

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Publico**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la Empresa Redolfi  
S.R.L**

**Autor: Serrano Battiston, Natalia**

**Legajo: VCPB32869**

**DNI: 35.675.770**

**Director: Márquez, Agustín**

**2019**

## **Resumen**

Para el presente Trabajo Final de Grado, se examinó la importancia que tiene la financiación óptima de la empresa AJ y JA Redolfi S.R.L, dedicada a la distribución mayorista de productos alimenticios. Se realizó un análisis FODA para obtener un conocimiento de la organización y un análisis PESTEL para conocer el contexto en el cual se desarrolla la empresa. También se desempeñó un análisis financiero en el cual se comparó el ejercicio del año 2018 con ejercicios de años anteriores 2017 y 2016; Se encontró, por medio de los distintos índices obtenidos, que la misma presentaba deficiencias en las cuentas por cobrar; lo que llevo en su momento a buscar los motivos que generaban el problema en la empresa. Luego de amplios estudios se hallaron las causas que justifican la situación; entre ellas están; causas endógenas: falta de capacitación de los empleados en el sector de ventas y cobranzas, la falta de conocimiento de cada cliente y de la situación de los mismos, falta de políticas de interés y renegociación de créditos morosos y otras causas exógenas como la crisis económica que el país y el mundo está afrontando. Todo esto llevó a la decisión de realizar un plan de implementación que contaba con la realización de distintas actividades para la solución y mejora de la situación de la organización con sus deudores por ventas; el cual concluyó de forma optimista ofreciendo beneficios para la empresa.

Palabras claves: Análisis Financiero; Índices; Cuentas por cobrar.

## **Abstract**

For the present Final Degree Project, the importance of the optimal financing of the company AJ and JA Redolfi S.R.L, dedicated to the wholesale distribution of food products. A SWOT analysis was carried out to obtain knowledge of the organization and a PESTEL analysis to know the context in which the company develops. A financial analysis was also carried out in which the year 2018 was compared with previous years 2017 and 2016; it was found, through the different indices obtained, that it had deficiencies in accounts receivable; what I took in his moment to look for the reasons that generated the problem in the company. After extensive studies were found the causes that justify the

situation; they are between them; endogenous causes: lack of employee training in the sales and collections sector, lack of knowledge of each client and their situation, lack of interest policies and renegotiation of delinquent loans and other exogenous causes such as the economic crisis that the country and the world are facing. All this led to the decision to carry out an implementation plan that included the realization of different activities for the solution and improvement of the situation of the organization with its sales debtors; which concluded optimistically offering benefits for the company.

Keywords: Financial Analysis, Indices, Accounts Receivable

## **Introducción**

En un mundo globalizado, las empresas están en la búsqueda de prácticas basadas en la eficacia y eficiencia, lo cual se traduce en que cada empresa busque ser líder y mejorar constantemente. En vista de un entorno cada vez más competitivo cobra relevancia determinar la estructura óptima de financiamiento que sea adecuado a cada organización.

El estudio de la estructura óptima de capital intenta explicar las combinaciones de acciones y deudas usadas por las empresas para financiar inversiones reales.

Las empresas tienen diversas fuentes para abastecerse de recursos, entre ellos, deuda y capital o posibles combinaciones entre éstos con exigibilidad y características diversas en el tiempo. Una de las tareas de la gerencia financiera es definir la estructura óptima de capital, entendida como la combinación o arquitectura de las fuentes de financiación de deuda y capital que minimiza el costo de capital o maximiza el valor de la empresa. (Bedoya, Enero de 2008).

Otra forma de Análisis de financiamiento óptimo es sin dudas la forma de financiero que las empresas utilizan para financiar sus ventas y las formas de pagar sus deudas. Muchas empresas a veces desconocen de la necesidad de llevar una buena gestión de cobro. La búsqueda del óptimo nivel de cuentas por cobrar da lugar a las empresas a obtener mayor liquidez para hacer frente a sus deudas; muchas veces la sostenibilidad

financiera de cada empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus ventas, cobros y sus deudas, garantizando su rentabilidad y liquidez.

Es ese el camino al que, con este estudio, se pretende conducir a la empresa en pos de que optimice su sistema de gestión de cobranzas mediante la implementación de nuevas herramientas que avalen y garanticen su accionar cumpliendo mayores índices de eficiencia.

El presente trabajo Final de Graduación tiene por objetivo estudiar el financiamiento de la empresa AJ Y JA Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik, para encontrar la estructura optima de créditos por ventas.

La empresa familiar lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas. Uno de los desafíos que se presentó a AJ Y JA Redolfi fue el contexto legislativo, que en agosto del año 2003 la municipalidad de la ciudad de James Craik sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012 trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano. Fue así que los socios decidieron realizar la inversión en un nuevo predio de depósito, brindando la posibilidad de crecimiento.

Actualmente la actividad principal de la empresa AJR es la venta de productos mayoristas, la crisis que viene desde hace muchos años hace que los precios de los insumos con los que la empresa trabaja tengan constantes aumentos, los cuales pueden afectar a los principales clientes, deudores e impactar en la inversión realizada por la empresa.

Ante un contexto de crisis económica como el de Argentina, Lorenzo Sigaut Gravina, economista y jefe de la consultora Ecolatina, traza un diagnóstico de la situación.

Esta situación la está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. (Manzoni, 2018)

Como antecedente Nacional al estudio de la financiación optima de la empresa AJ Y JA Redolfi, se cita el trabajo de Pablo Redolfi, un propietario de la empresa, que realizó

estudios en el análisis de implementación de inversión en un nuevo depósito, evaluando la posibilidad de su ejecución; el cual concluyó con la aprobación de dicha inversión. (Redolfi, 2008) Se relaciona con el TFG en la necesidad de analizar la estructura actual financiera y las relaciones entre las variables dependientes e independientes para arribar a decisiones de financiamiento.

También se cita como antecedente Internacional la tesis titularizada por la Universidad de Málaga orientada a evaluar las cuentas por cobrar y como inciden en la liquidez de la compañía Adecar Ltda, basándose en los análisis de los estados financieros y aplicando los ratios pertinentes que permiten analizar en conjunto el grado de liquidez de este tipo de empresa. El objetivo principal fue establecer de qué manera las cuentas por cobrar inciden favorablemente en la liquidez de la empresa, de tal manera que permita obtener resultados para tomar decisiones acerca del cumplimiento de las obligaciones a corto plazo. (miranda, 2017). Se relaciona con el presente TFG, en el estudio de las cuentas por cobrar y cómo impacta en la situación de la empresa. Sin dudas las cuentas por cobrar ejercen importancia al momento de invertir y al momento de hacer frente a las deudas de la empresa.

