

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“DETERMINACION DE ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO
OPTIMA DE LA EMPRESA A.J & J.A REDOLFI S.R.L”**

**“DETERMINATION OF THE OPTIMAL FINANCING STRUCTURE OF
THE COMPANY A.J & J.A REDOLFI S.R.L”**

Autor: Celiz, Jezabel Marina

Legajo: VCPB23704

DNI: 34.526.204

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Santa Fe, Julio 2020

Resumen:

El presente trabajo se focaliza en la importancia de la financiación óptima para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicada a la venta y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Partiendo de esta base se realiza un análisis FODA para poder reflejar la situación interna en la que se encuentra la empresa. También se analiza el contexto en el cual esta se desenvuelve mediante la herramienta PESTEL. Una vez obtenidos estos resultados, se realiza un análisis financiero de los estados contables y aplicando indicadores, resulta que los problemas de la empresa se encuentran en las cuentas por cobrar. Estas deficiencias resultan por falta de capacitación del personal de los Dptos. de ventas y cobranzas, por desconocimiento de quiénes son y en qué situación se encuentra cada cliente, y también por errores administrativos y de gestión del área cobranzas. Esto lleva a aplicar un plan de implementación que tienda a realizar actividades que brinden solución a la problemática para así mejorar la situación de la empresa con respecto a los deudores por ventas y las cuentas por pagar.

Palabras Claves: Análisis Financiero, Indicadores financieros, Cuentas por Cobrar.

Abstract:

This work focuses on the importance of optimal financing for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicated to the sale and distribution of food, refrigerated products, beverages, cigarettes, cleaning articles and perfumery. Based on this basis, a SWOT analysis is carried out to reflect the internal situation in which the company finds itself. The context in which it operates is also analyzed using the PESTEL tool. Once these results are obtained, a financial analysis of the financial statements is carried out and applying indicators, it turns out that the company's problems are found in the accounts receivable. These deficiencies result from a lack of training for personnel of sales and collections areas, due to ignorance of who they are and what situation each client is in, and also due to administrative and management errors in the collections area. This leads to applying an implementation plan that tends to carry out activities that provide a solution to the problem in order to improve the company's situation with respect to sales debtors and accounts payable.

Key Words: Financial Analysis, Financial Indicators, Accounts Receivable.

Introducción:

El presente trabajo Final de Graduación tiene por objetivo el estudio del financiamiento de una empresa para encontrar la estructura óptima de créditos por ventas.

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. 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.

En opinión de Siller (2002), las PYMES muchas veces fracasan mucho antes de ingresar al mercado, principalmente por la corta visión de sus fundadores, que esta no debe ser orientada a sobrevivir en el mercado sino a crecer dentro de él, sus responsables no deben conformarse con cierto nivel de ventas, así como tampoco quedarse estancadas. En este sentido, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su 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, sin embargo, se han encontrado algunos problemas internos que afectan al desarrollo, crecimiento y expansión de la misma.

En relación a lo mencionado anteriormente, en opinión de Bolaños (2003), las pequeñas y medianas empresas deben estar dentro de un contexto de mejoramiento continuo para permanecer en el mercado y buscar éxito en los negocios, lo que ayudaría al crecimiento y buen funcionamiento de la actividad económica que ejercen, debiendo planificar y realizar mejoras en forma progresiva para no causar un cambio drástico que pueda desmotivar al personal y por ende, afectar el funcionamiento de las operaciones. Continúa expresando el autor antes citado que, se ha comprobado que las PYMES, fallan por errores de gestión, técnicamente son muy competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa. La mayoría de ellas son empresas familiares en donde las decisiones se toman por amistad o compadrazgo, algunas veces hay pugnas entre los

diferentes miembros de la familia. Por consiguiente, recalca que la mayoría carece de formalidad, tanto en la organización como en la planeación y en el cumplimiento de compromisos, ya que no poseen procedimientos escritos, ni políticas, ni programas de producción o gestión pre- establecidos. Otro aspecto importante es la liquidez, que se refiere al no tener el efectivo disponible para cubrir las necesidades de la empresa de manera inmediata.

Llevando la opinión de Bolaños a la empresa en estudio, nos remite a sus deficiencias en cuanto al manejo administrativo, como el hecho de que existen algunos roles que son cumplidos por la misma persona, falta de comunicación interna, no cuentan con una planificación estratégica, no tienen un análisis de siniestros ocurridos, no hay capacitación de personal, ni área de recursos humanos. También se ha llegado a la conclusión, de que se desconoce la necesidad de llevar una buena gestión de cobro, si bien los mismos se efectúan dentro de los 7, 15 o 20 días de efectuada la venta no hay registro de los cobros realizados y si efectivamente se cancelan en el tiempo estipulado, tampoco cuenta con clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento de compra.

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 por ello 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.

La empresa tuvo un estudio previo, que fue 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.

Se pretende con este Trabajo Final de Grado, ayudar al mejoramiento de la empresa, mediante la implementación de un plan que solucione la problemática con respecto de las cuentas por cobrar, aportando herramientas que permitan una forma más efectiva a la hora de la toma de decisiones, generando beneficios que culminen con los problemas de la estructura de créditos.

Objetivos:

Objetivo General:

Definir una estructura optima de financiamiento de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, logrando un incremento en el flujo de fondos propios, a partir de una mejora en la gestión de cobranzas, para lograr reducción en el costo de financiamiento externo, siendo las mismas aplicadas a partir del tercer trimestre del 2020.

Objetivos Específicos:

- Capacitar al personal de Administración y Finanzas para lograr una buena gestión de ventas y cobranzas.
- Realizar legajos de clientes, identificándolos y clasificándolos para poder hacer un seguimiento de las ventas y que el proceso de cobro sea más eficiente.
- Definir plazos y formas de cobro para mejorar el índice de morosidad.
- Definir políticas de financiación y beneficios a clientes para fomentar las ventas y atraer clientes nuevos.
- Incrementar los ingresos por ventas para lograr un flujo de efectivo continuo y no recurrir al financiamiento externo.

Análisis de la Situación:

Análisis de Contexto:

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferencia 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, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Sus clientes son, en general, supermercados, farmacias, quioscos, bares, restaurantes, librerías, maxi quioscos, perfumerías, entre otros. La mayoría de estos cuentan con salones de pocos m², son unipersonales o tienen pocos empleados, o con volúmenes de ventas reducidos y 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, lo que favorece la comercialización en la empresa. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, y una fuerza de venta de 35 vendedores. 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.

