

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Reporte de Caso.

**“Análisis de los estados contables de A.J & J. A Redolfi S.R.L. para determinar
la estructura óptima de financiamiento”**

**"Analysis of the A.J. And J. A. Redolfi S.R.L. ´s financial statements to determine
the optimal financing structure”**

Contador Público

Chaparro, Emanuel Alejandro

Legajo: VCPB035573

DNI: 36.639.687

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, julio, 2020

Índice

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto	6
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
Conclusiones sobre el sector	10
Diagnóstico organizacional	10
Análisis específicos según el perfil del profesional	11
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Descripción del problema.....	19
Justificación.....	19
Conclusión.....	20
Plan de Implementación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Alcances de la implementación	21
Recursos	22
Acciones y marco de tiempo	22
Descripción de las Actividades según Objetivos.....	24
Objetivo específico 1 y 2.....	24
Objetivo específico 3	24
Objetivo Específico 4	25
Objetivo Específico 5	26
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Referencias	31
Anexos.....	34
Anexo I. Curso en administración de empresas	34
Anexo II. Modelo de encuesta de evaluación de la implementación.	37

Resumen

En el Trabajo Final de Grado se examinó la importancia de la financiación óptima de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, dedicada a la distribución mayorista de productos de consumo masivo. Se realizó el análisis FODA y PEST para dar lugar al análisis financiero que consistió en la comparación del ejercicio del año 2018 con los resultados de los años 2017 y 2016. Se encontró, por medio de los distintos índices contables, que la empresa presentaba deficiencias en las cuentas por cobrar, promoviendo a la búsqueda de los motivos que generaban el problema en la empresa. Las causas que dieron origen a la situación tenían origen endógeno, tales como lo es la 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 las restantes de origen exógeno, tales como la crisis económica del país y el mundo. Todo esto llevó a la decisión de realizar un plan de implementación que cuenta con la realización de distintas actividades para la solución y mejora de la situación de la organización con sus deudores por ventas, el cual permitirá incrementar los beneficios de la empresa en los diferentes horizontes económicos.

Palabras claves: análisis, financiamiento, índices, deuda.

Abstract

The importance of optimal financing of the company AJ y JA Redolfi S.R.L, dedicated to the wholesale distribution of consumer products, was examined. The SWOT and PESTEL analysis was performed to give rise to the financial analysis that consisted of comparing the year 2018 with the results for the years 2017 and 2016. It was found, through the different accounting indices, that the company had deficiencies in accounts receivable, promoting the search for the reasons that generated the problem in the company. The causes that gave rise to the situation were endogenous, such as the lack of training of employees in the sales and collections sector, the lack of knowledge of each client and their situation, lack of policies for interest and renegotiation of bad debts, and the rest of exogenous origin, such as the economic crisis that the country and the world. All this led to the decision to carry out an implementation plan that included carrying out different activities for the solution and improvement of the organization's situation with its sales debtors, which will allow increasing the company's benefits in the different economic horizons.

Keywords: analysis, financing, indices, debt.

Introducción

En un mundo integrado, las empresas están en la búsqueda de prácticas basadas en la eficacia y eficiencia, lo cual se traduce en que cada una busque ser líder y mejorar constantemente a fin de no perder sus ventajas comparativas. En vista de un entorno cada vez más competitivo, cobra relevancia determinar la estructura óptima de financiamiento que sea adecuada 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 cuentan con diversas fuentes para obtener recursos, estas pueden ser: por medio de deuda o una modificación del capital, pero también es posible una combinación 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 a mantener, entendida como la combinación o arquitectura de las fuentes de financiación de deuda y capital que minimiza su costo o maximiza el valor de la empresa (Albornoz, 2012).

Otra forma de análisis de financiamiento óptimo es cómo las empresas financian sus ventas y a su vez las formas de pagar sus deudas. Son numerosas las empresas que desconocen 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 cumplir con 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 (Ramirez Herrera & Palacín Sánchez, 2018).

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 Grado tiene por objetivo estudiar el financiamiento de la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik, para encontrar la estructura óptima de créditos por ventas.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas como también preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con distribuidoras y autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, James Craik y Córdoba Capital.

Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, demostró un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes posee: una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, 4 autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Desde 1910 la familia Redolfi está instalada en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida y el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993. Por otro lado, José participó de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar.

Como antecedentes más cercanos a nivel nacional, se encuentra el trabajo de Pablo Redolfi, uno de los propietarios de la empresa, que realizó estudios analizando la posibilidad de inversión en un nuevo depósito, evaluando su ejecución, el cual, concluyó con la aprobación de dicha inversión (Redolfi, 2008). La relación con el trabajo se encuentra en la necesidad de analizar la estructura financiera de la empresa y las relaciones entre las variables dependientes e independientes para arribar a decisiones de financiamiento, pero con diferente horizonte temporal.

Mientras que, a nivel internacional, sobre el estado de las artes de cuentas por cobrar y su incidencia sobre la liquidez es preciso remontarse al trabajo de Torres Miranda y Avelino Ramírez (2017) en el cual se evalúan las cuentas por cobrar y cómo inciden en la liquidez de la compañía escogida para esa investigación, basándose en los análisis de los estados financieros y aplicando los *ratios* pertinentes que permitan 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 sólidos para tomar decisiones acerca del cumplimiento de las obligaciones a corto plazo. Para el desarrollo del tema se consideró esta información, el análisis de los estados financieros de la compañía para examinar sus cuentas por cobrar y cómo afecta a los resultados de la misma en un plazo determinado, así mismo se procedió a validar los estados financieros mediante los *ratios* de gestión y liquidez.

Con el trabajo se pretende realizar una propuesta que permita obtener una adecuada administración del capital a corto plazo, proporcionándole a la empresa la posibilidad de

desarrollar sus actividades de forma efectiva y eficiente que llevará a ofrecer a sus clientes mejores condiciones de financiamiento, mantener un adecuado nivel de inventario y lograr obtener mejores condiciones comerciales.

A partir del Trabajo Final de Grado se pretende hacer la propuesta de un plan que solucione la problemática de las cuentas por cobrar de la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L y de ejecutarse, este generará beneficios por medio de herramientas útiles que contrarrestarán las causas que producen problemas en la estructura de créditos.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

En el presente, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. 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.

La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

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.

Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera; con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos; su número se aproxima a los 6 mil. Por lo general, no cuentan con utilitarios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

Si bien todo lo mencionado anteriormente es positivo, se puede apreciar una necesidad de incrementar sus ganancias y para lograr esto la empresa necesita aumentar sus canales de ventas expandiéndose a otras provincias, para lo cual Redolfi tiene que estar preparado y

conocer cuáles son los índices a mejorar, entre ellos el plazo de cobranzas y el de pago a proveedores debido a la escasa atención prestada y el pobre desempeño.

Análisis de contexto

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PEST, en el cual se identifican los factores del entorno general que afectan positiva o negativamente a la empresa. Los factores son: Político, Económico, Social y Tecnológico.

Político. Las elecciones del 2019, trajeron al mercado altas volatilidades por la incertidumbre que genera volver a contar con un gobierno populista o contar con un gobierno pro mercado. Esta situación desencadenó en una demora en el ingreso de las divisas de las exportaciones de productos agropecuarios, por lo tanto, resulta difícil que en el 2020 se aprecie una rápida recuperación de la actividad económica, lo que provocará una disminución en el consumo, algo que puede afectar a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., pero no en gran escala ya que al ser una empresa de distribución mayorista alimenticia especialmente, pueden disminuir sus ventas, aunque en menor escala comparándola con empresas de otros rubros, como pueden ser los electrodomésticos (Santander Rio , 2020).

