

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Determinación de la estructura de financiamiento óptima de la empresa**

**A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.**

**Autor: Boughen Moselli, Dayana Nair**

**DNI: 34970036**

**Legajo: VCPB32052**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás**

**2020**

## **Resumen**

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa cordobesa con más de 50 años de trayectoria en el mercado mayorista de productos alimenticios, perfumería, entre otros. A partir de la evaluación del contexto en el cual se desarrolla la organización, se examinaron sus fortalezas y debilidades, como así también sus oportunidades y amenazas, y, analizando e interpretando la información contable de la empresa, se arribó al problema existente dentro de la organización.

El presente Trabajo Final de Graduación, mediante el formato de reporte de caso, planteó dar solución a la problemática existente en la empresa, detectando un desfase en los días que involucran los ciclos de pago a proveedores y de cobro a clientes, en los cuales, el último mencionado, presenta un plazo promedio de cobro mayor. Para dar solución al problema planteado, se presentó un plan de implementación que incluye diversas actividades a desarrollar dentro de la misma, a fin de revertir el desfase mencionado, y, además, promover la utilización de una herramienta a fin de solventar la necesidad de capital en los días mencionados; esta herramienta es el factoring. La finalidad es obtener una estructura de financiamiento óptima que le otorgue a la organización rentabilidad, liquidez y competitividad.

Palabras claves: Análisis de estados contables, estructura óptima, necesidad de capital, factoring.

## **Abstract**

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. is a Cordovan company with more than 50 years of experience in the wholesale market of food products, perfumery, among others. From the evaluation of the context in which the organization develops, its strengths and weaknesses were examined, as well as its opportunities and threats, and the accounting information of the company was analyzed and interpreted, and the existing problem within the organization was arrived at.

The present Final Graduation Work, using the case report format, set out to provide a solution to the existing problem in the company, detecting a lag in the days that involve the cycles of payment to suppliers and collection to clients, in which, the last mentioned, has a higher average collection period. In order to solve the problem posed, an implementation plan was presented that includes various activities to be carried out within it, in order to reverse the aforementioned mismatch, and also promote the use of a tool to solve the need for capital. on the mentioned days; this tool is factoring. The purpose is to obtain an optimal financing structure that gives the organization profitability, liquidity and competitiveness.

**Key words:** Analysis of financial statements, optimal structure, need for capital, factoring.

## Índice de contenidos

Introducción.....	1
Presentación de la empresa.....	1
Antecedentes.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Análisis de situación.....	3
PESTEL.....	5
FODA.....	8
Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	10
Análisis de ratios relevantes.....	12
Marco teórico.....	13
Diagnóstico y discusión.....	16
Conclusión diagnóstica.....	17
Plan de implementación.....	17
Alcances.....	17
Limitaciones.....	18
Recursos.....	18
Actividades y marco de tiempo.....	19
Medición y evaluación.....	23
Conclusiones y Recomendaciones.....	24
Referencias.....	26
Anexos.....	28

## **Introducción**

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objeto de estudio a la empresa A. J. & J. A Redolfi S. R. L. Con el mismo, se pretende analizar la organización mencionada y contribuir a determinar la estructura de financiamiento óptima de la misma, haciendo hincapié en los ciclos de cobranzas y de pagos.

A continuación, se presenta la organización objeto de estudio:

James Craik está ubicada a 120 km de Córdoba Capital, en el departamento de Tercero Arriba. En esta localidad, nace hace más de 50 años la empresa A. J. & J. A Redolfi S. R. L., dedicada a la comercialización mayorista de productos alimenticios, artículos de limpieza, perfumería, cigarrillos, entre otros. La misma posee el centro de distribución principal en dicha localidad, desde donde se centralizan las compras a proveedores y se produce el abastecimiento a sus cuatro sucursales en el interior provincial, ubicadas en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba Capital. En las sucursales la empresa cuenta con salones de venta para autoservicio mayorista y con preventistas, lo que permite abarcar geográficamente gran parte de las localidades del interior provincial.

La empresa, a través del tiempo, ha mostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista, conquistando año a año nuevos mercados y clientes, para los cuales, utiliza como estrategia para marcar la diferencia respecto de sus competidores, un servicio orientado en la satisfacción de los mismos y precios competitivos. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, con lo cual, cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, e incluso llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El eje fundamental para abordar el presente Trabajo Final de Graduación es determinar la manera cómo la empresa financia sus ventas y la relación de éstas con la forma de pago de sus deudas; mantener una estructura equilibrada respecto a los ciclos de pagos de sus deudas y cobranza de sus ventas, le permite a la empresa mejorar su liquidez y rentabilidad.