La empresa se encuentra en etapa de crecimiento de infraestructura, que le permitirá obtener mejores rendimientos. 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, entre otros.

Análisis Interno:

Para realizar el análisis interno nos focalizamos en la definición de Ramírez Rojas de la herramienta FODA, quien la define como una herramienta que posibilita la recopilación y uso de datos que permitan conocer el perfil de una operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (Ramírez Rojas, 2012). Entonces nos focalizamos en elementos internos y externos que influyan de manera positiva y negativa en la organización.

Fortalezas: Analizando las fortalezas con las que cuenta A.J& J.A Redolfi S.R.L., una de las que se destaca que es el reconocimiento de la marca en la provincia, esto la hace fuerte en el mercado brindando una red de distribución amplia y generando confianza. Además, cuenta con un equipo que satisface las necesidades de los consumidores, con productos y servicios competitivos en calidad-precios, distribución en su domicilio y servicios de post venta. Otra de las fortalezas es que la empresa ofrece gran variedad de productos, ya que las ventas están enfocadas en varios rubros existentes en el mercado. También hace uso de responsabilidad social empresarial, lo cual genera confianza e interés por parte de la población.

Oportunidades: La gran oportunidad de la empresa tiene que ver con la inversión en el terreno para el nuevo centro de distribución, lo que le permitirá expandirse, generando nuevos clientes y poder así dar continuidad al constante crecimiento que viene teniendo

la empresa. También gracias a la ubicación estratégica del nuevo centro, le permitirá posicionarse mejor en el mercado, explorando nuevos segmentos y expandirse por otras localidades. Otra gran oportunidad es que, debido a la situación económica actual, los consumidores buscan que los precios sean lo más barato posible, lo que le permitirá captar nuevos clientes en los supermercados mayoristas.

Debilidades: Una de las debilidades de mayor peso que se encontró es la pérdida de ventas y pérdida por vencimiento de la mercadería, como así también el daño en las mismas por falta de espacio físico y organización. Otra de las debilidades es que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos con personal idóneo para realizar las tareas que allí competen lo que evitaría los inconvenientes que están teniendo a la hora de contratar nuevo personal. Además, con respecto a los clientes no cuentan con una clasificación de los mismos por volumen ni comportamiento de compra, ni el detalle de quienes son individualmente. Tampoco cuentan con un plan de financiación para los mismos.

Amenazas: Con respecto a las amenazas que puede tener la organización se hace hincapié en que el gobierno realice cambios políticos que afecten al sector privado, como lo es la presión fiscal. También que la crisis económica que está atravesando el país genere una baja en la demanda de los productos que se comercializan. Otra gran amenaza es la competencia, si bien la empresa se encuentra fuerte en el mercado hoy en día, una gran inversión en campañas publicitarias, mejora de precios, y ofrecimiento de financiaciones o promociones por parte de las empresas competidoras generaría una pérdida potencial de los actuales clientes y localidades donde ya se encuentra instalada la firma.

Análisis Externo:

Para realizar el análisis del contexto en el cual se encuentra expuesta la empresa, se va a aplicar una herramienta estratégica que describe este contexto en base a seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos-ambientales y legales. Esta herramienta se la conoce como PESTEL.

Factores Políticos: Analizando las variables que componen este factor, se llega a la conclusión de que el político es un indicador que influye negativamente en la compañía. El escenario político electoral del año 2019 resulto, no solo un cambio de signo político

del gobierno nacional, sino también incertidumbre en relación a la política económica ejecutada por el gobierno saliente, sumado a esto, otros factores de los últimos años como el riesgo país, la corrupción, cambios en legislaciones vigentes, el aislamiento social, preventivo y obligatorio por COVID-19 recientemente decretado, han generado un clima negativo e inestable en todo el país, siendo las PYMES las principales afectadas.

Factores Económicos: Las políticas económicas inestables aplicadas por los gobiernos, elevado índice de inflación, devaluación del valor de la moneda, la crisis mundial por el corona virus, la falta de credibilidad de la Argentina para invertir en capitales, la especulación de los argentinos con el dólar, son algunos de los factores que impactan negativamente en la economía del país, afectando fuertemente a las PYMES.

Un artículo en Infobae Económico, publicado a fines de Enero de este año, sostiene que la inflación es uno de los serios problemas que presenta la economía argentina. Reduce el poder adquisitivo de los ingresos y moviliza el ascenso de la pobreza, mientras que la expectativa de una aceleración del nivel de precios lastra la demanda de moneda doméstica y mina expectativas, con efecto nocivo sobre la inversión y la posibilidad de crecimiento económico. Además, agrega que la Argentina cuenta con una frondosa experiencia inflacionaria y desde Febrero de 2019 convive con una tasa superior al 50% anual, una barrera que parece difícil de franquear, al menos en corto plazo. (Gasalla, 2020).

Esta situación mencionada por Gasalla, es una situación que está sufriendo A.J & J.A Redolfi S.R.L. debido a que los costos operativos y de insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, por lo que para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. A pesar de este contexto adverso de la economía, a través del tiempo la empresa sostuvo un continuo crecimiento; y además tiene la capacidad económica para realizar inversiones de gran magnitud.

Factores Socio-Culturales: A diferencia de las grandes corporaciones, las pequeñas y medianas empresas no suelen enfrentarse a una demanda social explícita de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Sin embargo, las relaciones con su entorno geográfico y con sus grupos de interés, suelen ser estrechas y tener un impacto muy directo en la identidad y prestigio de las mismas. La RSE, como forma de gestionar, suele estar muy ligada en el caso de las pequeñas y medianas empresas a los valores personales

y las actitudes empresariales de sus propietarios o gerentes. Sin embargo, la RSE gestionada de forma consciente y estratégica constituye una valiosa herramienta competitiva para que las PYMES se sitúen en el camino hacia la excelencia empresarial dentro de sus particulares características de tamaño, sector, o ubicación geográfica. (Senestrari 2017).