Económico. El país atraviesa una crisis económica debido a la recesión y un estancamiento en el crecimiento del empleo. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%. La tasa de desempleo asociada al año 2019 se ubicó en 10,6% y de acuerdo a las proyecciones, no se espera que en el próximo bienio disten mucho de aquel valor (Santander Rio, 2020). Estas variables están anticipando que puede haber una caída de turismo interno debido a la caída del ingreso por la disminución de la actividad económica.

Por otro lado, según el INDEC la pobreza del país en el año 2018 rondó el 32% de la población (INDEC, 2018).

La depreciación del peso derivó en que la población pierda poder adquisitivo, al no verse reflejado en una recomposición del salario real dado que la inflación del año 2019 se ubicó en torno al 54,4% (Santander Rio, 2020).

Social. La República Argentina está compuesta por 40.117.096 de personas, según informa el INDEC a través del censo del año 2010. Comparando la población del 2010, con el censo anterior esta creció en un 11,4%. Además, se espera una población de alrededor de 45.000.000 habitantes para el año 2020 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019). Este hecho permite contar con un mercado que aumentará en un periodo de diez años, en 5.000.000

de personas, provocando que se puedan desarrollar economías de escala y poder llegar a mercados más distantes.

La distribución del ingreso publicada por el INDEC (2019) para el último trimestre del 2018 muestra el coeficiente Gini en 0.434%, esta cifra supera el tercer trimestre del 2018 la cual fue de 0.424%. Esta situación puede generar tensiones sociales debido a la concentración de la riqueza y hacer inestable la economía.

Además, el informe del INDEC (2019) reveló que el ingreso promedio mensual *per cápita* del último trimestre del 2018 fue de \$11.231, número cercano al salario mínimo vital y móvil -en adelante SMVM- de diciembre del 2018 por el monto de \$11.300. En el mes de marzo de 2019, el SMVM se ubicó en \$12.500, mediante la resolución 01/2019 del Boletín Oficial de la República Argentina (Ministerio de Justicia de Derechos Humanos., 2019).

Otro indicador que alerta a los ciudadanos a diario es la tasa de desempleo. Al cierre del año 2018, se terminó con el 9.1% de desocupación. Para el año 2019, la tasa de desocupación se ubicó en 10,6% (Santander Rio, 2020).

Los temas mencionados anteriormente, como las altas tasas de inflación y desempleo, cuando son comparadas con países de la región, impactan desfavorablemente en Redolfi específicamente en su estructura de costos, algo relevante para mantener la competitividad.

Tecnológico. En el presente, a Redolfi le falta desarrollo a lo referido en este enfoque, ya que podría mejorar su logística y distribución implementando nuevas formas de control de *stock* y trazabilidad de mercaderías mediante diferentes sistemas de gestión, uno de ellos podría ser el Presea ERP, *Enterprise Resource Planning* – Planificación de Recursos Empresariales.

Otra observación en este enfoque es que la industria de consumo masivo se encuentra en plena transformación, con compradores cada vez más informados y una participación creciente del comercio electrónico, lo que impone una reflexión acerca de las estrategias que son necesarias para sobrevivir a estas nuevas condiciones e, incluso explotarlas para ganar en ventas (KPMG, 2017). En los países Latinoamericanos, y más precisamente en aquellos en los que cuentan con altas tasas de inflación, se observa que el consumidor hace prevalecer al momento de la elección el precio o los descuentos más que la marca, siendo esta una razón secundaria al momento de la elección (KPMG, 2017). Con este suceso, acompañando a la difícil situación económica, las principales cadenas de supermercados en la región han tomado la decisión de lanzar al mercado segundas marcas y además llevar a cabo alianzas estratégicas con el objeto de diferenciarse y no perder la cuota de mercado.

En conclusión, a lo que refiere este enfoque, si bien hay acceso a la tecnología de punta, la falta de financiamiento por parte del Estado hace que esto resulte costoso para las empresas por el contexto político-económico.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria. En el caso bajo estudio, la rivalidad es principalmente regional. Los mayoristas por lo general, tienen una cobertura de no más de 300 a 350 km. de radio desde el centro de distribución, debido al alto costo que se incurre en transporte de larga distancia.

La competencia de precios es extrema, pero también influyen otros factores, como el tiempo de entrega, formas de pago, descuentos, calidad, garantías, el servicio postventa y la imagen corporativa.

Se identifica como principales competidores:

- En Villa María: Don Emilio, Baralle, Demarchi.
- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco.

Además, hay un grupo de empresas que pueden denominarse como preventistas y que cuentan con entregas a domicilio: en este caso son Rosental y Micropack, estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

La fuerza competitiva del ingreso potencial. En esta industria existen altas barreras de ingreso/salida manifestadas a través de los requerimientos de capital, ya que se deben realizar grandes inversiones en infraestructura, equipamiento, sistemas informáticos, capacitación y logística.

También constituye una barrera de ingreso conseguir la representación de alguna marca líder para poder venderla en una zona cerrada de exclusividad. Las características de los servicios brindados por los mayoristas son bastante estandarizadas existiendo muy poca diferencia entre los servicios de un mayorista a otro. Existen economías de escala moderadas en el envío de múltiples pedidos a un mismo cliente y en la compra de grandes cantidades de mercadería. Los efectos del aprendizaje son un factor moderado en esta industria.

La mayor amenaza que se presenta para el sector es la apertura de nuevas bocas de empresas como las grandes cadenas mayoristas y, por otro lado, se debe prestar atención a las

empresas del interior del país que están creciendo de manera sostenida en sus ventas y con una llamativa expansión geográfica.

Productos sustitutos. Los clientes pueden, cuando un producto o línea de este no es exclusivo, cambiar fácilmente de proveedor, pero esto se dificulta en el momento que un producto es exclusivo de un mayorista, porque para seguir teniendo ese producto en su negocio deberá comprárselo a uno de otra zona o bien a un cliente del mayorista exclusivo pagando por ende un precio más alto y perdiendo, además, las ventajas que ofrece el mayorista.

Otros sustitutos en este sector son empresas como los hipermercados y supermercados que, con agresivas ofertas de masiva difusión, convierten a los minoristas en sus clientes ocasionales. Algunas de las empresas que se caracterizan por este tipo de prácticas comerciales son: Disco, Libertad, Carrefour y Wall Mart.

También, entre los sustitutos se encuentra un pequeño grupo de pymes que además de fabricar su producto lo comercializan y distribuyen directamente al cliente minorista.

Poder de los proveedores. Los proveedores de esta industria son una fuerza competitiva poderosa cuando estos ofrecen marcas que son líderes en el mercado, imponiendo a los mayoristas: cuotas de compras, cobertura, exclusividad, exigencias de información contable, entre otras, para poder acceder a mayores descuentos y de esta manera, obtener precios más competitivos. En caso de no completar estos requisitos, puede correr riesgo la distribución exclusiva de sus productos.

Por otra parte, todo lo contrario, ocurre con productos que no son líderes en el mercado, los proveedores tratan de negociar con los mayoristas para que estos le distribuyan sus productos y permitan dar a conocer a sus clientes y poder de esta manera penetrar en el mercado.

A.J & J.A Redolfi S.R.L comercializa productos de grandes empresas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraf Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S.A., Cía. Introdutora Bs. As., R.P.B S.A., Cía. General de Fósforos, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli Branca y Kodak. Todas y cada una de ellas de vital importancia.

Poder de los compradores. Los clientes que desean una determinada marca de producto no tienen muchas posibilidades de negociar en aquellos bienes que el proveedor distribuye en forma exclusiva, aunque sí tienen esa posibilidad aquellos clientes que compran grandes volúmenes de productos no exclusivos, es decir, el tener un fuerte poder de negociación, está

sujeto directamente a los volúmenes de compras que realice y también dependerá si el producto es distribuido por un mayorista exclusivo o no.