Se pretende en el Trabajo Final de Grado, la implementación de un plan que solucione la problemática con respecto de las cuentas por cobrar de la empresa AJ Y JA Redolfi S.R.L; el mismo generara beneficios, brindando herramientas útiles para atacar las causas que inciden en el problema en la estructura de créditos.

## **Análisis de la Situación**

### *Descripción de la Situación.*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, lleva 50 años en el sector mayorista de productos y cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

El principal objetivo de la empresa consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. La empresa se encuentra en etapa de crecimiento de infraestructura, que le permitirá obtener mejores rendimientos; por el momento el edificio se encuentra terminado pero no se realizó el traslado que unifica todos los depósitos.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

En definitiva, la empresa se encuentra en un gran crecimiento que no podrá desaprovechar, el nuevo depósito le permitirá abastecer a sus clientes actuales, aumentar el nivel de ventas, disminuir el costo de pérdida de ventas por falta de stock, disminuir el índice de rotura y robo de mercadería y pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera

#### *Análisis del contexto.*

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

*Factores Políticos:* Son las leyes, las decisiones de gobierno y la presión fiscal que ejercen en la organización. Los últimos 8 años las decisiones de los gobiernos no fueron acertadas para el crecimiento de la economía y mucho menos para las industrias. Uno de los aspectos condicionantes fue la inestabilidad en la política cambiaria afectando la economía y aumentando los costos para producir, impactando en los precios de los insumos alimenticios y otros con los que trabaja la empresa.

La presión fiscal, Según un estudio del banco mundial, en Argentina los impuestos representan el 134% de las ganancias, obtenidas por las empresas, es decir que el Estado a través de diversos tributos se queda con más ganancia que la que le queda a las compañías. Es decir que mientras más alta es la presión tributaria, menos competitividad tiene la economía. (Gasalla, 2017)

Para la empresa AJR el impuesto a las ganancias entre otros representa un elevado % del total de las ganancias.

*Factores Económicos:* Las políticas económicas inestables aplicadas por los gobiernos, la falta de credibilidad de la Argentina para invertir en capitales, la especulación de los argentinos con el dólar, las elecciones de presidenciales en este año, etc, son algunos de los factores que impactan en una devaluación del valor de la moneda aproximadamente del 50% anual y en un elevado índice de inflación por encima del 40% anual. Esto ha significado un punto de inflexión en el sector de consumo masivo, para algunos significó una fuerte caída de las ventas. Los clientes que representan un gran porcentaje de la facturación de la empresa son supermercados, farmacias, kioscos, bares, confiterías, entre otros; y se ha notado que,

El consumidor es hiperracional y ya aprendió: si compra de más, siente que está desperdiciando y, en caso de que mejore su poder adquisitivo, 22% de los encuestados dijo que seguirá adquiriendo de la misma forma, mientras que 40% sostuvo que se restringirá en sus compras, explica una de las fundadoras de B.A.Canal, Patricia Sosa. (Lopez, 2018)

Más allá de este contexto adverso de la economía, AJ Y JA Redolfi ha demostrado través del tiempo, su continuo crecimiento; no todas las empresas tienen la capacidad económica para realizar inversiones de gran magnitud como lo viene realizando la empresa.

*Factores Socio-Culturales:* La evaluación social de un proyecto compara los costos y beneficios que una empresa y sus inversiones pueden tener para la comunidad.

El estado ya no interviene en cuestiones de la sociedad, por cambios en paradigmas sociales, como la liberación de la economía y el neoliberalismo. Es por ello que la sociedad empieza a ejercer presión sobre las empresas para que éstas sean más transparentes y éticas en sus operaciones. Además, de demandar mayor responsabilidad social y ambiental (Avendaño , 2013)

AJR valora la responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

*Factores Tecnológicos:* Corresponde al desarrollo e innovación de nuevas tecnologías. Redolfi está fuertemente comprometida con ello, realiza inversiones constantemente para mantenerse actualizado. Considera que es un factor importante para mantener a sus clientes y estar a la altura de la competencia

*Factores Ecológicos/ Ambientales:* Es el factor más revolucionario en la actualidad por su peso en las políticas de cuidado al medio ambiente. Las nuevas leyes ambientales exigen a la sociedad ciertas medidas para evitar la contaminación. También se orientan a los comercios e industrias. Se persigue la intención de que las políticas ambientales sean tomadas y que involucren estratégicamente a todo el negocio. La organización no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos, igualmente existe un compromiso, si bien no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.



*Factores Legales:* Tanto los Municipios, las Provincias y la Nación, generan normas, leyes, decretos y ordenanzas en la que la empresa debe adaptarse y cumplir con los requerimientos exigidos. Este análisis tiene que ver con el estudio de aquellas normas que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Sin ir más lejos, la decisión final del proyecto de ampliación y centralización del depósito de la ciudad de James Craik se debió a la Ordenanza N° 1564/07.

La ley 18284, denominada Código Alimentario Argentino, relacionada con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario y sus disposiciones reglamentarias se aplicará y harán cumplir por las autoridades sanitarias nacionales, provinciales o de la Municipalidad.

Otra ley de importancia para la empresa es la ley de transporte de productos alimenticios, a cargo de las distintas jurisdicciones nacionales, provinciales o municipales y sus organismos competentes, y debe continuar en la vía pública con verificación de las condiciones exigidas por la ley para los Alimentos transportados.

#### *Diagnostico Organizacional*

Para realizar el diagnóstico organizacional se optó por utilizar la matriz FODA. La misma es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicarla en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La matriz, permite identificar tanto factores externos como las oportunidades y las amenazas que presenta el mercado, y factores internos como las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

*Fortalezas:* Una de las grandes ventajas con las que cuenta AJR es el reconocimiento de la marca a nivel nacional, esto la hace fuerte en el mercado brindando una red de distribución amplia. Además cuenta con un gran equipo especializado, con experiencia en el rubro de distribución de alimentos, con productos y servicios competitivos en calidad-precios y cuenta con una cartera de clientes diversificada y servicios de post venta. Otra fortaleza es que la línea de productos que la empresa ofrece es

muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Entre los valores de la empresa se encuentran: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, transparencia, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria.