Lo dicho por Senestrari, coincide con las herramientas llevadas a cabo por A.J & J.A Redolfi S.R.L. La empresa busca beneficiar a su pueblo de origen ya sea a través de la colaboración permanente y desinteresada con instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad o priorizando la contratación de habitantes del lugar. Además de esto, la empresa se ve beneficiada con la crisis que estamos atravesando en el sentido que, debido a la pérdida de poder adquisitivo, el consumidor opta por hacer sus compras en almacenes de barrio en cuenta corriente y en supermercados mayoristas, haciendo de esta forma aumentar el caudal de ventas.

Factores Tecnológicos: Los avances tecnológicos se dan con gran rapidez. En cuanto a desarrollo e innovación de nuevas tecnologías, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. adquirió hace pocos años nuevas maquinarias, las cuales sería necesario que periódicamente traten de actualizarlas para poder sacar el máximo provecho de las mismas.

Factores Ecológicos/ Ambientales: Es un factor más relevante en la actualidad, por su peso en las políticas de cuidado del medio ambiente. Conesa, cuenta en una parte de su libro que el desarrollo de una política ambiental por parte de la empresa, no debe pues, ser entendido como una obligación tendente a evitar sanciones o procesos judiciales al no respetar la legislación vigente, sino que debe ser una iniciativa totalmente voluntaria de la empresa, que la conduzca hacia metas no contaminantes, de reducción o eliminación de impactos, consiguiendo un medio ambiente más limpio y sano, o sea, de una calidad óptima. (Conesa 2009). En este sentido, si bien la empresa no cuenta aún con una política de gestión de residuos y ambiente, podría aprovechar a incluir paneles solares en su nuevo centro de distribución tal como lo sugiere el gobierno en la promulgación de la ley de generación de energía distribuida gestionando los créditos que brinda el gobierno a las pymes para tal fin. También podrían optar por comenzar a separar sus residuos en seco y húmedo. Además de las inspecciones regulares en higiene y seguridad, se podría poner personal fijo que realice los controles con más regularidad.

Factores Legales: En este análisis se estudian las normas que tienen que ver con el desarrollo de la organización, tanto nacionales como provinciales o locales. Existen ordenanzas, decretos y leyes que la empresa debe adaptarse y acatar para poder operar. Una de ellas es la Ordenanza 1564/07, por la cual la empresa realiza la compra del terreno para su centro de distribución. También existe la ley de contrato de trabajo y los convenios colectivos de trabajo por medio de los cuales se rigen para la contratación de sus empleados. A su vez, al tener convenios con determinadas marcas los contratos realizados con estas seguramente también debieron acatar a la ley de sociedades comerciales. En cuanto a la distribución de la mercadería, también hay leyes relacionadas con disposiciones de higiene y sanidad, bromatológicas, y de condiciones que deben tener los vehículos que las transportan, como ser la ley de transporte de productos alimenticios y la ley del código alimentario argentino.

Análisis de acuerdo al perfil profesional:

Es en este análisis donde aparece la figura del contador, quien asesora de la manera que considere más conveniente a la dirección de la empresa, enfocándose en diferentes índices y herramientas para evaluar el actual panorama contable e informando sobre impactos que pueden producirse en el corto, mediano y largo plazo.

Es por ello que se analiza la información de los estados financieros de A.J & J.A Redolfi S.R.L, para realizar un análisis vertical de los componentes del rubro Activo 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

CUENTA	ESTADO AL 31/12/2018	PORCENTAJE PARTICIPACION
CAJA Y BANCOS	\$2.178.770,08	1,63%
CUENTAS POR COBRAR	\$53.142.941,30	39,74%
BIENES DE CAMBIO	\$29.827.616,96	22,30%
BIENES DE USO	\$44.894.286,49	33,57%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$3.690.552,83	2,76%
TOTAL ACTIVO	\$133.734.167,66	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Del resultado obtenido, se puede analizar que la cuenta con mayor peso proporcional dentro del rubro es Cuentas por Cobrar con el 39,74%, representando derechos a cobrar en el corto plazo, lo cual hace referencia a la problemática que enfrenta la empresa en cuanto a la deficiencia en los cobros. Siguiendo con el análisis el rubro que le sigue en peso proporcional es el de Bienes de Uso, el cual representa un 33,57% del activo total, y un 92,4% del total de los activos no corrientes, lo que indica una baja posibilidad de disponer de esos bienes para el financiamiento del crecimiento de la empresa. Si bien se trata de una inflexibilidad de los recursos de la empresa, también se lo puede relacionar con el hecho de que se ha invertido en rodados e instalaciones de gran porte generando un aumento en el patrimonio de la empresa.

De la misma forma que se analizó activo, se realiza un análisis de pasivo para poder determinar de qué cuentas proviene el capital para solventar las deudas de la empresa.

Tabla 2: Composición de la Estructura de Pasivo

CUENTA	ESTADO AL 31/12/2018	PORCENTAJE PARTICIPACION
CUENTAS POR PAGAR	\$32.134.173,83	36,94%
REMUNERACION Y CARGAS SOC	\$13.612.500,00	16,50%
CARGAS FISCALES	\$8.627.278,00	10,45%
CUENTAS POR PAGAR NO CORR	\$18.149.042,99	21,99%
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	\$10.000.000,00	12,12%
TOTAL PASIVO	\$82.522.994,82	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Con el resultado obtenido, se llega a la conclusión que en un 36.94% las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo, con capital proveniente de terceros, que corresponden a proveedores y bancos, viéndose reflejado en el porcentaje

de la cuenta, cuentas por pagar. Este análisis indica que gran parte de las deudas no tiene que ver con la inversión de infraestructura sino con la actividad principal de la empresa.

En conclusión, los análisis realizados en los rubros Activo y Pasivo, establecen que la empresa tiene un serio problema en cuanto a los cobros, siendo estos muy deficientes y generando deudas. Es por ello que se establecen indicadores para lograr optimizar las cobranzas, para ello será necesario incorporar y solicitar información para poder aplicarlos y así poder tener un nivel de cobranzas eficaz y a su vez obtener mayor liquidez.

Lo primero que se recomienda es un indicador para tener un panorama de la relación entre lo facturado y lo cobrado, para lo cual calculamos:

Total de facturación en el mes/ total de las cobranzas.

También como dato adicional puede medirse los distintos medios de pago para luego hacer un análisis del medio de pago que mayor influye y así poder proponer distintas alternativas en cuanto a descuentos, promociones y financiaciones. Estas se calcularían de la siguiente forma:

Total de cobros con tarjeta de crédito / total de cobro en el mes

Total de cobros en efectivo / total de cobros en el mes

Total de cobros por mercado de pago / total de cobros en el mes

Total de cobros por cheques / total de cobros en el mes

Otro indicador útil para la empresa es poder medir el grado de cumplimiento de los pagos, calculándolo de la siguiente forma:

monto de las cobranzas realizadas en el mes / cobranzas presupuestadas.