Entre otras, las negociaciones se basan en conseguir no sólo un menor precio del producto en cuestión sino también plazos de financiación más extendidos, flete a cargo del proveedor y disponibilidad de mercadería en momentos de alta demanda.

Los compradores del sector mayorista son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos y revendedores. Con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios óptimos para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores valoren el servicio brindado por los distribuidores mayoristas.

Otro aspecto importante al analizar al comprador, es la sensibilidad que experimenta ante los cambios en los precios del proveedor. Esta conducta está influenciada por dos factores que son: a. El margen de marcación o *mark-up* con que fija el precio final, y b. Si existen sustitutos más atractivos, será la de sustituirlo.

Conclusiones sobre el sector

La industria es atractiva por aspectos tales como el crecimiento importante que ha tenido el canal tradicional en proporción a los hipermercados y supermercados principalmente, debido al cambio en el hábito de consumo de la población. Otro aspecto que hace que la industria sea atractiva es la posición competitiva que posee la empresa a través de las representaciones de marcas y productos exclusivos brindando una fuerte barrera de entrada para la competencia y un alto poder de negociación con los compradores o clientes.

Diagnóstico organizacional

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del Análisis FODA, en el cual se identifican los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente a la empresa. Los factores son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 1.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Antigüedad en el rubro mayor a 50 años consolidando la presencia ante grandes proveedores.</p> <p>Diversidad de productos y marcas de afamados prestigios.</p>	<p>Beneficios fiscales derivados de la expansión o tamaño de la empresa.</p> <p>La expansión de nuevas sucursales.</p>

Fortalezas	Oportunidades
<p>Personal capacitado en cada área.</p> <p>Rapidez en las entregas debido a la cantidad de sucursales, personal y vehículos propios.</p> <p>Servicio de asesoramiento comercial a futuros nuevos clientes.</p> <p>Política de Crecimiento Sostenido.</p>	<p>Con el prestigio obtenido, se crea la posibilidad de ser representante de otras marcas importantes.</p> <p>Optimizar la rentabilidad por medio de las economías de escala.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Deficiencias en el control de las cuentas a cobrar debido a la cantidad de sucursales.</p> <p>Falta de un correcto lay-in para que se minimice los recorridos de mercaderías.</p> <p>Alta exposición al riesgo debido a la facilidad de elección de proveedor por parte de los clientes.</p> <p>Falta de un sistema de gestión integral para control general y de existencia de inventarios.</p> <p>Falta de publicidad para captar nuevos clientes.</p>	<p>La disminución en las ventas debido a la baja en la actividad de la economía que afecta principalmente a los consumidores por la falta de empleo.</p> <p>El despido de empleados de otras empresas y/o rubros debido a la disminución de la actividad económica del país (caída del PBI) con un impacto negativo sobre las deudas debido a la suba en la probabilidad de incobrabilidad.</p>

Fuente: elaboración propia (2020).

Análisis específicos según el perfil del profesional

En esta etapa se selecciona la información de los Estados Financieros de A. J & J. A Redolfi S.R.L para realizar un análisis horizontal de los componentes del Patrimonio Neto para obtener una idea general de la información proporcionada. El mismo consiste en determinar la evolución de las cuentas dentro del estado analizado.

Tabla 2.

Análisis horizontal del Activo

ACTIVO	al 31/12/2018	al 31/12/2017
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	-78,1%	1829,2%
Cuentas por cobrar	15,8%	150,0%
Otras cuentas por cobrar	0,0%	-100,0%
Bienes de cambio	30,0%	25,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8,1%	97,9%
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Bienes de uso	65,0%	-4,2%
Otros Activos no corrientes	100,0%	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	78,6%	-4,2%
TOTAL ACTIVO	26,2%	55,4%

De la Tabla 2, análisis horizontal del Activo, se desprende que el Activo corriente en el año 2017 se incrementó en un 97,9% siendo los principales rubros Caja y Bancos (1829,2%) y Cuentas por cobrar (150%). De la comparación entre el año 2018 y 2017, se desprende que cobra una mayor importancia el aumento del Activo no corriente, el cual tuvo una evolución del 78,6%. Con esto se aprecia que hay una inclinación a contar con Activos menos líquidos, pero a la vez, hay que considerar que también aumenta Cuentas a cobrar, lo que va a terminar generando una suba en la disponibilidad de activos corrientes.

Tabla 3.

Composición de la estructura de Activos

Activo	Saldos al 31/12/2018	Participación (en porcentaje)
Activo corriente		
Caja y Bancos	2.178.770,08	1,63%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	39,74%
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00%
Bienes de cambio	29.827.616,96	22,30%
Total activo corriente	85.149.328,34	63,67%
Activos no corrientes		
Bienes de uso	44.894.286,49	33,57%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	2,76%
Total activos no corrientes	48.584.839,32	36,33%
Total activo	133.734.167,66	

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020).

De la Tabla 3, se puede analizar que dentro del Activo la cuenta con mayor porcentaje es Cuentas por Cobrar con el 39,74%, representando derechos a cobrar en el corto plazo, haciendo una diferencia visible con los restantes rubros que componen el Estado de Situación Patrimonial. Bienes de Uso tiene una participación del 33,57% del Activo total posicionándolo en el segundo lugar como rubro de importancia, y como Activo no corriente representó un 92,40%, lo que indica inflexibilidad de los recursos de la empresa. Esta composición anticiparía la rigidez de disponer de esos bienes para financiar el crecimiento, aunque esto se relaciona con dicha inversión debido a que gran porcentaje de los bienes de uso son las altas en instalaciones y rodados que representan la inversión llevada a cabo.

Tabla 4

Composición de la estructura del Pasivo

Pasivo	Saldo al 31/12/2018	Participación (en porcentaje)
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar	32.134.173,83	38,94%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	16,50%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	10,45%
Otras cuentas por pagar		0,00%
Total Pasivo corriente	54.373.951,83	65,89%
Pasivo no corriente		0,00%
Cuentas por pagar	18.149.042,99	21,99%
Otros Pasivos no corrientes	10.000.000,00	12,12%
Otras cuentas por pagar		0,00%
Total Pasivo no corriente	28.149.042,99	34,11%
Total Pasivo	82.522.994,82	

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020).

Respecto al Pasivo, exhibido a través de la Tabla 4, se desprende que las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo por medio de capital ajeno, correspondiente a sus acreedores, proveedores, préstamos bancarios entre otros. Cuentas por pagar representa el 38,94 % del Pasivo Total. Es importante destacar que Cuentas por pagar del Pasivo no corriente representa el 21,99% del Pasivo Total. En conjunto, o sea bajo el rubro Cuentas por pagar, representan un 60,93 % del Pasivo Total. A modo de conclusión inmediata se puede indicar que la mayor parte del endeudamiento de la empresa se deriva de la operatoria diaria de la empresa y que las deudas a largo plazo se encuentren relacionadas a la adquisición de Bienes de uso.

Con el fin de profundizar el análisis, se lleva a cabo el cálculo de índices de corto plazo como de largo plazo para determinar la situación financiera de la empresa. Se comienza con la estructura de endeudamiento de la empresa.

Tabla 5

Ratios de endeudamiento de la empresa

	Indicador	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Corto plazo	Pasivo corriente/total Pasivo	65,89%	67,61%	88,37%
Largo plazo	Pasivo no corriente/total Pasivo	34,11%	32,39%	11,63%
	Relación acreedores/socios	1,61	1,35	0,68

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020).

De la Tabla 5 se desprende 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, pero ha ido en caída. 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 \$ 0,68 de capital de terceros, luego en 2017 aumenta a \$ 1,35. Para cerrar el periodo bajo estudio \$ 1,61; o sea, ha estado empleando más recursos ajenos. A continuación, se presenta la Tabla 6, la cual brindará información sobre la liquidez de la empresa.