*Oportunidades:* La gran oportunidad de la empresa tiene que ver con la inversión en 3.000.000 el nuevo predio y depósito, que demuestra el constante crecimiento de la empresa. La nueva ubicación será estratégica, ya que favorece el desarrollo local y a nivel mercado se posiciona para estar más fuerte a sus competidores, esta gran oportunidad le permitirá explorar nuevos segmentos del mercado y llegar a mercados desconocidos para la empresa. Otra gran oportunidad es que la empresa cuenta con una flota de automotores y camiones importante, los mismos no son vehículos en desuso ni ociosos, por lo contrario son vehículos que acompañan en forma apta para el crecimiento en el mercado demostrando una importante actualización de sus tecnologías y bienes de uso.

*Debilidades:* La baja en ventas que está obteniendo la empresa por falta de espacio físico para las mercaderías. La falta de un área de recursos humanos que actualmente no cuentan para 132 empleados. No tiene un proceso de selección de los empleados. Otra debilidad es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, esta falta de capacitación a los empleados muchas veces ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Tienen baja rotación de empleados. La empresa tiene pérdidas por mercaderías vencidas y mercaderías rotas por falta de organización y espacio, también por pedidos generados pero no entregados por falta de mercaderías. Otra de las debilidades de la empresa es que no tienen clasificación de los clientes por volumen ni por comportamiento de compra, ni al detalle de quienes son individualmente; tampoco tiene planes de financiación para sus clientes.

*Amenazas:* Redolfi se encuentra fuerte en el mercado hoy en día, pero sin dudas cualquier desequilibrio en cuanto al estudio de las necesidades de los clientes puede dar paso a que los mismos decidan por otras opciones que el mercado competitivo le ofrece, la alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la

libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de éste. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

La Competencia se encuentra en constante expansión debido a los cambios en los costos que son trasladados a los precios. AJR tiene dos grandes competidores consolidados en el mercado mayorista, además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de la empresa. Otra de las amenazas es la situación económica de la Argentina y el mundo, la gran inflación y la gran presión fiscal.

*Análisis específico según el perfil del profesional.*

Al comenzar con el análisis específico se secciona la información de los estados financieros de AJ Y JA Redolfi S.R.L, para realizar un análisis vertical de los componentes del Patrimonio Neto y dar así una idea general de la información que ellos proporcionan. El mismo consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado analizado.

*Tabla 1*

Composición de la Estructura de Activos

<b>ACTIVO</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>% Participación</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	10.460.274,83	7%
Cuentas por cobrar	66.063.412,29	42%
Otras cuentas por cobrar	12.250.000,00	8%
Bienes de cambio	30.000.000,00	19%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>118.773.687,12</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Bienes de uso	35.894.286,49	23%
Otros activos no Corrientes	3.690.552,83	2%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>39.584.839,32</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>158.358.526,44</b>	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

De la *Tabla 1*, se puede analizar que dentro del Activo la cuenta con mayor porcentaje es Cuentas por Cobrar con el 42%, representando derechos a cobrar en el corto plazo, haciendo una diferencia visible con los restantes rubros que componen el ESP. Otro de los rubros con mayor % son Bienes de Uso, el cual representa un 23% del activo total, y un 90% del total de los activos no corrientes, lo que indica inflexibilidad de los recursos de la empresa, menos posibilidades para disponer de esos bienes para financiar el crecimiento, aunque esto se relaciona con dicha inversión debido a que gran % de los bienes de uso son las altas en instalaciones y rodados que representan la inversión realizada.

*Tabla 2*

Composición de la Estructura de Pasivo.

<b>PASIVO</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>% Participación</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	66.944.318,00	79%
Remuneraciones y Cargas Sociales	5.625.000,00	7%
Cargas Fiscales	4.627.278,00	5%
Otras cuentas por pagar		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>77.196.596,00</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	8.000.000,00	9%
Otros pasivos no Corrientes		
Otras cuentas por pagar		
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.000.000,00</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>85.196.596,00</b>	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Respecto al Pasivo, visualizado en la *Tabla 2*, se desprende que las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo con capital ajeno correspondiente a sus acreedores, proveedores, préstamos bancarios entre otros, así lo representa el porcentaje de Cuentas por Pagar con un 79 % respecto al Pasivo Total. Esto nos indica que gran parte de las deudas no tiene que ver con la inversión de infraestructura sino con la actividad principal de la empresa.

Luego se calculan algunos Índices de corto plazo y largo plazo para seguir estudiando la situación financiera de la empresa. En Primer Instancia se estudia la estructura de endeudamiento de la empresa.

De la siguiente *Tabla 3*, se puede ver que la empresa a corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con la actividad operativa de la empresa, en gran parte la empresa decide financiarse con sus proveedores, es decir que las deudas tomadas por terceros se hacen principalmente en el corto plazo. El indicador de la relación entre el aporte de los acreedores y el aporte de los socios, denota que en 2016 cada \$1 aportado por los socios, se empleó \$1.26 de capital de terceros, luego en 2017 disminuye, y vuelve a aumentar en 2018 utilizando un 16,45% más de recursos de terceros que propios.

*Tabla 3*

Ratios de Endeudamiento de la empresa

INDICADOR		2018	2017	2016
Corto plazo	Pasivo Corriente/ Pasivo Total	0,9061	0,9692	0,9411
Largo Plazo	Pasivo No Corriente/ Pasivo Total	0,0939	0,0308	0,0589
Relación Acreedores /Socios	Pasivo/ Patrimonio Neto	1,1645	0,8357	1,2601

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Analizando la *Tabla 4*, En 2018 Por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo, se cuentan con 1,53 pesos para hacer frente a las obligaciones, se puede visualizar que el ratio de liquidez corriente ha tenido una leve disminución con respecto al año 2017 el cual era 1,73. Es decir que las deudas generadas a corto plazo, que no corresponden a la inversión en este caso, sino a la actividad ordinaria de la empresa y se podrán cancelarse sin conflictos. El cálculo de los correspondientes Fondos de Maniobra, también llamado capital de trabajo, en todos los períodos es positivo, es decir, que con parte de los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el Activo No Corriente, se encuentra

disponible para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo. Esto es bueno ya que es una porción que se puede llegar a utilizar para financiar la propuesta.