De aquí se desprende la importancia de realizar las facturaciones en tiempo y formas correspondiente, resaltando el día de entrega de mercadería para poder detallar los plazos de cobro. Una recomendación ante esto es detallar la factura, y sobre todo al cliente, el día y la forma en que esa factura debe cancelarse estipulando de esta manera un recargo por mora y también llevar un detalle de clientes morosos para que a la hora de una nueva

compra estar al tanto de quienes hacerle entrega de mercadería en tiempo y forma y quienes hacerlo con restricciones.

Es de suma importancia también, llevar al día el porcentaje de deuda de clientes que se encuentra vencida, para ayudarnos a llevar adelante la mejora en las cobranzas de la empresa. Para ello otro indicador recomendado es el de clientes gestionados, para poder llevarlo a cabo es necesario llevar un registro de las gestiones que se van realizando con clientes. De esta forma no solo se busca que se gestione la mayor cantidad de clientes posibles, sino que además se busca gestionar a aquellos que mayor deuda tienen. Ayudaría tener las gestiones tipificadas y así poder diferenciarlas según el tipo de gestión, como por ejemplo compromiso de pago, contacto no logrado, cliente no recibió la factura, cliente presenta reclamos a la factura, no vive más en ese domicilio, entre otras.

Para poder optimizar y lograr eficacia en las cobranzas sería útil contar con un área que se encargue de gestionarlas, y dentro del área una persona encargada que cuente con un software confiable para poder administrar y llevar reportes de todas las cuentas por cobrar y las derive a cobradores. Acá podemos aplicar un indicador para medir la gestión de las cobranzas, calculando el total cobrado por persona / total de cobros en el mes. De esta forma estaríamos también midiendo el trabajo de los cobradores y en caso de no ser el esperado, poder trabajar para que se comience a dar el resultado deseado.

La importancia de mejorar las cuentas por cobrar se refleja en las deudas que sostiene a corto plazo; siempre se hace necesario que la relación entre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar no exista tanto plazo de desfase para que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo. Si bien la empresa es de gran magnitud y por tal motivo cuenta con un capital de trabajo que le permite seguir adelante con las actividades habituales, es necesario que pueda contar con capacitaciones y áreas específicas para llevar adelante tareas de suma importancia para lograr el crecimiento que se espera. Es por eso que el futuro éxito depende de la implementación de las correcciones de las existentes y ejecución de las nuevas propuestas.

Marco Teórico:

Las empresas otorgan créditos con la intención de incrementar sus ingresos, atrayendo a nuevos clientes y manteniendo a los actuales. Brachfield (2011), define al crédito como

la probabilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma en una fecha en el futuro. Para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., otorgar un crédito es el acto de entregar los productos que comercializa a cambio de recibir una promesa de pago en un plazo de siete, quince o veintiún días.

En muchas ocasiones los créditos concedidos no son cancelados en la fecha de vencimiento, lo cual obliga a tomar nuevas medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo así las necesidades de los clientes y optimizando los niveles de rentabilidad en las empresas, sin embargo, según la opinión de Cárdenas López (2017) al vender a cuenta, existe el riesgo de morosidad y de incobrabilidad de las operaciones de crédito. Lo anterior supone que el otorgamiento a crédito debe ser considerado como una actividad riesgosa y clave en la gestión de fondos dados los efectos en la liquidez y solvencia del negocio. Es importante mencionar que las empresas deben conceder sus créditos previendo las posibilidades negativas que pueden afectar la recuperación del capital y de trabajo invertido, por lo tanto, es necesario que consideren establecer políticas de riesgos.

Con la finalidad de disminuir los riesgos de crédito, es decir, la recuperación de las cuentas por cobrar, se recomienda analizar la industria en la cual participa el cliente, el comportamiento histórico y la capacidad potencial de pago (Van Horne y Wachowicz, 2010). En muchas ocasiones, las empresas otorgan plazos excesivos de créditos sin realizar un análisis adecuado del mismo, a su vez no aplican políticas de créditos y cobranzas, lo que trae como consecuencia un desequilibrio en la rentabilidad para las mismas. Tal es el caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. donde, además, la gestión de las cobranzas ha sido considerada una actividad alterna de su gestión, en lugar de ser aplicada adecuada y oportunamente a los clientes para lograr el cobro de los créditos en tiempo y forma, y lograr así que los activos exigibles de la empresa se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible y evitando de esta forma el atraso en los cobros.

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando (Carballo, 2015). En ese sentido los administradores financieros deben considerar elaborar las estrategias que minimicen

los riesgos de morosidad, es por ello que se deben aplicar herramientas, a través del análisis financiero, que faciliten el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento y planes de acción, también que permitan identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como realizar comparaciones con otros negocios.

El análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa, principalmente Estados Financieros de un determinado período, ratios, índices y otros indicadores junto con información adicional principalmente relacionada con el contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización. (Roldan, 2017). El objetivo de realizar un análisis financiero en la empresa es obtener un diagnóstico que permita tomar las decisiones más acertadas para resolver los problemas administrativos y de gestión.

El análisis financiero incluye métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de la empresa (Gitman & Zutter, 2012). Estos indicadores ayudan en la toma de decisiones acerca de la inversión de los recursos excedentes, o para requerir financiación, también con los resultados obtenidos se evalúa si los recursos están siendo administrados correctamente, de manera eficiente y oportuna para lograr así optimizar y canalizar los recursos que posee esta organización para el desarrollo de la misma.

Dentro de las decisiones financieras que debe tomar la empresa, está la de otorgar al cliente: ampliación o reducción del plazo de crédito, incorporación de descuentos por pronto pago, ejercicios de aplicación para determinar o no la conveniencia del mismo (Salazar 2013). En base a lo mencionado se puede decir que la organización en estudio se debe centrar en coordinar sus recursos financieros de tal forma que ésta pueda obtener rentabilidad y liquidez que la ayuden a que siempre cuente con el flujo de efectivo necesario y suficiente para continuar con su actividad y poder crecer en el mercado en el que se desenvuelve.