Tabla 6.

Situación de la liquidez de la empresa

Indicador	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Liquidez corriente	1,57	1,91	1,64
Fondo de maniobra	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	\$ 15.493.417,34

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020).

De la Tabla 6, en 2018 y por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo, se cuenta con 1,57 pesos para hacer frente a las obligaciones, se puede visualizar que el *ratio* de liquidez corriente ha tenido una disminución en comparación al año 2016. 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, se podrán cancelar sin conflictos, pero es necesario mejorar dicho indicador. 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 positivo ya que es una

porción que se puede llegar a utilizar para financiar la propuesta. Con el objetivo de evaluar la rentabilidad del negocio, se confecciona la Tabla 7

Tabla 7.

Rentabilidades de la empresa

Indicador	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Margen de ventas	21,63%	20,82%	20,02%
Rentabilidad de los Activos (ROA)	0,0779	0,0746	0,1206
Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	0,2034	0,1756	0,2021

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020).

De la Tabla 7 se desprende que el margen de la empresa ha contado con una leve tendencia a crecer en el periodo ubicándose en promedio en un crecimiento del 0,8 % anual, posiblemente debido al aumento de la capacidad instalada. La rentabilidad del activo sufrió una caída en el periodo, pero se puede apreciar que hacia el año 2018 comenzó a revertir la tendencia y con el mismo desempeño contó la rentabilidad de la inversión. Con el objeto de evaluar el desempeño de Cuentas por cobrar se presenta la Tabla 8.

Tabla 8.

Composición de las cuentas por cobrar

Rubro: Cuentas por cobrar	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Deudores por ventas	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48	\$ 18.355.456,59
Cupones Tarjetas de Crédito a cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
Total cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48	\$ 18.355.456,59

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020).

Se destaca que el 100 % del rubro se integra por Deudores por Venta, lo que indica que la empresa financia la totalidad de las ventas de sus clientes, lo que puede exponerla a un alto riesgo de insolvencia si no han sido evaluados los clientes correctamente. Con este objetivo se realiza un análisis del plazo de cobranza en la Tabla 9.

Tabla 9.

Análisis de las cuentas por cobrar

Indicador	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Plazo de cobranza de las ventas	60 días	60 días	30 días
Rotación de Cuentas por Cobrar	6 veces al año	6 veces al año	12 veces al año

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020).

De la Tabla 9 se desprende que la demora de cobro se extendió a partir del año 2017 siendo perjudicial en un contexto donde los precios se incrementan y las tasas de interés se encuentran altas para el financiamiento.

Por medio del análisis financiero precedente se deduce, en general, que la empresa se encuentra en una situación económica financiera equilibrada, que no está endeudada a largo plazo, permitiendo que se gesten posibilidades de nuevas inversiones para el futuro. Es importante mejorar las cuentas por cobrar, reflejado a 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 y más aún en procesos inflacionarios, para que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo que puedan incrementar la rentabilidad promedio.

Marco Teórico

La planeación financiera permite establecer cómo se lograrán los objetivos financieros, y se utiliza para anticiparse a las posibles situaciones futuras y establecer las formas para lograr las metas maximizando el valor de mercado de la empresa. Como antecedentes, se puede citar a los matemáticos italianos del Renacimiento, quienes fueron unos de los primeros en utilizar cálculos de Ratios, especialmente a Lucas de Paccioli (1440-1515), difusor de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable.

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 (Ochoa González, Sánchez Villacres, Andocilla Cabrera, Hidalgo y Medina Hinojosa, 2018). 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. En relación a lo planteado, Lavallo Burguete (2016) describe el análisis financiero como un proceso que consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos de 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. Como queda pre establecido, es necesario recurrir a los índices financieros o *ratios* con el fin último de determinar la condición financiera o salud de una empresa. Por este motivo, en el trabajo se

realizaron cálculos de índices financieros. Entre los indicadores destacados, y utilizados con mayor frecuencia para la evaluación de una empresa, se encuentran el *ratio* de liquidez, *ratio* de endeudamiento y *ratio* de rentabilidad (Corona Romero, Bejarano Vázquez y González García , 2014). Es posible sostener que el *ratio* de liquidez estaría revelando la necesidad de la cantidad de efectivo a mantener para cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad (Corona Romero, Bejarano Vázquez y González García , 2014). Desde el punto de vista económico, la liquidez está dada por la facilidad o dificultad de convertir un Activo en dinero o 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, Fernández (2015) 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 este 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.

El segundo concepto que es necesario considerar es el endeudamiento y se toma el aporte de Nava Rosillon (2009), quien lo determina por medio de la razón Pasivo/Patrimonio Neto. Este *ratio* indica la situación de endeudamiento de una empresa relacionada 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. Por lo 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 (Fernández, 2015). En coincidencia con lo expuesto anteriormente, Nava Rosillon (2009), 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 uno (Fernández, 2015).

Entre los conceptos de importancia en las Ciencias Económicas, se encuentra el concepto de rendimiento o rentabilidad, al cual se lo puede definir como la utilidad que se obtiene durante un determinado periodo de tiempo. Cabe destacar que es numerosa la bibliografía que conceptualiza el rendimiento como la ganancia o al retorno monetario que genera una determinada inversión, distinguiéndose de la anterior concepción en que este constituye solamente un retorno monetario (Puerta Guardo, Vergara Arrieta y Huertas Cardozo, 2018). En el trabajo y sin entrar en consideraciones de estas características, se calcula

la rentabilidad de la empresa por medio de los índices de rentabilidad del Activo -en adelante ROA, del inglés *Return On Assets*- e índice de rentabilidad del Patrimonio Neto -en adelante ROE, del inglés *Return On Equity*-. Relacionado a la rentabilidad, en términos generales, estos miden la eficiencia de la administración para producir utilidad. Esta puede ser generada por el uso eficiente de la estructura de activos -ROA- o la generada por la inversión de recursos de los dueños -ROE- (Fernández, 2015). La Rentabilidad del Patrimonio Neto se calcula por medio del cociente entre la ganancia del Ejercicio y el Patrimonio Neto; este cociente indicará, por cada peso invertido en la empresa, cuánto ganarán o perderán los propietarios. De esta manera, se analiza si el Patrimonio Neto generó resultados acordes al objetivo propuesto por la gerencia, teniendo en consideración el costo de oportunidad. También se lo denomina Rentabilidad Financiera porque toma en cuenta los gastos que originó el pasivo en la determinación de ganancia final (Escobedo Almendral, 2015).

La definición de rendimiento no es única como fue anteriormente expuesto, por ello se propone el *ratio* de rentabilidad del Activo, el cual indica cuánto se gana o cuánto se pierde por cada peso de recursos totales invertidos en la empresa. También se lo suele denominar rentabilidad económica. A valores más altos, implica que el activo ha generado mayores beneficios. A su vez, Juma'h (2015) sostiene que la rentabilidad del Activo puede ser impulsada por aquellas acciones que maximicen el margen de ventas o la rotación de activo.

Es importante aclarar que para alcanzar la máxima rentabilidad en el uso de los activos y obtener mayor liquidez, es necesario conseguir o llegar a la eficiencia en las cuentas por cobrar e inventarios. Por este motivo, y siguiendo a Juma'h (2015), el *ratio* de plazo de cuentas por cobrar permite conocer el tiempo de pago de los clientes de la empresa. La importancia que tiene el contar con este *ratio* es que cuando hay atrasos en las cobranzas, para la gestión financiera de la compañía, se observa una disminución de la velocidad del flujo de ingresos y en consecuencia en la necesidad de más capital de trabajo para realizar sus actividades.

