resultados financieros y por tenencia, así como las magnitudes nominales ajustadas por inflación de los mismos y el efecto del RECPAM sobre dichos resultados. Esta limitación también impide la determinación de ciertas ratios financieros, tales como el rendimiento de los activos financieros, el costo de endeudamiento, el efecto "palanca", etc.

1. 2) Criterios de Medición contable Los criterios de valuación más significativos utilizados para la preparación de los estados contables son a) Caja y Banco: Por su Valor Nominal, b) Créditos: Por su valor Nominal, actualizándolos, en los casos correspondientes, a la fecha de cierre del ejercicio. .c) Otros Créditos: Por su valor nominal, actualizándolos, en los casos correspondientes, a la fecha de cierre del ejercicio. d) patrimonio Neto Sus partidas se encuentran reexpresadas en moneda homogénea según se indica en nota 1.2 excepto Capital social que se encuentra expresado por su valor nominal, e) el estado de resultado reexpresado en moneda homogénea según se indica nota 1.2.

Las cifras correspondientes al ejercicio económico terminado el 30 de septiembre de 2019 a moneda homogénea del 30/09/2019, se las presentas con el propósito de que se interpreten exclusivamente en relación con las cifras y con la información del ejercicio económico actual.

1.3) EXPOSICION DE LA INFORMACION

Las normas contables más relevantes aplicadas por la sociedad en la preparación de los Estados Contables correspondientes al ejercicio que se informa fueron las siguientes:

a) Normas generales de exposición, establecidas por la Resolución Técnica Nº 8 de la F.A.C.P.C.E. con la modificación de la resolución técnica Nº 19.
B) Normas Particulares de Valuación, establecidas por las Resolución Técnica Nº 17 de la F.A.C.P.C.E.
También se han tenido en cuenta las disposiciones de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas.

1.4.2) POR LA APLICACIÓN DE RT Nº 6

En el presente ejercicio se reanudó la aplicación de la reexpresión de los estados contables para reconocer la pérdida de poder adquisitivo de la moneda. Conforme ha sido aplicado según se expresa en Nota 1.1) , el método de reexpresión de los estados contables, consiste en un proceso secuencial que requiere, como parte del proceso, la determinación de la situación patrimonial al inicio del ejercicio que se ajusta por inflación (cierre del ejercicio anterior), en moneda de esa fecha, y la reexpresión también a esa fecha de los correspondientes componentes del patrimonio neto, excluidos los resultados no asignados que se ajustan absorbiendo la reexpresión de los restantes elementos del patrimonio inicial. La situación patrimonial al inicio del ejercicio en moneda de ese momento es la base para practicar la reexpresión de la información contable en moneda de la fecha de cierre del mismo.

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - Tº 159 Fº 177
LEGAJO Nº 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados
Firmado al solo efecto de identificación con mi informe al 09-01-2020

FOLIO Nº

PAINTERSHOP S.A.

Notas II

NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES

Por el ejercicio finalizado al 30 de septiembre de 2019

	2019
Nota: II.1.	
CAJA	
Dinero en efvo.	5.162,32
Bco. Galicia Cta. Cte. Suc	109.632,98
Banco COMAFI Cta Cte.	680,93
Valores a depositar	411.730,00
	527.206,23
Nota: II.2.	
CRÉDITOS POR VENTAS	
Deudores por Ventas	1.146.235,00
	1.146.235,00
Nota: II.3.	
OTROS CRÉDITOS	
Retención Ganancias	39.228,17
Ant. Imp.a las Ganancias	194.873,62
Saldo a favor Imp. A las ganancias	185,02
Ing. Brutos Saldo a Favor	391.730,30
Honorarios Ad-referéndum	499.524,73
Impuesto Ley 25413	37.662,55
Plan Ahorro Volkswagen	387.144,00
	1.550.348,39
Nota: II.4.	
DEUDAS COMERCIALES	
Proveedores	3.895.786,55
	3.895.786,55
Nota: II.5.	
DEUDAS SOCIALES Y FISCALES	
Sueldos a pagar	77.592,00
SUSS a Pagar	134.354,08
Sindicato a Pagar	9.264,49
Faecys a Pagar	1.774,80
IVA a Pagar	14.150,25
Plan mis facilidades	107.937,16
Imp. A las Ganancias a Pagar	366.220,57
	711.293,35
Nota: II.6.	
OTRAS DEUDAS	
Mutuo a Pagar	3.000.000,00
	3.000.000,00
Nota: II.7.	
OTRAS DEUDAS NO CORRIENTE	
Mutuo a Pagar	9.112.347,75
	9.112.347,75