Retomando los pensamientos de Cárdenas López y Carballo, para evitar el riesgo de morosidad y como consecuencia, la incobrabilidad, y evitar que esta arroje saldos no favorables sobre la cuenta de resultados de la entidad, es necesario emplear técnicas de cobranza efectiva, favorece la liquidez de la empresa y permite que se mantenga una excelente relación con los clientes. Por este motivo, es necesario que, al momento de cobrar, se muestre una actitud amigable y comprensible con los deudores, entendiendo la situación por la que están atravesando y conectarse con ellos de forma positiva para que

no lo vean como una amenaza, de esta forma será más sencillo cerrar la promesa de cobro y evitar que se afecte la relación entre ambas partes, para lo cual se debe contar con el personal debidamente capacitado en el tema.

Por todo esto es indispensable capacitar y entrenar al personal de la empresa en técnicas de cobranza efectivas donde no se ponga en riesgo la relación con los clientes.

Para la recuperación de las cuentas por cobrar, tal como lo mencionan Van Horne y Wachwicz además de analizar la industria a la cual pertenece el cliente, su comportamiento histórico y la capacidad de pago, es fundamental hacer hincapié en la cobranza, esta es parte integral del ciclo del crédito y no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la empresa recibe retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas como promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento. Es un servicio importante que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de volver a prestar; un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes.

Es por ello, que es de vital importancia incorporar técnicas, utilizando la información financiera para lograr la optimización de crédito buscada y así obtener liquidez para afrontar las obligaciones a pagar, tal como el pensamiento de Gitman & Zutter, incluyendo métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de la empresa

Los índices financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar la condición financiera de una empresa, de aquí, acorde al resultado obtenido, se aplica la teoría de Salazar, en cuanto a decisiones financieras, ampliar o reducir el plazo de crédito, beneficios por pronto pago o pago de contado. 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 para poder analizar con cuanto efectivo cuenta la empresa para afrontar obligaciones y ratios de endeudamiento para ver la financiación que se tiene de terceros. Los indicadores de liquidez miden la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo y así poder conocer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para cancelar sus pasivos corrientes y convertir en efectivo los activos corrientes.

Diagnóstico y Discusión:

Declaración del Problema:

Las cuentas por cobrar son claves para lograr el desarrollo exitoso de la empresa y resultan de gran importancia para la toma de decisiones financieras.

El problema planteado sobre la empresa tiene que ver con la deficiencia en los cobros. De acuerdo al análisis específico realizado se pudo determinar que muchas de las actividades referidas a los créditos por ventas no son realizadas de la manera correcta. En los cálculos realizados en la tabla 1, se ve claramente reflejado el porcentaje significativo de las cuentas por cobrar dentro de las partidas de Activo.

Como el movimiento de las cuentas por cobrar no es tan fluido y ocupan un porcentaje significativo en el rubro, se considera que la empresa se comporta de manera muy flexible con los plazos de cobranza de los créditos. Mantener altos niveles de créditos por venta implica una gran inversión debido a que es dinero pendiente de ingreso a la empresa y con el que se puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo por lo que resulta de gran importancia dar con la solución a esta problemática. Esto obliga a implementar índices para medir el cumplimiento en los pagos y aplicar políticas de crédito comerciales.

Justificación del Problema:

Los posibles errores de la organización en el proceso de cobranza, las altas tasas de morosidad resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso de cobranza. La deficiencia en las cobranzas originadas por las ventas a plazo de la empresa se debe principalmente a la falta de capacitación en ventas y gestión de cobro en el personal destinado a estas tareas. También a que no se lleva una clasificación adecuada de clientes ni se conoce en detalle quienes son. Además, no se cuenta con un plan de financiación que les brindaría los clientes la posibilidad de ir saldando la cuenta y a la empresa obtener liquidez. Otro de los puntos importantes que no es tenido en cuenta es que no se lleva un registro de los cobros realizados, si los plazos estipulados para los mismos son cumplidos en tiempo y forma.

Cuando se observa un alza en la tasa de morosidad, es importante que se analice la cartera vencida con mucho cuidado, para identificar claramente el origen de la mora y estimar la probabilidad de pago, así como definir las estrategias de cobranzas más

eficientes. Las herramientas de análisis y control del riesgo contribuyen significativamente a la identificación de amenazas en las operaciones para reducir el impacto en la mora.

Conclusión Diagnostica:

A partir de la implementación de la estructura optima de créditos, se logrará que la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. pueda tener un mayor control de las operaciones que se realizan en los sectores de ventas y cobranzas. La optimización de las cuentas por cobrar será lograda al implementar lineamientos en el control de las cobranzas y brindar solución a las causas que generan la problemática. Esto consiste en aplicar índices establecidos para poder realizar los controles necesarios y así obtener la información requerida para efectuar las cobranzas de los créditos otorgados en el tiempo estipulado.

Al incorporar estos índices se logrará un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa y una mejoría en cuanto a las operaciones de la misma. Al contar con más fondos propios, generará menos endeudamiento externo, sin tener que solicitar préstamos, buscar nuevos inversores o pedir aportes a los socios, ganando autonomía en cuanto a la toma de decisiones y no tener que lidiar con injerencias de personas ajenas como requisito para el ingreso de nuevos inversores o para la aprobación de nuevos préstamos, también se podrá disfrutar de la inmediatez en la puesta en marcha de la decisión de inversión o gastos. Se reducen los gastos bancarios, financieros y administrativos cuando se recurre a una financiación con terceros. Por lo tanto, se produce una rentabilidad financiera que va a reflejar el rendimiento de las inversiones y el objetivo de la empresa siempre será maximizar la rentabilidad financiera: a mayor rentabilidad, mayores ganancias netas.

Plan de Implementación:

Alcance:

En el presente trabajo se pretende, mediante un modelo de planificación financiera, optimizar los créditos por ventas. Determinando capacitaciones al personal involucrado en el área para mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y realizar un seguimiento al comportamiento de los clientes, haciendo hincapié en los plazos en que se realizan las

cobranzas de la empresa. En el cual no se encontraron inconvenientes para la ejecución del análisis realizado.

En cuanto a su ámbito geográfico, el plan será desarrollado en el área de Administración y Finanzas, dentro del departamento de cobranzas de la empresa A.J. &J.A. Redolfi S.R.L. en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Se estima que el tiempo de realización de las actividades es de tres meses y el mismo se realizará en el período de Julio a Septiembre de 2020.