Fernández (2015) 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 su principal fuente de ingresos, base para establecer compromisos a futuro.

La aplicación de *ratios* en los balances de empresas es un instrumento que permite la evaluación de la salud de estas y es necesario ejecutarlos con cierta periodicidad a fin de detectar los desvíos, pero en todos estos análisis se ha supuesto que la información base reúne las características de ser confiable y veraz; por ello no estaría de más realizar una auditoría de

los estados contables a fin de detectar errores. En la empresa se detecta una insuficiencia en la provisión de información que podría ser suministrada con una introducción de recursos humanos y de capital en el corto plazo. Esto promovería a detectar y corregir desviaciones con respecto al estado del logro de los objetivos planteados por la alta gerencia.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema

Los tiempos presentes demandaron modificar los paradigmas y las estrategias que habían sido exitosas en tiempos pasados, es por ello que se hace necesario analizar las posibilidades futuras del negocio y replantearlas con frecuencia. De esta manera, se le permitirá a la empresa adaptarse a un mercado que varía sus necesidades o se torna más exigente permanentemente.

En el análisis específico del presente trabajo se realizaron un conjunto de cálculos en los que se menciona la importancia de plantear la problemática que la empresa está sosteniendo con las Cuentas por cobrar. Dentro de las partidas del Activo corriente estas ocupan un porcentaje significativo, *Tabla 3*, representando una inversión importante, ya que constituyen aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo. Este accionar 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 9* del presente trabajo, queda definido que la empresa se comporta de manera muy flexible con los plazos de créditos en los dos últimos años; según información obtenida, el plazo de cobranza de los deudores por ventas esperado es de 21 días, mientras que el plazo brindando en el año 2018 fue de 60 días y tuvo su distanciamiento en el año 2017.

Justificación

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 del país en general y del mercado en el cual opera la empresa, pero también se explican por 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 desacertadas de ventas y la falta de clasificación de los clientes, expresando la necesidad de conocer en detalle quiénes son individualmente cada uno de ellos y por qué se les brinda el plazo de pago. Además, hay que hacer mención que una forma de disminuir la exposición al riesgo podría ser por incrementar la comercialización a través de las tarjetas de crédito.

Cabe destacar que las Cuentas por cobrar constituyen en el presente la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, esto ocurre principalmente por las altas tasas de crédito, pero esto no implica una relajación total dado que son medidas de gran importancia al momento de tomar decisiones financieras.

La situación financiera de la empresa, evaluada a través de los *ratios*, otorgan una visión más amplia de la posición o salud de la organización. Con los índices de las Tabla 5 y Tabla 6 se observa que la empresa está en una situación que puede afrontar el endeudamiento y, además, que cuenta con liquidez suficiente. Hay un hecho que involucra al margen sobre las ventas, el cual está mostrando un tímido crecimiento de año en año, posiblemente anticipando que hay una recuperación de la rentabilidad que están brindando los activos siendo descripto por la Tabla 7 del Análisis de Situación.

Conclusión

Es posible argumentar, y con fundamentos, que la empresa se encuentra en una situación de incertidumbre, y esta queda revelada en el momento indicado del material, de que el plazo de cobranzas es de 21 días, mientras que del análisis de los plazos por medio de *ratios* a sus clientes se desprendió que se ubicaron en torno a los 60 días en los dos últimos años. Esta situación demanda una solución que corrija la distorsión en forma oportuna dado que se podrían tomar decisiones que desfavorezcan financieramente la posición de la empresa. Este trabajo proporcionará información a la gerencia sobre la salud de las cuentas por cobrar y brindará una solución por medio de la creación de un área que permita hacer el seguimiento de las cuentas y así evitar llegar a la situación en la cual se produzca un desfinanciamiento de la empresa. También, se llevará a cabo una sugerencia sobre la clasificación que se debería otorgar a los clientes con el fin de lograr su fidelización. La propuesta también contemplará la situación en la cual se produce una demora en los pagos, esto puede ser corregido por medio de intereses punitivos a fin de que la empresa no sufra una pérdida de capital en términos reales por efecto de la inflación. Todo el proceso estará orientado para que se desarrolle en un plazo no mayor a los 90 días, desde la aprobación por parte de la gerencia a comenzar a partir del mes de julio del corriente. Es necesario aclarar que la capacitación de los recursos humanos se extenderá por un plazo de un año cuya finalidad es la de capacitar y otorgar las cualificaciones necesarias para que puedan presentar la información de manera oportuna y precisa para la toma de decisiones, como podría ser al momento de conceder un mayor plazo a un cliente habitual.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa Redolfi a través de un análisis horizontal y vertical de los Estados Contables para el periodo 2016 al 2018 con el fin de optimizar los mecanismos de financiamiento a partir del segundo semestre del año 2020.

Objetivos Específicos

- Llevar a cabo el análisis horizontal de los Estados Contables para los ejercicios cerrados en los años 2016, 2017 y 2018.
- Realizar un análisis económico y financiero de corto plazo para los Estados Contables de los ejercicios 2016, 2017 y 2018.
- Definir políticas de cobro y financiación para reducir la morosidad y los niveles de endeudamiento de Deudores por ventas.
- Proponer medidas estratégicas tendientes a mejorar los resultados de los índices relevados.
- Capacitar al personal del departamento de administración y finanzas para la aplicación de gestiones en Cuentas por cobrar.

Alcances de la implementación

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

Alcance Geográfico: la ejecución del plan de implementación será dentro del Área de Administración y Finanzas, en el departamento de cobranzas de la empresa A. J & J. A 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 2020.

Alcance Metodológico: se utilizaron metodologías descriptivas, correlacionales y explicativas.

Limitaciones: para la elaboración 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 en línea de Experto en administración de empresas dictado por la Universidad Tecnológica Nacional; el costo por persona y para todo el curso asciende a \$ 24.800,00 -Ver Anexo I-. La selección de una nueva persona especialista en el tema cobranzas implicará el pago por todos los conceptos, o sea, aportes y retenciones, una erogación de \$40.000 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. Además, para la acción de gestión de cobranza se necesitará un 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.

Tabla 10.

Actividades, duración y áreas responsables

Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Duración (en días)	Área Responsable	Objetivo Relacionado
Análisis Económico Financiero	1/7/2020	5/7/2020	5	Gerente de Adm. y Finanzas	Objetivo General/Esp. 1 y Esp. 2
Análisis Cuentas por cobrar	6/7/2020	8/7/2020	2	Dpto. Cobranzas	Objetivo General/Esp. 1 y Esp. 2
Elección del Personal	8/7/2020	18/7/2020	10	Gerente de Adm. y Finanzas	Obj. Específico 5
Reordenamiento de puestos	18/7/2020	2/8/2020	15	Gerente de Adm. y Finanzas - Gerente Cobranzas	Obj. Específico 5
Armado de legajos de cada cliente	2/8/2020	16/8/2020	14	Dpto. Cobranzas	Obj. Específico 3
Clasificación de clientes	16/8/2020	26/8/2020	10	Dpto. Cobranzas	Obj. Específico 3
Implementación de políticas de Interés	26/8/2020	12/9/2020	17	Dpto. Cobranzas	Obj. Específico 4

Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Duración (en días)	Área Responsable	Objetivo Relacionado
Implementación de Gestión de cobro y Seguimiento del cliente	12/9/2020	25/9/2020	13	Dpto. Cobranzas	Obj. Específico 5

Fuente: elaboración propia (2020).