*Tabla 4*

Situación de liquidez de la empresa

INDICADOR	2018	2017	2016
Liquidez Corriente      Activo Corriente/ Pasivo Total	1,5386	1,7266	1,35
Fondo de Maniobra      Activo Corriente – Pasivo Corriente	41.577.091,12	36.632.367,03	17.896.477,96

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Como se puede ver en la *Tabla 5*, las rentabilidades de la empresa vienen disminuyendo, se aprecia que la Rentabilidad del PN indica ganancias durante los tres periodos, pero dejando descenso de más de 25%. El margen de ventas, teniendo en cuenta el resultado del 2018 y 2016 disminuye más de un 10% de las ventas, cuando se debería esperar aumentos, demuestra la necesidad de seguir creciendo y de realizar la mudanza al nuevo depósito. Por otro lado la Rentabilidad del activo nos da la pauta de la capacidad que tiene la empresa para convertir la inversión de activos en dinero. Esta capacidad va en descenso de manera constante.

*Tabla 5*

Rentabilidades de la empresa

INDICADOR	2018	2017	2016
Margen de Ventas	0,0911	0,1426	0,1934
Rentabilidad del Activo (ROA)	0,1810	0,3222	0,3486
Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	0,1493	0,3076	0,4173

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Analizando nuevamente la *Tabla 1*, el rubro con mayor % de participación son las cuentas por cobrar, la cual se detalla en la *Tabla 6*, dejando un notable porcentaje de participación a los deudores por ventas, el cual demuestra por parte de la empresa una flexibilidad en exceso al momento de las negociaciones con sus clientes.

*Tabla 6*

Composición de las cuentas por Cobrar.

Cuentas por cobrar	31/12/2018	% Participación
Deudores por ventas	64.863.412,29	98,1836
Cupones Tarjetas de Crédito a cobrar	1.200.000,00	1,8164
Total cuentas por cobrar	66.063.412,29	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

La *Tabla 7*, nos indica lo mencionado anteriormente sobre la flexibilidad de la empresa con los créditos por ventas brindados. El índice de plazo de cobranza para el año 2018, asciende a 76 días, siendo esta la demora que los clientes tienen para el pago de mercaderías.

*Tabla 7*

Análisis de las cuentas por cobrar.

INDICADOR	2018	2017	2016
Plazo de cobranza de las Ventas.			
Cuentas por cobrar/ Ventas Anuales *360 días	76 Días	79 Días	100 Días
Rotación de Cuentas por Cobrar	5 Veces al año	5 Veces al Año	4 Veces al año

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Del análisis financiero realizado anteriormente se desprende en general, que la empresa se encuentra en buena situación económica financiera, que no se encuentra endeudada a largo plazo abriendo posibilidades a nuevas inversiones para el futuro. La importancia de mejorar las cuentas por cobrar se refleja en las deudas que sostiene a corto plazo; si bien la empresa es de gran magnitud y por tal motivo cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con las actividades habituales, siempre se hace necesario que la relación entre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar no exista tanto plazo de desfasaje para que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo.

### **Marco Teórico**

Según los estudios sobre comienzos de la utilización de Ratios de (Ibarra Mares, 2010) se presenta como antecedente a los matemáticos italianos del renacimiento, quienes fueron unos de los primeros en utilizar cálculos de Ratios, especialmente a Lucas de Paccioli (1440-1515), inventor de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable. Sin embargo, los primeros estudios referentes a los ratios financieros se hicieron por los banqueros norteamericanos, que los utilizaron originalmente como técnica de gestión. La incorporación de los ratios en los primeros estudios financieros tuvo como principal objetivo el investigar en qué medida representaban herramientas valiosas para el análisis financiero con fines básicamente descriptivos. En definitiva, gracias a los estudios de nuestros antepasados hoy se pueden realizar análisis financieros en las empresas.

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro (Hernandez, 2005). En otras palabras, esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización así como realizar comparaciones con otros negocios.

Al igual que Hernández, (Rubio Dominguez, 2007), en su Manual de análisis Financiero, describe el análisis financiero como un proceso que consiste en la aplicación de



un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros, para generar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones; ya que, la información registrada en los estados financieros por sí sola no resulta suficiente para realizar una planificación financiera pertinente o analizar e interpretar los resultados obtenidos para conocer la situación financiera de la empresa.

Los Índices financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar la condición financiera de una empresa. Por este motivo en el presente trabajo se realizaron cálculos de índices financieros. Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados se encuentran, ratio de liquidez, ratios de endeudamiento y ratios de rentabilidad.

El Ratio de liquidez, implica mantener el efectivo necesario para cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad, según (Rubio Dominguez, 2007). Desde el punto de vista económico, la liquidez está dada por la facilidad o dificultad de convertir un activo en dinero efectivo en forma inmediata y sin que sufra pérdida significativa de su valor, esto indica que mientras más fácil sea convertir un activo en efectivo más líquido será ese activo. A lo antes expuesto (Perez, 2005), agrega que una empresa tiene liquidez cuando puede hacer frente a las deudas de corto plazo, aunque justifica que el índice de liquidez cuenta con limitaciones y su utilidad está sobrevalorada, detallando que el mismo no tiene en cuenta la composición del Activo Corriente, no toma en cuenta los plazos de realización de cada uno de los activos y no tiene en cuenta los acontecimientos futuros.

De acuerdo al trabajo de (Nava Rolison, 2009) en su revista de gerencia, donde realiza un aporte sobre índices de endeudamiento y los describe comenzando por la razón pasivo/patrimonio neto, indica la situación de endeudamiento de una empresa relacionado con el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una actividad productiva. Esto se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores. La razón pasivo circulante y pasivo total, expresa la proporción de los pasivos totales correspondientes a las deudas cuyo vencimiento es menor a un año, en tanto, la razón pasivo a largo plazo y pasivo total, indica la proporción de los pasivos totales contraída por obligaciones a ser canceladas en un lapso de tiempo mayor a un año. En coincidencia con lo expuesto anteriormente (Perez, 2005) agrega que en este índice, conforme a las sanas

políticas financieras, el aporte de los acreedores no debe superar a los aportes de los propietarios, siendo como máximo un índice igual a 1.

Dentro del presente trabajo se analiza la rentabilidad de la empresa expresando cálculos de los índices de rentabilidad del Activo (ROA), e índice de rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE). Hablando de la rentabilidad, en términos generales, mide la eficiencia de la administración para producir utilidad. Esta utilidad puede ser generada por el uso eficiente de la estructura de activos o la generada por la inversión de recursos de los dueños. (Padilla, 2014).

Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE), determinado por la ganancia del Ejercicio/ Patrimonio Neto, este cociente nos indicará, por cada peso invertido en la empresa, cuánto ganan o pierden los propietarios. De esta manera se analiza si el patrimonio neto generó resultados acorde al objetivo propuesto. También se lo denomina Rentabilidad Financiera, porque toma en cuenta los gastos que originó el pasivo en la determinación de ganancia final. (Perez, 2005)

Ampliando las definiciones de rendimiento, se expresa que el índice de rentabilidad del Activo, nos indica cuánto se gana o cuánto se pierde por cada peso de recursos totales invertidos en la empresa. También se la denomina rentabilidad económica. A valores más altos, implica mayores beneficios ha generado el activo (Perez, 2005). A su vez el Autor, (Esclava, 2010) sostiene que la rentabilidad del Activo, puede ser impulsada de aquellas acciones que maximicen el margen de ventas o la rotación de activos.

Para alcanzar la máxima rentabilidad en el uso de los activos y obtener mayor liquidez es necesario la eficiencia en las cuentas por cobrar e inventarios. Por este motivo, según el autor (Perez, 2005) el ratio de plazo de cuentas por cobrar nos da a conocer el tiempo en el cual están pagando en general los clientes de la empresa. La importancia que tienen estos atrasos en las cobranzas para la gestión financiera de la empresa, se observa en la disminución de la velocidad del flujo de ingresos y en consecuencia en la necesidad de más capital de trabajo para realizar las actividades de la empresa. El autor (Zapata Sanchez, 2011) agrega que la buena o mala administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado

por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro.

## **Diagnóstico y Discusión**

En una economía globalizada y cambiante como la actual, es necesario analizar las posibilidades futuras del negocio y replantear con frecuencia si la empresa se va adaptando a un mercado que varía sus necesidades permanentemente.

En el análisis específico del presente trabajo se realizaron diversos cálculos en los que se hace de gran importancia plantear la problemática que la empresa está sosteniendo con las cuentas por cobrar. Dentro de las partidas del activo circulante las mismas ocupan un porcentaje significativo, *Tabla 1*, representando una inversión importante, ya que constituyen aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo. Ello obliga al manejo óptimo de variables tales como políticas de créditos comerciales concedidos a clientes y estrategias de cobro. En el detalle de la *Tabla 7* del presente trabajo queda definido que la empresa se comporta de manera muy flexible con los plazos de créditos; según información obtenida, el plazo de cobranza de los deudores por ventas esperado es de 21 días, mientras que el plazo que actualmente se está brindando es de 76 días en el 2018.

Este análisis se justifica con distintas causas relacionadas que explican la situación problemática en que se encuentra. La deficiencia en las ventas de clientes a plazo se debe tanto a causas exógenas como; la mala situación económica en general y del mercado en el cual opera la empresa y causas endógenas como; la generosidad en la concesión de créditos, la falta de capacitación en ventas y gestión de cobro de los empleados, las políticas equivocadas de ventas y la falta de clasificación de los clientes, expresando la necesidad de conocer en detalle de quienes son individualmente cada uno de ellos y por qué se les brinda el plazo de pago.

Cabe destacar que las Cuentas por cobrar o créditos constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios y de gran importancia al momento de tomar decisiones financieras.

A su vez, los ratios obtenidos de la empresa indican y dan una visión más amplia de la posición de la organización. Con los índices de las *Tabla 3* y *Tabla 4* se puede ver que la empresa está en una buena situación de endeudamiento y liquidez, pero nos demuestran que últimamente el margen de venta viene disminuyendo, haciendo notoria la disminución de la rentabilidad que están brindando los activos, expresados en la *Tabla 5* del Análisis de Situación.

Para el avance de este trabajo se proporcionará información para implementar lineamientos en el control de las cuentas por cobrar y brindar solución a las causas que generan la problemática.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos Generales:*

Evaluar la estructura de las cuentas por cobrar para que se vayan sosteniendo en el tiempo; haciendo hincapié sobre la gestión de cobranzas de los deudores por ventas de la empresa AJ y JA Redolfi S.R.L, a ser aplicado a partir del segundo semestre del año 2019.

### *Objetivos Específicos:*

- 1) Capacitar al personal del departamento Administración y Finanzas, para la aplicación de gestiones en cuentas por cobrar.
- 2) Identificar y clasificar a los clientes y potenciales clientes, para tener un detalle específico de cada uno de ellos.
- 3) Definir políticas de plazo cobro y financiación para fomentar las ventas y mejorar el índice de morosidad de los clientes.

### *Alcances de la implementación:*

*Alcance de Contenido:* En el presente trabajo se aborda el tema Deudores por ventas, realizando la capacitación de los integrantes del área específica y la necesidad de aplicar clasificación y políticas de cobro y seguimiento a los clientes, determinando actividades para mejorar la realización de los créditos por ventas de la empresa.

*Alcance Geográfico:* La realización del plan de implementación será dentro del Área de Administración y Finanzas, en el departamento de cobranzas de la empresa AJ y JA Redolfi; ubicada en la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina. La propuesta de trabajo final de grado será aplicable sólo para la empresa mencionada, no siendo aplicable para otros casos particulares.

*Alcance Temporal:* Se estima que el horizonte de tiempo de realización de las actividades será de 3 meses, a comenzar a partir del segundo semestre del año 2019.

*Alcance Metodológico:* Para el presente trabajo se utilizaron metodologías descriptivas, correlacionales y explicativas.

*Limitaciones:* Para la realización del presente trabajo final de grado no se encontraron inconvenientes para la ejecución del análisis realizado.

#### *Recursos*

Se necesitará para la realización del plan de implementación, la capacitación de todos los integrantes del área de cobranzas y ventas. Dicha capacitación será con la asistencia del curso sobre Gestión efectiva de cobro, en la universidad de ciencias económicas de Córdoba; el costo por persona es \$ 2540. La selección de un nuevo personal especialista en el tema cobranzas, implicará el pago en conceptos de sueldos por \$35.000 mensuales.

Para la realización cómoda, eficiente y organizada de las actividades será necesario contar con espacio físico dentro de la empresa, también se utilizarán computadoras que cuenten con Microsoft Word y Microsoft Excel. También, para la acción de gestión de cobranza se necesitará teléfono celular a nombre de la empresa y un automóvil a disposición de quien realice viáticos de cobranzas y ventas.