Al momento de evaluar la ejecución del análisis realizado, no se encontraron inconvenientes para llevar adelante el plan planeado.

Recursos Involucrados:

Para poder llevar a cabo el plan de implementación, se necesitará en primer lugar la capacitación de los empleados del área de ventas y cobranzas, para lo cual se propone realizar un curso de capacitación online, dictado por la fundación capacitarte, de gestión efectiva de cobranzas con un costo de \$2490 por persona y uno de técnicas de ventas, con un valor de \$4290 por persona a realizarse de manera virtual por educación biz.

Para llevar a cabo las actividades propuestas, será necesario contar con espacio físico exclusivo para las áreas involucradas, para lo cual será necesaria la división del mismo mediante durlock o biombos de aluminio, lo que implica un costo de aproximadamente \$45000. Esto permitirá efectuar las tareas de manera organizada y eficiente, evitando las distracciones de los empleados con las tareas desarrolladas en las demás áreas. También se deberá contar con computadoras que tengan los sistemas de Microsoft Excel y Microsoft Word instalados y todas tener un archivo de Excel compartido en el cual ventas cargará todos los datos relacionados con los clientes y las compras que estos realizan; para ello se deberá contratar un técnico en informática para revisar los equipos informáticos actuales y poner en condiciones los obsoletos, lo que le costara a la empresa \$13500. Luego el departamento de cobranzas realizará el seguimiento de las ventas y las respectivas gestiones para sus cobranzas.

También se necesitará un mail exclusivo para ventas, y otro para cobranzas, un celular para gestionar vía WhatsApp los cobros para lo cual la empresa deberá decidir qué tipo de celular y compañía utilizar, debido a que solo se utilizaría para enviar Whatsapp, es costo de esta incorporación seria entre \$7800 y \$10500. Además, contar con un vehículo

a disposición para visitar los clientes que realicen el pago en efectivo, con el fin de reducir costos, se puede viajar con los vendedores en los vehículos que la empresa ya posee.

Acciones Específicas y Marco de Tiempo:

Para alcanzar cada uno de los objetivos planteados la empresa debe realizar diferentes actividades en las distintas áreas involucradas, teniendo en cuenta el relevamiento de la información, el análisis y la evaluación de los procesos para luego señalar las acciones concretas a desarrollar.

Dentro de las acciones concretas a desarrollar, se deberá revisar y analizar la información que la empresa tenga documentada, una vez logrado con la información obtenida se procede a realizar una evaluación sobre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar implementando índices financieros que verifiquen la situación de los rubros y definir los factores críticos. También revisar las fuentes de financiamiento actuales, viendo si estas deudas tienen que ver con la actividad principal de la empresa. Con estos resultados, una vez detectadas las fallas y debilidades en la gestión de cobranzas de la organización, se ofrecen actividades que tiendan a reducirlas o subsanarlas.

En primer lugar, capacitar al personal involucrado en las ventas y cobranzas buscando perfeccionarlos y que mejoren su desempeño, generando aumento de productividad y calidad de trabajo. Se debe hacer de esta capacitación un proceso continuo porque la realidad, la tecnología, y los conocimientos están en permanente cambio y desarrollo, de lo contrario llegara un momento en que se desfasaran y harán que la organización pierda la competitividad y productividad lograda. También un punto a tener en cuenta es que cuando ingrese nuevo personal se evalúen los conocimientos que estos tengan en el área a desempeñarse y que se sea requisito contar con experiencia previa, acorde a las tareas a desarrollar para así evitar pérdidas de tiempo explicando y enseñando las funciones y reducir el margen de error que estos puedan tener.

Como se mencionó en el análisis FODA, una de las debilidades de la empresa es no conocer a sus clientes ni contar con una clasificación de estos, lo que ocasiona que la empresa pierda ventas y aumenten sus deudores por ventas. Es por ello que una de las actividades a desarrollar será armar legajos de clientes, lo que será un elemento clave para la retención de clientes actuales y para atraer los potenciales. Será importante mantenerlo prolijo y que sea estructurado considerando previamente las necesidades operativas y de

información de la empresa, debe estar diseñado para que se obtenga información de los datos personales, fiscales y de contacto del cliente como así también del detalle histórico de los productos adquiridos de cada uno de ellos, lo que permitirá poder hacer un seguimiento de las nuevas ventas y los atrasos en los pagos.

Es importante, además, poder realizar una correcta clasificación para mejorar las ventas y gestiones de cobro de la organización, lo cual impactara de manera positiva en la rentabilidad. Se proponen clasificaciones que estarán sujetas a modificación o ampliación acorde a las necesidades que vayan surgiendo. En principio se deberá clasificar según:

- La situación o relación actual con la empresa:
 - ✓ clientes actuales: aquellos que realizan sus compras de forma periódica. Esos son los que generan la fuente de ingresos que percibe la empresa y permite tener participación en el mercado, por lo cual se deberá realizar esfuerzos para retenerlo.
 - ✓ clientes inactivos: aquellos que hace tiempo no realizan sus compras en la empresa. Se deberá utilizar sus datos para saber el motivo de su falta de compra y ofrecer beneficios para recuperarlos.
 - ✓ clientes potenciales: aquellos que no le realizan compras a la empresa pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro. Este es el tipo de clientes que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro, por lo que es indispensable, identificarlos y planificar e implementar actividades para convertirlos en clientes actuales.
- Periodicidad de compra:
 - ✓ de compra frecuente: aquellos que realizan compras a menudo, por lo que es fundamental no descuidarlos y brindar un servicio que los haga sentir valiosos e importantes para la empresa.
 - ✓ de compra habitual: aquellos que realizan compras con regularidad, a estos se aconseja brindarles una atención esmerada para aumentar su satisfacción y que incrementen su frecuencia de compra.
 - ✓ de compra ocasional: aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. En este caso es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le soliciten datos para contactarlo a

futuro y de esa manera investigar el porqué de su alejamiento y de cómo remediar la situación.