Para exponer las actividades en el horizonte de tiempo se realiza el diagrama de Gantt a continuación, donde se observa que el tiempo total para la implantación del sistema sugerido demandará un total de 86 días corridos comenzando a partir del mes de Julio del corriente y extendiéndose hasta septiembre. Es necesario mencionar que la capacitación de los recursos humanos que estaban disponibles demandará un año, pero ello no imposibilita que se pueda hacer el cambio en la gestión a fin de lograr la mejora en la provisión de información.

Tabla 11:

Diagrama de Gantt

Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Duración (en días)	Julio	Agosto	Septiembre
Análisis económico/financiero	1/7/2020	5/7/2020	5	■		
Análisis de Cuentas por cobrar	6/7/2020	8/7/2020	2	■		
Elección del Personal	8/7/2020	18/7/2020	10	■		
Reordenamiento de Puestos	18/7/2020	2/8/2020	15	■		
Armado de legajos de cada cliente	2/8/2020	16/8/2020	14		■	
Clasificación de clientes	16/8/2020	26/8/2020	10		■	
Implementación de políticas de Interés	26/8/2020	12/9/2020	17			■
Implementación de Gestión de cobro y Seguimiento del cliente	12/9/2020	25/9/2020	13			■

Fuente: Elaboración propia (2020).

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. La duración total del proyecto es de 86 días de corrido.

Descripción de las Actividades según Objetivos

Objetivo específico 1 y 2

Contar con la solvencia para afrontar las obligaciones es importante en todas las empresas y considerando el *ratio* de liquidez de la empresa, este sufrió una caída en el año 2018 con respecto a los años 2017 y 2016. De su análisis, se desprende que siempre el Activo corriente resultó ser mayor al Pasivo corriente, esta situación muestra que los recursos disponibles resultan ser suficientes para afrontar las obligaciones exigibles en el corto plazo, pero es necesario tomar con prudencia esta situación dado que sufrió un deterioro durante el periodo. Este índice permitiría adelantar que la empresa cuenta con posibilidades de asumir obligaciones en el futuro, dado que a corto plazo tiene la capacidad de devolución de los fondos solicitados, si lo que se pretende realizar es una solicitud en una Entidad Financiera, pero también hay que considerar que tener un *ratio* por encima de 2 estaría revelando la característica de tener recursos ociosos, lo cual tampoco sería una situación oportuna a contar como estuvo sucediendo en el año 2017. Tomando los valores de la Tabla 9, Análisis de las Cuentas por cobrar, se observa que el plazo se incrementó a partir del año 2017, ubicándose en 60 días, el cual sería una de las causas por el cual la liquidez de la empresa disminuyó. Como actividades sugeridas para corregir esta situación, sería oportuno realizar un cambio en la política de financiación y esto se agrava cuando se contempla la inflación en el análisis, dado que en términos reales se está perdiendo rentabilidad. Una forma de mejorar este *ratio* se podría lograr mediante la generación de una política de cobranzas, que permita prevenir el deterioro de la cartera de créditos, evitando así la extensión de plazo de cobro y el aumento en el grado de morosidad e incobrabilidad.

Objetivo específico 3

Las políticas dentro de una empresa son las que determinan cómo accionar ante los diferentes escenarios y en este caso son necesarias en el rubro Cuentas por Cobrar, dado que podrán determinar cómo brindar crédito, qué ventas conceder a crédito, cuándo se puede realizar ventas a plazo, cuánto es el monto de los créditos a otorgar, 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 usar ese capital 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 9. Este mecanismo permitiría conseguir a la empresa aumentar su rentabilidad que se disminuyó a raíz de los aumentos en los costos.

Tabla 12.

Planes de financiamiento a implementar

	Días de plazo	Interés
Pagos a plazo	30	TNA del 60% capitalización mensual
	60	
	90	
	120	

Deudas vencidas	Se podrá renegociar la deuda, pero con el recargo de intereses punitivos consensuados de acuerdo al Código Civil
------------------------	--

Fuente: elaboración propia (2020).

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, entre otros. La importancia de conocer las causas de no cumplimentar es una forma de cuidar y preservar al cliente, ver qué necesita y qué plazos serían los adecuados. 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.

Objetivo Específico 4

Una de las debilidades de la empresa es no conocer en detalle a cada uno de sus clientes y no tenerlos clasificados. Esto lleva a la empresa a la 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 instrumento 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, entre otros. 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 realizarán seis clasificaciones, estas 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, Clientes fieles.

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 Específico 5

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 del 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. Esta 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 esta 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 a tiempo completo, proactivo, organizado, responsable, profesional idóneo en el tema de cobranzas, entre otras. 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.

Resultados y/o medición de objetivos sin considerar los dos primeros planteados debido a que resultaran de tomar en cuenta las recomendaciones que se consideren.

Tabla 13.

Cuadro comparativo de objetivos específicos

Objetivo	Sin Propuesta	Con Propuesta	Índices Relacionados	Valor objetivo	Frecuencia de medición
Capacitar al personal del departamento de Administración y Finanzas, para la aplicación de gestiones en Cuentas por cobrar.	La empresa no tiene un proceso de selección de los empleados, se reciben los currículums y cuando hay una necesidad en un área se evalúa y contrata. De esta manera, existe una alta probabilidad de cometer errores por contar con personal no capacitado.	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 ayudará a mejorar las actividades del departamento y organizarse. La reorganización permitirá colocar al personal en los puestos según sus habilidades y conocimientos.	Evolución de Cuentas a cobrar= $[(\text{Cuentas a cobrar mes } t / \text{Cuentas a cobrar mes } t-1) - 1] \times 100$	La disminución mensual acumulativa debe tener que ser del 1,24 % a fin de alcanzar en el plazo de un año la disminución del 16% para contrarrestar la suba experimentada en el año 2018 con respecto al año 2017.	Mensualmente durante el periodo de implementación como los meses siguientes.

Objetivo	Sin Propuesta	Con Propuesta	Índices Relacionados	Valor objetivo	Frecuencia de medición
Identificar y clasificar a los clientes, para tener un detalle específico de cada uno de ellos.	La empresa no posee clasificación de clientes, ni legajos por cliente, por tal motivo se desconoce de justificaciónes sobre la concesión de créditos a los mismos; poniendo en riesgo la cobrabilidad de las deudas.	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.	Rotación de cartera = Cuentas por Cobrar promedio mensual / Ventas promedio mensuales = 4.428.578,44/26.571.470,65 =0,166	Valor objetivo = 0,0833 mensual -es el <i>ratio</i> que se comenzó en el año 2016-	El objetivo se verá cumplimentado cuando se realice la clasificación del total de clientes y permitiendo la clasificación de los nuevos clientes. El <i>ratio</i> deberá disminuir a medida que pase el tiempo hasta llegar a valores del 2016 en el plazo de un año.
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 de ventas les brindará a los clientes nuevas opciones de pago y el seguimiento de clientes. La implementación de políticas de Gestión de cobranzas permitirá organizar a la empresa al momento de ceder créditos.	Periodo promedio de cobro = (Cuentas por cobrar * días del mes) / Ventas mensuales en cuenta corriente.	Para computar esta medida hay que abrir las ventas por forma de pago. El objetivo es llevar este valor a los 30 días como fue en el año 2016.	Verificación mensual.

Fuente: elaboración propia (2020).

De lo expuesto en el plan de implantación y de llegarse a los objetivos y a la concreción del mismo, la empresa logrará en un futuro cercano controlar su situación financiera para poder honrar sus compromisos, expandirse y animarse a emprender inversiones de diferentes índoles con el fin también de diversificar su riesgo. En el Anexo II, se presenta un cuestionario que permitirá determinar dónde se encontraron las falencias para buscar las correcciones pertinentes que contribuyan a una mejora continua de la organización.