#### *Acciones y Marco de tiempo:*

Cada uno de los objetivos antes mencionado determina a la empresa a realizar diferentes actividades en las distintas áreas. Detallado en la siguiente *Tabla 8*.

*Tabla 8: Actividades, Duración y Áreas Responsables*

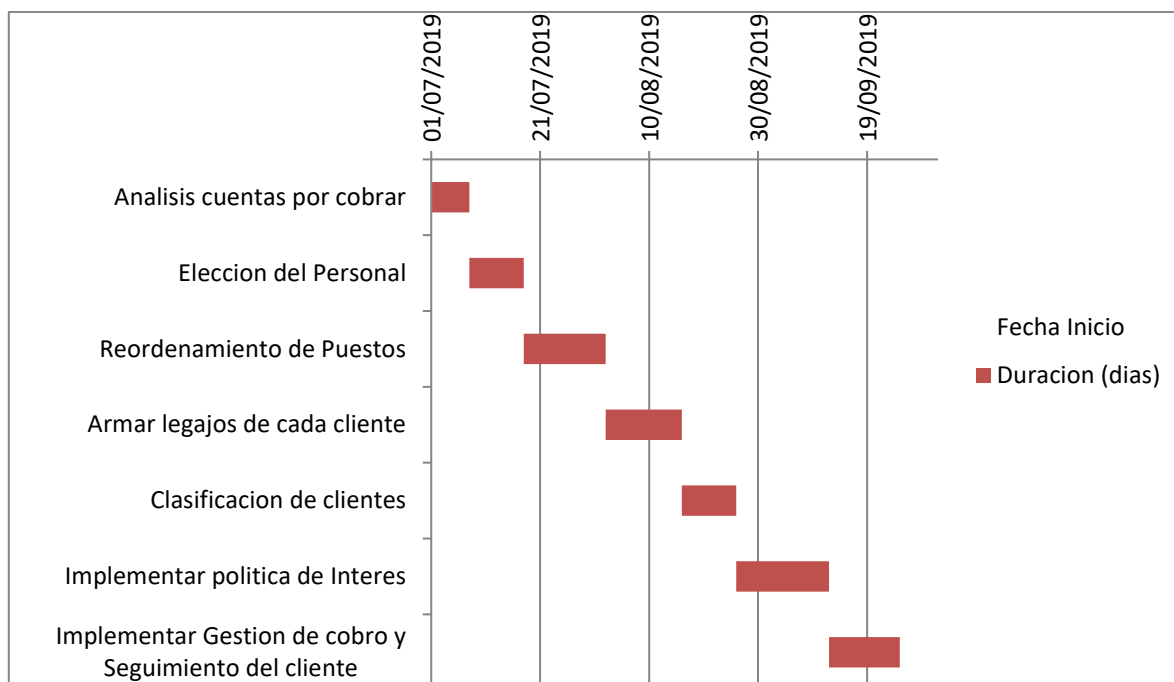
Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Duración (días)	Área Responsable	Objetivo Relacionado
Análisis cuentas por cobrar	01/07/2019	08/07/2019	7	Dpto. Cobranzas	O. General
Elección del Personal	08/07/2019	18/07/2019	10	Gerente de Adm. Y Finanzas	O. Especifico 1
Reordenamiento de Puestos	18/07/2019	02/08/2019	15	Gerente de Adm y Finanzas - Gerente Cobranzas	O. Especifico 1
Armar legajos de cada cliente	02/08/2019	16/08/2019	14	Dpto. Cobranzas	O. Especifico 2
Clasificación de clientes	16/08/2019	26/08/2019	10	Dpto. Cobranzas	O. Especifico 2
Implementar política de Interés	26/08/2019	12/09/2019	17	Dpto. Cobranzas	O. Especifico 3
Implementar Gestión de cobro y Seguimiento del cliente	12/09/2019	25/09/2019	13	Dpto. Cobranzas	O. Especifico 3

Fuente: Elaboración Propia.

Para exponer las actividades en el horizonte de tiempo, se realiza el diagrama de Gantt a continuación.

*Figura 1:*

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración Propia.

#### *Conclusión Diagrama de Gantt.*

Las distintas actividades deberán realizarse de manera correlativa según el orden especificado; cada actividad necesita la finalización de su antecesora para iniciarse.

#### *Descripción de las Actividades según Objetivos.*

##### *Objetivo General:*

Análisis de cuentas por cobrar: Implementación de índices financieros que verifiquen la situación del rubro y definir factores críticos.

##### *Objetivo Especifico 1*

Sin dudas la falta de conocimiento e información del departamento de cobranzas es uno de los factores críticos del estado de créditos por ventas. Para solucionar esta situación, se realizará la capacitación continua de todos los integrantes de dicho departamento; buscando perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo. Luego, se realizará la elección del personal idóneo que estará a cargo de realizar las actividades del plan de

implementación junto con el gerente del área de cobranzas. Dicha acción será coordinada con el gerente de Administración y Finanzas.

A su vez, debido a que normalmente no realizan proceso de selección de empleados, se aprovechará dicha capacitación para evaluar las capacidades y realizar un reordenamiento de puestos.

#### *Actividades*

Elección del Personal: Se busca al personal indicado para cubrir el puesto. Las especificaciones para dicho puesto son: disponibilidad full time; proactivo; organizado; responsable; profesional idóneo en el tema de cobranzas; etc. Se seleccionará a quien cumplimente con todos los puntos requeridos por la empresa.

Reordenamiento de puestos: Según evaluaciones realizadas en la capacitación, se reacomodará al personal del área de cobranza, indicando a cada uno de ellos las nuevas tareas a realizar.

#### *Objetivo Especifico 2:*

Una de las debilidades de la empresa es no conocer en detalle a cada uno de sus clientes ni la clasificación de los mismos. Esto lleva a la empresa a pérdida de realización de ventas, y al aumento de deudores por ventas sin justificaciones.

#### *Actividades*

Armar legajos de Clientes: El punto de partida de cualquier actividad o negocio es la búsqueda y retención de clientes, y para eso el legajo será un elemento indispensable. Asimismo será importante que se encuentre correctamente diseñado para que en un futuro se pueda obtener información de gestión de cada cliente, como ser: histórico de productos adquiridos; detalle de ventas históricas; datos fiscales; datos bancarios; datos personales y de contacto; etc. Esto facilitará el seguimiento de clientes para posibles ventas o el seguimiento de atraso de pagos.