- Volumen de compra:
 - ✓ alto nivel de compra: aquellos que realizan compras en mayor cantidad. Por lo general están complacidos con la empresa, sus productos y servicios por lo que es fundamental retenerlos brindándoles una atención personalizada y ciertos beneficios a sus compras.
 - ✓ mediano nivel de compra: aquellos que realizan compras en un volumen dentro del promedio general. Por lo general están satisfechos con los productos y el servicio que la empresa les brinda, aquí hay que determinar si vale la pena o no realizar esfuerzos para que se conviertan en clientes con alto volumen de compra, para ello se debe investigar su capacidad de compra y pago.
 - ✓ bajo nivel de compra: aquellos que su volumen de compra está por debajo del promedio general, por lo general en este grupo estarán los clientes de compra ocasional.
- Cumplimiento de pago:
 - ✓ cumplidores: aquellos que cumplen con el pago de su deuda en tiempo y forma estipulado. A estos es de suma importancia retenerlos ya que gracias a ellos se cuenta con liquidez en la empresa, para lo cual se le debe ofrecer determinados beneficios por sus compras.
 - ✓ morosos circunstanciales: aquellos que no pueden cumplir con sus pagos en la fecha pactada por falta de liquidez u otro medio de pago en forma temporal. Ante este tipo de clientes se recomienda alargar los plazos, ya que así podrán cumplir con el pago si se les concede tiempo y facilidades para cancelar la deuda.
 - ✓ morosos despreocupados: aquellos que por falta de organización de su gestión administrativa ni siquiera saben que tienen un saldo pendiente, seguramente tienen voluntad de pagar, pero debido a su desorden olvidan su responsabilidad financiera. A estos se les debe enviar mensajes o mail recordando los vencimientos.
 - ✓ Morosos intencionales: aquellos que teniendo la posibilidad de pagar no muestran intención de hacerlo, aprovechándose de la buena disposición de la empresa para retrasar el pago lo máximo posible. Ante esta situación

se debe realizar seguimiento especial y ver la posibilidad de otorgar beneficios para tratar de recuperar el dinero invertido en estos.

La empresa enfrenta dificultades para la cobranza de facturas vencidas, lo cual afecta significativamente el flujo de efectivo. El hecho de no poder cobrar a sus clientes, la pone en riesgo de caer ella también en la morosidad, lo que la obliga a tomar créditos con tasas de interés elevadas, poniendo en riesgo la situación financiera del negocio.

Esto requiere implementar gestión de cobros y seguimiento de clientes, a través de un proceso de planificación financiera para mejorar el flujo de efectivo reduciendo la morosidad, para ello se deberá analizar el historial crediticio del cliente, consultando con la central de deudores del Banco Central de la República Argentina, con esto se podrá evaluar la condición de cada cliente y determinar las estrategias más adecuadas para cobrar. También se debe controlar el historial de cliente en la base de datos de la empresa para saber quién está pagando correctamente y quien no, y de esta manera no seguir otorgando crédito a los que tienen un mal historial de pago.

La empresa debe darles valor a los buenos pagadores. Por esto otra alternativa importante es otorgarle descuentos en sus pagos a quienes siempre han pagado en tiempo y forma sus créditos, también como parte de la estrategia se puede ofrecer alternativas de pago a quienes por alguna situación extraordinaria no han podido cumplir con el pago en la fecha pactada. Para atraer nuevos clientes y fomentar el pago de contado se puede ofrecer descuentos por pago en efectivo y por pronto pago. Es decir, para los pagos de contado otorgar el 10% de descuento y los pagos dentro de los 7 días de efectuada la compra 3% de descuento, y premiar a estos clientes regalando cajas con diferentes mercaderías, o algún artefacto para sortear en determinadas épocas del año, por ejemplo, para navidad, día de madre, día del padre, día del niño, pascuas. También aplicar un recargo a las ventas realizadas a más de 7 días, por ejemplo, cuentas corrientes entre 7 y 15 días 2% de recargo; de 15 días a un mes 5% de recargo. Obteniendo de esta forma que los clientes actuales hagan un esfuerzo para el pago de contado o pagar dentro de los 7 días y sumando clientes nuevos atraídos por los beneficios que obtendrán.

Un punto importante a tener en cuenta es implementar un sistema de facturación eficaz para tener un respaldo al momento de la gestión del cobro y, de ser necesario, para

enfrentar judicialmente al moroso. También que alerte la falta de pago desde el primer día de retraso para poder controlar el seguimiento de la deuda.

Para lograr el éxito de este plan la buena gestión de las cuentas por pagar y por cobrar son indispensables. Para ello es necesario que se apliquen cuanto antes las actividades propuestas y así poder lograr los objetivos establecidos en el menor tiempo posible para que la empresa pueda contar con la liquidez necesaria para su funcionamiento. A continuación, se exponen las actividades en un horizonte de tiempo a través de una gráfica de Gantt

Gráfico 1: Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (semanas)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión y Análisis de información	Gcia. Administración y Finanzas	■	■										
Análisis de cuentas por cobrar y por pagar	Dpto. Cobranzas y Tesorería		■	■									
Capacitación del Personal	Gcia. Administración y Finanzas			■	■								
Armar Legajos	Dpto. Cobranzas					■	■						
Clasificación de Clientes	Dpto. Cobranzas						■	■	■				
Implementar Gestión de Cobro, Seguimiento de Clientes y Estudiar Beneficios a Otorgar	Dpto. Cobranzas y Dpto. Ventas									■	■	■	■

Fecha inicio: Lunes 6 de Julio 2020

Fecha Finalización: Viernes 2 de Octubre 2020

Fuente: Elaboración Propia

Las distintas actividades deberán realizarse de manera correlativa según el orden especificado; cada actividad necesita la iniciación de su antecesora para poder iniciarse y en algunos casos de su finalización.

Medición:

En esta etapa, se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta, para ello se plantean indicadores que ayuden a identificar el nivel de desempeño en base a los objetivos propuestos. En primer lugar, se mediría el capital de trabajo, y en base a eso se obtiene un monto calculado de cuánto dinero tiene la empresa en la calle, la medición se obtiene mediante la operación:

$$ct: \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

Aquí se evalúa si el activo corriente es igual al pasivo corriente el capital es 0. Lo ideal es que la división entre ambos siempre debería ser mayor a 1 y es ahí donde la empresa se va a enfocar. Cuando el pasivo corriente es mayor al activo corriente el riesgo de liquidez es muy alto, a su vez los deudores por ventas nunca pueden ser mayores a la mitad de facturación mensual.