Las notas y los Anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados
Firmado al solo efecto de identificación con mi informe de 09-01-2020

PAINTERSHOP S.A.
CUIT: 30-70940752-6
PRESIDENTE

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

FOLIO 6

CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
DELEGACIÓN AVELLANEDA - RECEPTORIA QUILMES
Res. CDN° 345/83 EXCLUSIVAMENTE
ARCHIVO PROFESIONAL

INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

Señores Accionistas de
PAINTERSHOP S.A.
Domicilio legal: Av. General Belgrano N° 2 Bernal
Provincia de Buenos Aires
CUIT N° 30-70940752-6

Informe sobre los estados contables

He auditado los estados contables adjuntos de PAINTERSHOP S.A., que comprenden el estado de situación patrimonial al 30 de septiembre de 2019, el estado de resultados, el estado de evolución del patrimonio neto y el estado de flujo de efectivo correspondientes al ejercicio económico terminado en dicha fecha, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa incluidas en las notas I a II y los anexos I, II y Cuadro I.

Las cifras del estado de situación patrimonial y otra información correspondiente al ejercicio económico terminado el 30 de septiembre 2018, son parte integrante de los estados contables mencionados precedentemente y se las presenta con el propósito de que se interpreten exclusivamente en relación con las cifras y con la información del ejercicio económico actual.

Responsabilidad de la dirección en relación con los estados contables

El directorio es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados contables adjuntos de conformidad con las normas contables profesionales argentinas, y del control interno que la dirección considere necesario para permitir la preparación de estados contables libres de incorrecciones significativas.

Responsabilidad del auditor

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los estados contables adjuntos basada en mi auditoría. He llevado a cabo mi examen de conformidad con las normas de auditoría establecidas en la Resolución Técnica N° 37 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. La normativa profesional requiere el cumplimiento de los requerimientos éticos establecidos en el Código de Ética vigente en la jurisdicción de dicho Consejo, así como que se planifique y ejecute la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de que los estados contables están libres de incorrecciones significativas.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener elementos de juicio sobre las cifras y la información presentadas en los estados contables. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de incorrecciones significativas en los estados contables. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno pertinente para la preparación y presentación razonable por parte de la entidad de los estados contables, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la dirección de la entidad, así como la evaluación de la presentación de los estados contables en su conjunto.

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

FOLIO
N° 11

CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
DELEGACION AVELLANEDA - RECEPTORIA QUILMES
Res. CDN° 345/83 EXCLUSIVAMENTE
ARCHIVO PROFESIONAL

Considero que los elementos de juicio que he obtenido proporcionan una base suficiente y adecuada para mi opinión de auditoría.

Opinión

En mi opinión, los estados contables adjuntos presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación patrimonial de ***PAINTERSHOP S.A.*** *Al 30 de septiembre de 2019, así como sus resultados, la evolución de su patrimonio neto y el flujo de su efectivo correspondiente al ejercicio económico terminado en esa fecha, de conformidad con las normas contables profesionales argentinas.*

Énfasis sobre ajuste por inflación

Sin modificar mi conclusión, quiero enfatizar que:

a) Como se expone en la nota 1.1, los estados contables han sido preparados en moneda homogénea reconociendo los efectos de la inflación, siguiendo el método de ajuste establecido por la Resolución Técnica N° 6, su normativa modificatoria y complementaria, de la forma en que ha sido aprobado y reglamentado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, optando el ente por utilizar ciertas simplificaciones admitidas en la normativa para la aplicación del método.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

a) Según surge de los registros contables de la entidad al 30 de septiembre de 2019, las deudas devengadas a favor del Régimen Nacional de seguridad Social ascendían a $ 134.354,08 (pesos ciento treinta y cuatro mil trescientos cincuenta y cuatro con 08/100), siendo no exigible a esa fecha.