Clasificación de clientes: Esta actividad permitirá mejorar las ventas y gestiones de cobro de la organización, impactando en la rentabilidad.



Para comenzar se realizaron 6 clasificaciones, las mismas se ampliarán según las necesidades:

Según Estatus del cliente: Clientes actuales, clientes inactivos, clientes potenciales (interesados en los productos de la empresa) y clientes probables (posibles clientes).

Según Volumen de Ventas: Grandes clientes, Clientes Medios y Pequeños clientes.

Según Frecuencia de compras: Clientes Ocasionales, Clientes medios, Cliente fiel.

Según Antigüedad de deudas: Clientes cumplidores, Clientes morosos.

Según Solvencia: Altamente solvente, solvencia media, Baja solvencia y solvencia nula.

Según Preferencia del cliente: Búsqueda de buenos precios, Búsqueda de calidad en artículos y búsqueda de pago a plazo.

### *Objetivo Especifico 3:*

Las políticas dentro de una empresa son las que determinan como accionar ante los diferentes escenarios. Son necesarias en el rubro cuentas por cobrar por que determinan cómo brindar crédito; qué ventas ceder a crédito; cuándo se puede realizar ventas a plazo; cuánto es el monto de los créditos a dar y cuánto es el plazo de créditos y a quién es seguro brindarle plazo en las ventas.

### *Actividades:*

Implementar política de interés: Al realizarse una venta a plazo, el tiempo transcurre y debe ser remunerado con una rentabilidad que el vendedor exigirá por no usarlo hoy y aplazar su consumo a un futuro. Esta implementación se refiere a cobrar intereses a las ventas de plazo, definiendo porcentajes. Según información obtenida, la empresa no tiene planes de financiamiento y los plazos de ventas esperados son dentro de los 21 días. Siendo contradictorio con los estudios realizados en el análisis específico de la situación *Tabla 7*.

### *Tabla 9, Planes de financiamientos a implementar:*

<u>Pagos a contado:</u>	Desde Compras	% Descuento	<u>Pagos a plazo:</u>	Días plazo	% Interés
-------------------------	---------------	-------------	-----------------------	---------------	-----------

\$ 4.000	5%	30	5%
\$ 10.000	10%	60	10%
\$ 15.000	15%	90	15%
\$ 25.000	20%	120	20%

<u>Formas de Pago</u> :	Efectivo	<u>Deudas Vencidas</u>
	Cheques	Opción de Renegociar del plazo de deuda (según clasificación del cliente)
	Transferencias	o Intereses punitivos del sobre el total adeudado

Fuente: Elaboración Propia.

Implementar política de Gestión de Cobro y Seguimiento del cliente: Gestión y Seguimiento, implica estudiar cada caso particular de cliente moroso, identificar cuáles fueron las razones por las cuales un pago pudo atrasarse; la aproximación al cliente para descubrir cuál fue su situación de no cumplir; realizar búsquedas en las páginas del banco central para encontrar el grado de endeudamiento de clientes, etc. La importancia de conocer las causas de no cumplimentar, es una forma de cuidar al cliente, ver que necesita, que nuevos plazos necesita. En el caso de clientes morosos, el principal objetivo es mantener el cliente por medio de renegociación de las deudas y nuevos plazos; en caso contrario ver la posibilidad de asegurar nuestras acreencias documentándose la deuda mediante garantías a satisfacción de la empresa.

*Resultados/ Medición de Objetivos.*

*Figura 2*

Cuadro comparativo Objetivo Especifico 1.

Objetivo	Sin Propuesta	Con Propuesta	Índices Relacionados	Medición
----------	---------------	---------------	----------------------	----------

<p>Objetivo específico 1: Capacitar al personal del departamento Administración y Finanzas, para la aplicación de gestiones en cuentas por cobrar</p>	<p>La empresa no tiene un proceso de selección de los empleados, se reciben el currículum y cuando hay una necesidad en un área se evalúa y contrata. De esta manera se puede cometer errores por contar con personal no capacitado.</p>	<p>La solución de esta problemática le permitirá a la empresa tener a su personal capacitado para realizar las ventas según las políticas a implementar. La contratación de alguien especializado en gestión de cobranzas ayudara a mejorar las actividades del departamento y organizarse. La reorganización permitirá colocar al personal en los puestos según sus habilidades y conocimientos.</p>	<p>Mientras más capacitados estén para la negociación, las ventas aumentaran 10%, el plazo cobranza disminuirá en 10 días y el riesgo de cobranzas caerá un 5%. Un cliente satisfecho vuelve; eso es producto de la mejor atención al mismo; por tener mejores herramientas para ventas y cobranzas.</p>	<p>Dicho objetivo se cumplimentara por completo cuando se realice la capacitación total de toda el área de ventas y cobranzas.</p>
---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 3*

Cuadro comparativo Objetivo Específico 2.

Objetivo	Sin Propuesta	Con Propuesta	Índices Relacionados	Medición
<p>Objetivo específico 2: Identificar y clasificar a los clientes, para tener un detalle específico de cada uno de ellos.</p>	<p>La empresa no posee clasificación de clientes, ni legajos por cliente, por tal motivo se desconoce de justificaciones sobre la concesión de créditos a los mismos; poniendo en riesgo la cobrabilidad de las deudas.</p>	<p>Para cualquier empresa, el trato y cuidado de cada cliente es de gran importancia. La clasificación de clientes permite a la empresa realizar gestión de cobro de manera adecuada.</p>	<p>El conocer la situación de cada cliente particular permite a la empresa mejorar la situación de cobrabilidad y reducir el número de deudores incobrables y deudores morosos en un 5% A su vez la atención al cliente mejora, elevando la satisfacción del mismo en 8.5 puntos (En escala de 1 al 10), derivando en un aumento del 3% de las ventas.</p>	<p>El objetivo se verá cumplimentado cuando se realice la clasificación del total de clientes y permitiendo la clasificación de los nuevos clientes. El índice relacionado es la disminución de % de morosos y de incobrabilidad.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

*Figura 4*

Cuadro comparativo Objetivo Especifico 3.