Resulta necesario, además, medir como es el periodo de cobro en la empresa utilizando un ratio que permita evaluar la política de créditos y cobros realizados, lo llamaremos rotación de cobros (rc), será un indicador de la velocidad en los cobros de los créditos concedidos. La fórmula que se utilizará es la siguiente:

$$Rc: \text{importe de ventas a crédito} / \text{importe total de cuentas por cobrar}$$

También se calculará el indicador de morosidad de la forma:

$$\text{Morosidad: saldos impagos} / \text{saldos que vencían en el periodo}$$

El valor esperado es el mínimo posible, pues cuanto menor sea el valor del indicador, menor inconveniente hay por impagos de los clientes.

En cuanto al impacto en la organización al aplicar los objetivos, la solución del problema del objetivo específico 1, permitirá a la empresa contar con personal capacitado para realizar las ventas y cobranzas según la planificación realizada, y que estos trabajen de forma más organizada y así se mejoren las actividades de las áreas. Este objetivo se cumplimentará cuando se realice la capacitación total del personal de las áreas involucradas.

Al conocer la situación particular de cada cliente, que se logrará a través del plan propuesto en el objetivo específico 2, a través del cual la empresa mejorará la situación de cobrabilidad y reducirá la cantidad de deudores. A su vez, mediante la clasificación de

cada cliente, habrá mejora en la atención hacia estos, logrando así un incremento en las ventas. Esto será logrado una vez que se realice la total clasificación de los clientes.

La empresa no cuenta con planes de financieros ni políticas de beneficios para la cobrabilidad de créditos por ventas. Al implementar planes financieros de ventas, les brindará a los clientes nuevas opciones y facilidades de pago. Al poner en funcionamiento políticas de gestión de cobranzas permitirá que la empresa esté mejor posicionada a la hora de conceder créditos, lo que traerá una mejora en ventas, y un perfeccionamiento en el plazo de cobranzas impactando directamente en los índices de rentabilidad del activo. Estas serán cumplimentadas acorde a las propuestas realizadas según las necesidades de la empresa.

De lograrse la concreción de los objetivos expresados anteriormente mediante en el plan de implantación, la empresa logrará en este año controlar su situación financiera para hacer frente a las obligaciones asumidas, lograr expandirse para su crecimiento y realizar inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo.

Conclusiones y Recomendaciones:

De acuerdo al análisis realizado, y en base a la información obtenida de los estados contables de los ejercicios 2016, 2017 y 2018 de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se llega a la conclusión que, en un aspecto general, la empresa estudiada se encuentra en una buena situación financiera y económica. Sin embargo, se identifica que presenta inconvenientes y debilidades en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

El análisis financiero realizado apunta a establecer un diagnóstico actual de las cuentas mencionadas para así determinar los desfases de las áreas ventas y cobranzas. A partir de las deficiencias encontradas resulta necesario llevar a cabo un plan de implementación que ayude a la mejora en el funcionamiento de las tareas de dichas áreas.

La implementación del plan comienza con el control continuo de las ventas realizadas a crédito y de las cuentas por cobrar para que, una vez realizada las mejoras en las tareas deficientes, la empresa alcance el nivel de liquidez suficiente que le permita solucionar sus problemas de financiamiento. El mismo se pondrá en marcha en el tercer trimestre del 2020, por un total de 3 meses esperando que impacte positivamente.

El personal de cada área cuenta con los conocimientos adecuados para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y capacitándose a medida que se encuentren nuevas deficiencias o fallas en los resultados. Para lograr mantener en la posición deseada

Se conoce la situación de cada cliente, esto resulta fundamental a la hora de llevar a cabo las ventas y cobranzas para saber qué beneficios otorgarles y como lograr una buena gestión de cobro.

Brindando opciones para pago en efectivo y pronto pago, aplicando interés a las ventas a plazo y negociando deudas vencidas disminuye el porcentaje de deudores por ventas y permite recuperar clientes en mora garantizando una mejora en los índices de ventas como así también el índice de plazos en los clientes, lo que genera mayor liquidez a la empresa.

Todos estos beneficios obtenidos le brindan a la empresa poder hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, evitando recurrir al financiamiento externo y lograr mayor en el mercado

La efectiva aplicación del plan de implementación realizado, con la posibilidad de incorporar tareas para el logro del objetivo y el mejoramiento continuo, permitirá, además de lograr la optimización de los créditos por ventas, proteger los recursos de la empresa, minimizar los riesgos de morosidad de clientes y propios, y garantice la eficacia y eficiencia en las operaciones realizadas. Se aconseja también, para un mejor resultado terminar la obra del nuevo centro de distribución para así disminuir las pérdidas actuales por no contar con el espacio suficiente,

En el presente trabajo final de grado se centra única y exclusivamente en los créditos por ventas y cuentas por pagar. Sin embargo, debido a las grandes fallas y debilidades encontradas en procesos de ventas y cobranzas, es muy probable que existan fallas en los demás procesos administrativos de la empresa afectando el funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos; es por ello que se recomienda que la empresa efectúe control interno en todas sus áreas, desde el directorio hasta el último nexo.

REFERENCIAS

Bolaños, A. (2003). Pequeñas y medianas empresas. Colombia

Brachfield, P. (2011). Gestión de crédito y Cobro. Editorial Profit.

Carballo, V. P. (2015). La gestión financiera de la empresa. Editorial Esic.

Cardenas Lopez (2017). Ley orgánica de régimen tributario interno. Ecuador.

Conesa Fernandez, V. (2009). Guía metodológica para la evaluación del impacto ambiental 4ta. Edición.

Gasalla, J. (2020). Infobae Económico.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera (12 ed.). Editorial Pearson.

Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C., (2002). Indicadores integrales de gestión, McGraw Hill.

- Ramirez Rojas, J. (2012). Google Académico, recuperado de www.uv.mx/iiesca.
- Redolfi, P. (2008). Tesis final de grado: Traslado y diseño del centro de distribución de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en la localidad de James Craik.
- Roldán, P. (2017). Recuperado de www.economipedia.com
- Salazar, B. (2013). Decisiones financieras básicas. ABC Finanzas.
- Senestrari, R. (2017). América retrail. Recuperado de [america-retrail.com/opinión](http://america-retrail.com/opinion).
- Siller, P. (2002). Las Pequeñas y Medianas Empresas. (Doc. en línea) Recuperado de [Http//www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de administración financiera, 13^o edición. Editorial Pearson.