Conclusiones y recomendaciones

En base a información obtenida de la empresa A. J & J. A Redolfi se realiza en el presente trabajo final de Grado un análisis financiero de la empresa, comparando los ejercicios 2016, 2017 y 2018. A partir de los resultados obtenidos por medio del análisis financiero, se arribó a la conclusión que en términos generales la empresa se encontraba en una buena situación económica y financiera, aunque presenta inconvenientes y desfase en las Cuentas por cobrar y las Cuentas por pagar que debían ser contempladas. Este informe se enfocó en establecer un diagnóstico focalizado en el área de ventas y cobranzas, porque este puede convertirse en un problema en el largo plazo debido a su inexactitud de cálculo detectada en los días a los cuales está realmente operando; estas deficiencias dieron origen a que se plantee la necesidad de realizar un plan de implementación que ayude a mejorar tal situación. Se estipula que la implementación se realizará en un periodo de 3 meses a partir del segundo semestre del 2020, constando de siete actividades y, en conclusión, se espera que impacte beneficiosamente de la siguiente manera:

a) Se comienza con el 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. Contando con el personal adecuado y capacitado para las circunstancias, el mismo realizará el informe tres veces al año, con el objetivo de encontrar desvíos o mantener una situación óptima.

b) Conocer en detalle cada cliente y su clasificación, simplificará la gestión de cobranzas. En la financiación a plazo, se comenzará a regir el cobro de interés donde la tasa nominal anual recomendada es del 60% con una capitalización mensual. El fin último de esta política será la de mejorar el índice de liquidez, mejorar las ventas de contado, mejorar el resultado del ejercicio por el cobro de interés y por sobre todo mejorar el índice de plazo de los clientes.

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

Todos los beneficios obtenidos, otorgarán 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 una mejora en la posición frente a sus competidores.

En definitiva, se recomienda la aplicación del plan de implementación con la posibilidad de agregar las tareas necesarias para la obtención del objetivo y la mejora continua. Este conjunto de medidas permitirá a Redolfi contar con una disminución del costo del financiamiento, dado que el capital que permanece en los clientes en conceptos de deudores por ventas, estará generando rentabilidad por medio de una tasa de interés pero, a su vez, también con este tipo de políticas, se incentivarán a llevar a cabo operaciones de ventas de contado con mayor frecuencia, que mejorará la posibilidad de realizar inversiones en inmuebles que otorguen beneficios extras como ser el evitar daño a la mercadería, sea por manipulación o por encontrarse inadecuadamente almacenada, quiebres de *stock* que restrinjan la disponibilidad de productos en tiempo y forma; otro beneficio no menos importante para una empresa de este rubro, es que la mejora en las disponibilidades o la liquidez permitiría negociar condiciones más beneficiosas con los proveedores, dado que se podría establecer el pago de contado, y de esta forma, poder recuperar la rentabilidad erosionada en el los años bajo estudio debido a los aumentos en los costos. La mejora se lograría por medio de las bonificaciones otorgadas por los proveedores en los precios de lista de los productos comprados lo que a su vez puede ser traducido en una mejora en el precio del producto vendido.

Referencias

- Albornoz, C. H. (2012). *Gestión financiera de las organizaciones : algunos elementos prácticos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Arostegui, A. A. (2013). *Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*.
- Banco Central de la Republica Argentina. (20 de Abril de 2019). <http://www.bcra.gov.ar/>.
Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/>: <http://www.bcra.gov.ar/>
- Banco Mundial. (2018). *Argentina: panorama general*. Recuperado el 19 de Mayo de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Bettioli, E. R. (2016). *Administración del Capital de Trabajo: aplicación práctica en una fábrica de*. Cordoba Capital , Cordoba, Argentina.
- Bolsa de Comercio de Buenos Aires. (20 de Abril de 2019). *Bolsa de Comercio de Buenos Aires*. Obtenido de <https://www.bcba.sba.com.ar/>
- Camasta, J. A. (2017). *El Insignia - Blogs*. Obtenido de <https://blog.elinsignia.com/2017/11/05/las-nuevas-tecnologias-en-la-logistica-argentinasistema-presea-erp/>
- Cerutti, M. R. (2013). *Análisis de Herramientas Financieras Tradicionales y Alternativas en Pequeñas y Medianas Empresas Industriales de aceite de Girasol en la Provincia de la Pampa*.
- Clarín. (20 de Abril de 2019).
- Corona Romero, E., Bejarano Vázquez, V., & González García , J. R. (2014). *Analisis de los estados financieros individuales y consolidados*. UNED.
- Escobedo Almendral, L. (2015). *La estructura financiera óptima bajo un enfoque de ciencia, tecnología y sociedad*. Cuba: Universidad de la Habana.
- Escribano Martínez, F. (2011). *Notas de Catedra Sistemas de Información Contable V*. Córdoba, Argentina: Asociación Cooperadora Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba.
- Fernández, J. L. (2015). *Finanzas de la empresa : toma de decisiones y subjetividad*. Córdoba: Córdoba : Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

- Gambedotti, J. (2014). *Paradigma - Sociedad de Soluciones*. Obtenido de <https://www.paradigma.com/PCA/optimizar-el-capital-de-trabajo-necesidad-en-tiempos-de-crisis/>
- Gestion de Operaciones. (11 de Mayo de 2019). *Gestion de Operaciones*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/que-es-y-como-se-calcula-los-dias-de-inventario/>
- INDEC. (1 de Julio de 2018). *Incidencia de la pobreza y la indigencia*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y censos: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Recuperado el 03 de 09 de 2019, de <https://www.indec.gob.ar>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Obtenido de Instituto nacional de estadística y censos: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf
- Juma'h, A. H. (2015). *Introducción a la Contabilidad para la Toma de Decisiones Estimación y Aplicación*. 3Ciencias.
- KPMG. (2017). *Mass Consumption: habits and points of sale*.
- La Nacion. (20 de Abril de 2019). Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/>
- Lavalle Burguete, A. C. (2016). *Análisis financiero*. Digital UNID.
- Lopez, G. (16 de febrero de 2015). *Cambios en los hábitos de consumo y su implicacion en el turismo*. Obtenido de aprendedeturismo: <https://www.aprendedeturismo.org/cambios-en-los-habitos-de-consumo-y-su-implicacion-en-el-turismo/>
- Ministerio de Hacienda . (20 de Abril de 2019). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar>
- Ministerio de Justicia de Derechos Humanos. (2019).
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Analisis financiero: una herramienta clave para una gestion financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia* .
- Ochoa González, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo , H., & Medina Hinojosa, D. (2018). El analsis financiero como herramienta clave para una gestion financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Canton Milagro . *Eumednet*.
- Perez, J. O. (2005). *Análisis de los estados contables- Un enfoque de gestión*.

- Puerta Guardo , F., Vergara Arrieta, j., & Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis Fianciero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 85-104.
- Pulsoturístico. (2016). *Pulso turístico*. Recuperado el 14 de Agosto de 2019, de http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=1333&titulo=El-turismo-para-la-tercera-edad
- Ramirez Herrera, L. M., & Palacín Sánchez, M. J. (2018). El estado del arte sobre la teoría de la estructura de capital de la empresa. *Cuadernos de Economía*, 143-165.
- Redolfi, P. (2008). Traslado y diseño del Centro de distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik. Córdoba, Argentina.
- Rubino , S. D. (Octubre de 2017). Estructura optima de capital evidencia en empresas argentinas. Buenos Aires, Argentina.
- Santander Rio . (Marzo de 2020). *Santander Rio* . Recuperado el 18 de Abril de 2020, de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser
- Torres Miranda, J., & Avelino Ramírez, M. A. (mayo de 2017). Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR CÍA. LTDA. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-adeclar.html>

Anexos

Anexo I. Curso en administración de empresas



[Cursos Online en Argentina](#) > [Administración de Empresas](#) > [Experto en Administración de Empresas](#)

Experto en Administración de Empresas

Con Certificación de Instituto Tecnológico Superior Serra y Universidad Tecnológica Nacional

El desarrollo de la **profesionalización y capacitación de los mandos medios** orientado a alcanzar **puestos gerenciales superiores** ha impactado exponencialmente en estos últimos años.