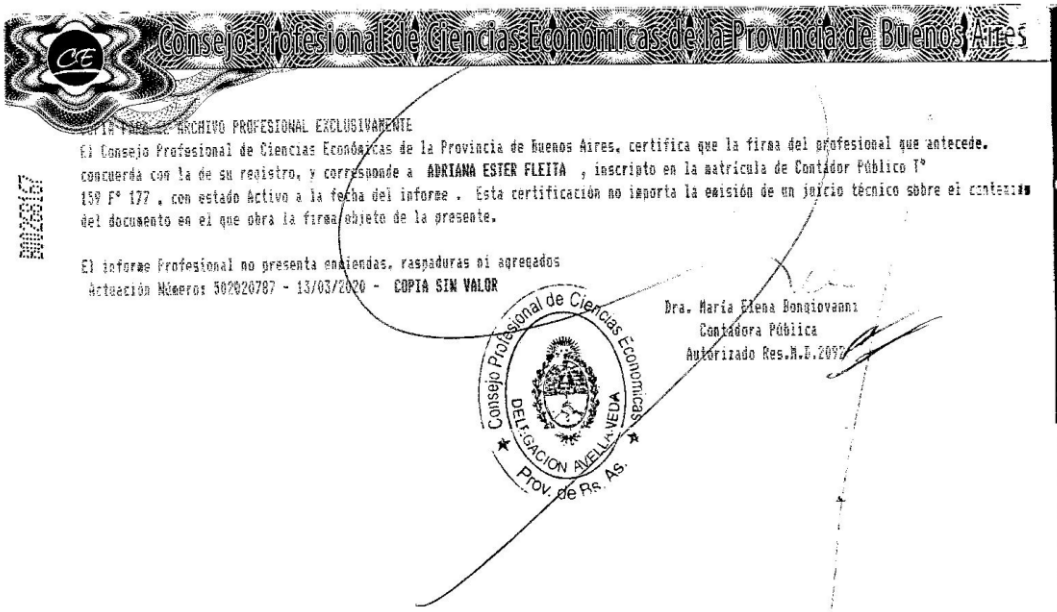
b) He aplicado los procedimientos sobre prevención de lavado de activos de origen delictivo y financiación del terrorismo previsto en la Resolución N° 420/11 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

c) El presente Informe no tiene validez sin la autenticación de la firma por parte del consejo Profesional.

Ciudad de Quilmes Provincia de Buenos Aires, 09 de enero de 2020.

ADRIANA E. FLEITA
CONTADOR PUBLICO (U.N.L.Z.)
C.P.C.E.P.B.A. - T° 159 F° 177
LEGAJO N° 41393/3
CUIT: 27-26465612-0

FOLIO N° 12



Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires

COPIA PARA EL ARCHIVO PROFESIONAL EXCLUSIVAMENTE

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, certifica que la firma del profesional que antecede, concuerda con la de su registro, y corresponde a **ADRIANA ESTER FLEITA** , inscripto en la matrícula de Contador Público T° 159 F° 177 , con estado Activo a la fecha del informe . Esta certificación no importa la emisión de un juicio técnico sobre el contenido del documento en el que obra la firma objeto de la presente.

El informe Profesional no presenta enmiendas, raspaduras ni agregados

Actuación Números: 502020787 - 13/03/2020 - **COPIA SIN VALOR**

Dra. María Elena Bongiovanni
Contadora Pública
Autorizado Res.M.E.209/

Consejo Profesional de Ciencias Económicas
DELEGACION AVELLANEDA
Prov. de Bs. As.