Objetivo	Sin Propuesta	Con Propuesta	Índices Relacionados	Medición
Objetivo específico 3: Definir políticas de plazo y financiación para fomentar las ventas y mejorar el índice de morosidad de los clientes	La empresa no cuenta con planes de financiamiento ni con políticas de cobrabilidad de créditos por ventas.	La implementación de planes financieros de ventas les brindará a los clientes nuevas opciones de pago, el seguimiento de clientes. La implementación de políticas de Gestión de cobranzas permitirá organizar a la empresa al momento de ceder créditos.	Los índices relacionados con dicho objetivo son: aumento de ventas 10%, mejora el plazo de cobranza de créditos 5 días. La mejora de estos índices impactara directamente en el índice rentabilidad del Activo aumentando 5% y en la liquidez de la empresa mejorando en un 8%	No existe un límite en la aplicación de políticas, siempre que las mismas sean favorables para la organización. La política de financiamiento será modificada según las necesidades.

Fuente: Elaboración Propia.

De lo expuesto precedentemente en dicho plan de implantación y de llegarse a los objetivos y la concreción del mismo, la empresa lograra en un futuro cercano controlar su situación financiera para poder hacer frente a sus compromisos, expandirse y animarse a las inversiones.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

En base a información obtenida de la empresa AJ y JA Redolfi se realiza en el presente trabajo final de Grado un análisis financiero de la empresa, comparando los ejercicios 2016, 2017 y 2018. En fundamento a los resultados obtenidos en dicho análisis financiero, se llega a la conclusión que en general la empresa está en buena situación económica y financiera, aunque presenta inconvenientes y desfasaje al estudiar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Este informe apunta a establecer un diagnóstico al área de ventas y cobranzas. Dicha problemática nace a raíz de diferentes causas que generan deficiencias. Las mismas son las que determinan la necesidad de la empresa de realizar un plan de implementación que ayude a mejorar tal situación.

La implementación se realizará en un periodo de 3 meses a partir del segundo semestre del 2019, realizando 7 actividades y en conclusión se espera que impacte beneficiosamente de la siguiente manera:

Se da comienzo al control continuo de las ventas a crédito y cuentas por cobrar, para que una vez obtenido los resultados, la empresa se mantenga en la posición deseada. Al encontrar el personal indicado, el mismo realizara el informe 3 veces al año, con el objetivo de encontrar nuevas deficiencias o mantener una situación óptima. Cada personal del área realiza de forma idónea su trabajo, contando con los conocimientos adecuados y la capacitación.

Se conoce en detalle cada cliente y su clasificación, para simplificar la gestión de cobranzas y realización de descuentos por montos de compra y beneficios de compra.

Reduce el % de créditos por ventas, brindando opciones de pago en efectivo e interés; esto mejora el índice de liquidez; mejora las ventas; mejora el margen de ventas y por sobre todo mejora el índice de plazo de los clientes.

Recuperación de cartera de clientes morosos, mediante la renegociación de deudas vencidas; la aplicación de intereses a clientes a plazo.

Todos los beneficios obtenidos brindara a la empresa la opción de hacer frente a sus deudas de corto plazo con lo recuperado de las ventas a crédito de corto plazo; también un mejor estatus frente a sus competidores.

En definitiva, se recomienda la aplicación de dicho plan de implementación con la posibilidad de agregar las tareas que necesarias para la obtención del objetivo y el mejoramiento continuo. También para un mejor resultado de dicho plan se aconseja a los socios el traslado al nuevo centro de distribución de AJ y JA Redolfi, ya que la empresa se encuentra en crecimiento y este es un gran punto para un aprovechamiento máximo de las instalaciones y los bienes con los que la empresa cuenta; esto permitirá disminución del riesgo de roturas y robo debido a los menores movimientos de la mercadería.; mayor control del stock, lo cual disminuye la cantidad de productos que se venzan por falta de rotación; mayor organización en la parte operativa, al tener toda la mercadería en un solo depósito; mayor control de la mercadería, lo cual disminuye el robo

debido a que el nuevo centro de distribución tendrá un solo sector de entrada y uno de salida; el personal trabajará en mejores condiciones; etc.

## **Bibliografía**

- Avendaño . (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa: una nueva perspectiva para las empresas . *Dialnet*.
- Bazzani, C. (2008). Analisis de Risgo en proyectos de Inversion.
- Bedoya, D. D. (Enero de 2008). Medición y análisis de un modelo para. *Revista Soluciones de Postgrado EIA, Medellín*, p. 93-111. .
- Cordoba, G. d. (2019). *Habilitación nacional de transporte de productos alimenticios. Secretaria de alimentos de la provincia de córdoba*. Obtenido de [www.cba.gov.ar/transporte-secretaria-de-alimentos/](http://www.cba.gov.ar/transporte-secretaria-de-alimentos/).
- Esclava, J. J. (2010). *Las claves del analisis Economico Financiero de la Empresa*.
- Gasalla, J. (2017). Argentina continúa como el país con mayor presión tributaria del mundo. *Infobae*.
- Hernandez, J. L. (2005). *Tecnicas de Analisis Financiero. Los Indicadores Financiero*.
- Hongren, C. (2010). *Contabilidad*.
- Ibarra Mares, A. (2010). Desarrollo de analisis factorial multivariable aplicado al Analisis Financiero.
- Ibarra Mares, A. (2010). *Perspectiva sobre la evolucion en la utilizacion de las razones financieras*.
- Lopez, M. A. (2018). Nuevo perfil del consumidor Argentino. *America Retail*.
- Manzoni, C. (Noviembre de 2018). la industri y su peor momento: que esperar para el 2019? *La nacion*.
- Mendoza, N. (2011). *Contabilidad General*.
- Miranda, J. T. (2017). *Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR CÃ A. LTDA*. Malaga: Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga), 2017.
- Nava Rolison, M. A. (2009). Analisis Financiero, una Heramienta clave para la Gestion Financiera Eficiente. *Redalyc. Revista venezolana*.
- Padilla, M. C. (2014). *Analisis Financiero* . Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Perez, J. O. (2005). *Analisis de los estados contables, un enfoque de gestion*.

Priotto, H. (2013). *Contabilidad Basica*. Editorial Universitaria.

Redolfi, P. (2008). *Traslado y diseño del centro de distribución de AJ Y JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Cordoba Argentina.

Rubio Dominguez, P. (2007). *Manual Analisis Financiero*.

Valencia, W. (2011). *Indicador de Rentabilidad de proyectos*.

Zapata Sanchez, P. (2011). *Contabilidad General*.

Zambrano Abreu. (2014). *Utilidad de las opciones reales en la valoración de proyectos de inversión visión gerencial*; universidad de los andes Mérida, Venezuela.