El Experto en Administración de Empresas es un **profesional con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, especializado en el campo de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control, capaz de coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales o empresariales.**

Ficha Técnica

📄 **Denominación:** Experto Admin. de Empresas

🎓 **Certificación como Experto:** Universidad Tecnológica Nacional / Instituto Tecnológico Superior Serra

🎓 **Certificación por cada módulo:** Instituto CBTech

📅 **Duración estimada:** 12 meses según disponibilidad del alumno

🕒 **Inicio de Cursado:** 24/48 hs. desde la confirmación de su inscripción

📶 **Sistema de Cursado:** 100% online

★★★★★ (4.75) - 2987 estudiantes inscriptos

Descripción Académica

Denominación y Estructura Curricular

Certificación: Experto Admin. de Empresas

Estructura Curricular: Se encuentra integrado por 5 cursos independientes.

- **Módulo 1: Gestión de las Organizaciones**
- **Módulo 2: Comunicación y Liderazgo**
- **Módulo 3: Recursos Humanos en la Empresa**
- **Módulo 4: Gestión de la Calidad**
- **Módulo 5: Introducción a la Economía**
- Examen Integral Final



Experto en Administración de Empresas: Perfil Profesional

El Experto en Administración de Empresas es un profesional con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, especializado en el campo de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control, capaz de coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales o empresariales.

Con capacidad crítica, creativa e innovadora y con aptitud emprendedora, gestiona, promueve y desarrolla diversos tipos de organización, desde micro a gran empresa, pública o privada, ante ambientes inestables y turbulentos, por lo tanto, es un agente de cambio e innovación al haber adquirido habilidades para percibir y diagnosticar situaciones.

Enuncia objetivos y metas del establecimiento acordes con la visión y misión del mismo, en coordinación con los responsables de las áreas que conforman la empresa, y verifica su cumplimiento.

Formula planes, programas, presupuestos, estrategias, métodos y procedimientos de trabajo para garantizar la utilización racional de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles.

Formula recomendaciones para elevar la calidad de los bienes y servicios y diseñar o adoptar esquemas de organización e instrumentos innovadores.



Es capaz de:

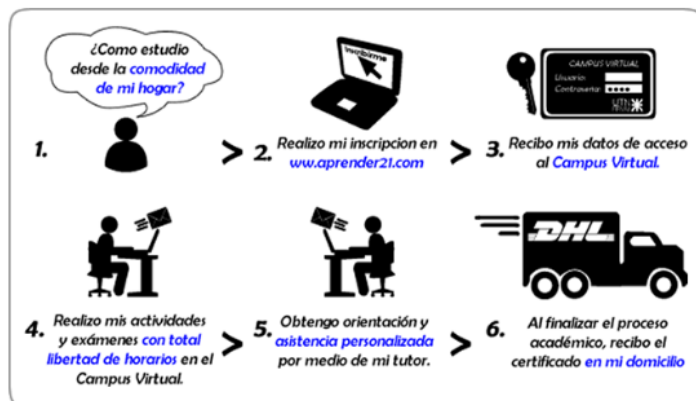
- **Asumir su responsabilidad a nivel gerencial** con carácter estratégico en organizaciones públicas o privadas del contexto nacional e internacional.
- **Gestionar la comercialización, producción, finanzas y recursos humanos** en las distintas organizaciones a través de innovadores procesos y procedimientos organizacionales.
- **Crear su propia empresa** en un ambiente de legalidad, honestidad y eficiencia

Objetivos académicos

- Lograr una comprensión profunda de las **organizaciones** y sus **elementos organizacionales**.
- Comprender los factores que afectan al **clima organizacional**, las **motivaciones** y **necesidades** de las personas en situación de trabajo.
- Aplicar **estrategias para el mejoramiento de la comunicación y las relaciones humanas**, con el consiguiente impacto en el logro de los objetivos de la empresa.
- Aplicar estrategias para una **comunicación efectiva**.
- Potenciar la capacidad personal para el **liderazgo**.
- Dominar herramientas para **crear y mantener el espíritu de equipo**
- **Solucionar conflictos** de forma creativa y proactiva.
- **Analizar las necesidades de personal en una empresa**, definiendo el puesto de trabajo y el correspondiente perfil del candidato.
- Conocer y aplicar métodos de **evaluación de cargos y técnicas de administración de salarios** con equidad interna y externa.
- Comprender la importancia de los **sistemas de control** para adecuar las operaciones a los objetivos de la organización
- Lograr una comprensión profunda de los **beneficios de la capacitación permanente** tanto para el empleado como para la organización.
- Dominar las metodologías para **diseñar, implantar y gestionar el sistema de calidad**.
- **Identificar y analizar los distintos tipos de imperfecciones de mercado**.
- Analizar y predecir distintos comportamientos de la oferta y la demanda frente a distintas variables

Metodología de estudio

Con Certificación de Instituto Tecnológico Superior Serra y Universidad Tecnológica Nacional



Formulario Seguro de Inscripción
Experto Admin. de Empresas

El costo **INCLUYE TODO EL CURSADO** durante los 12 meses del Experto.

Específicamente incluye **todos los módulos de estudio**, las actividades, acceso al **Campus Virtual** y su Tutor personal.

Además están incluidas las **certificaciones digitales** por módulo emitido por Instituto CBTech y del Experto por el Instituto Tecnológico Superior Serra.

Opcionalmente, puede elegir por el **certificado de UTN (Universidad Tecnológica Nacional)**, el examen final, la emisión y envío de **certificados físicos**, los cuales se abonan al finalizar. El costo aproximado es de 50 dólares.

Valor total de cursado para: Argentina

\$ 24.800 en cuotas sin interés
ó
\$ 18.600 en un pago

25% OFF **Envío gratis**

- Visa / Master / Amex hasta 12 cuotas.
Promo: 6 cuotas de \$ 4.133 sin interés.
- PagoFacil / Rapipago / Transf. bancaria en 1 cuota de 1 cuota de \$ 18.600 (25% descuento) o en 9 cuotas de \$ 3.858



Promo sin interés
de 6 cuotas de \$ 4,133



Inscribirme ahora

Aproveche hoy el 25% de descuento.
Los cupos son limitados.

Comience a estudiar HOY y reciba su certificado en 12 meses.

Nombre *

Email *

Telefono

Pais *
Argentina

Elija su opción de pago

Tarjetas de credito h. 12 cuotas

En efectivo con Pago Facil / Rapipago

Deposito/Transf. en Banco

Anexo II. Modelo de encuesta de evaluación de la implementación.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS ESTRATEGIAS DE A.J. & J.A REDOLFI S.R.L.

Día: Mes: Año:

A los Directivos de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:

1- ¿Les fue de utilidad las estrategias de financiamiento planteadas para corto plazo?

SI NO

2- ¿Se ha logrado concretar mejoras en los *ratios* con las sugerencias que se indicaron?

SI NO CONSIDERABLEMENTE

3- ¿Tuvo dificultad para implementar lo que se propuso?

SI NO CONSIDERABLEMENTE

4- ¿Cree usted que las mejoras planteadas son viables de concretar debido a la situación actual del país?

SI NO CONSIDERABLEMENTE

5- ¿Lograron mejorar el capital de trabajo luego de aplicar las propuestas?

SI NO CONSIDERABLEMENTE

6- ¿Consideran que estas propuestas se pueden aplicar?

SI NO CONSIDERABLEMENTE