En la actualidad, resulta muy importante conocer la estructura óptima de financiamiento, de manera tal que podamos determinar la mejor forma de financiarse para cumplir con compromisos, sin que estos financiamientos afecten la estabilidad económica de la misma. Básicamente, la estructura óptima podría definirse como la combinación de

recursos propios y de terceros que maximicen el valor de la empresa (Cabrer Borrás Bernardí y Rico Belda, Paz 2015).

En toda organización debe existir un equilibrio financiero entre los activos, que significan ingresos para la misma, y los pasivos, que es la manera en la cual se financian los activos. González Durán (2005) afirma que “la estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa”. Por lo tanto, determinar la estructura de financiamiento óptima es conocer la proporción entre patrimonio y deuda que la empresa utiliza para financiar sus activos.

A continuación, se citan trabajos académicos en los cuales se ha implementado una propuesta similar. En primer lugar, se cita un trabajo internacional, el cual aborda teorías sobre estructura de capital y la relación existente entre el nivel de endeudamiento, el costo de capital y el valor de la empresa. El mismo, se enfoca en definir la estructura de financiamiento óptima para una empresa del sector de la construcción. Al requerir dicho sector de grandes inversiones para encarar un nuevo proyecto, es esencial la definición de una estructura de financiamiento óptima, ya que, una elección equivocada puede afectar la estabilidad financiera de la organización, o incluso, llevarla a la quiebra.

El resultado al que arriba el trabajo de investigación citado, es que, si la empresa adopta la estructura financiera propuesta, agrega valor, permitiéndole ser más competitiva y rentable; además, la nueva estructura le permitirá, aparte de la multiplicación de valor de la organización, la expansión de la misma, contribuyendo a la permanencia y liderazgo en el mercado (Flórez Grass Adriana y Hernández Isidro Dahidith Silvana, 2016).

La tesis nombrada, si bien no pertenece a la misma rama de la empresa analizada en el presente trabajo, es de utilidad analizarla, porque como se mencionó, se enfoca en definir la estructura de financiamiento óptima que maximice el valor de la empresa y de sus utilidades, considerando factores externos como inflación, riesgo, entre otras.

Por consiguiente, se cita como segundo antecedente un trabajo local que analiza los créditos y cobranzas de una organización del rubro agropecuario, detectando los puntos críticos en dichos ciclos a fin de optimizarlos y mejorar los procesos en dicha empresa. Este trabajo tiene por objeto analizar, diagnosticar y proponer una mejora en el sistema de créditos y de cobranzas en base al análisis de datos económicos y financieros, a fin de determinar las falencias en los plazos. Por medio del análisis de ratios propone diseñar sistemas efectivos y obtener ventajas en el mercado que opera la empresa, cuya

propuesta consistió en resolver la insolvencia financiera trabajando sobre los puntos débiles diagnosticados en la investigación, con la finalidad de optimizar la estructura de financiamiento, disminuyendo su pasivo en el mediano plazo. (Casale Estefanía, 2014).

El trabajo mencionado es muy provechoso para el presente trabajo, ya que se centra en analizar datos en base a estados contables de la empresa, a fin de conocer la solvencia de la misma y proponer las mejoras necesarias para así alcanzar la estructura de financiamiento óptima, pretendiendo lograr la optimización de la gestión de créditos y cobranzas, con impacto directo en la rentabilidad de la empresa.

El aporte mediante el presente Trabajo Final de Graduación con la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., es analizar y estudiar la situación de la misma, a fin de contribuir a determinar la estructura óptima de financiamiento, haciendo hincapié en los ciclos de cobranzas a clientes y de pagos a proveedores, con el propósito de optimizar su rentabilidad, liquidez y competitividad.

A continuación, se mencionan los objetivos del presente Trabajo Final de Graduación.

#### *Objetivo General*

Evaluar la gestión financiera de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con énfasis en los ciclos de cobro a clientes y de pago a proveedores, a fin de determinar la estructura de financiamiento óptima que genere mayor rentabilidad y liquidez.

#### *Objetivos Específicos*

Analizar los estados contables, estableciendo ratios para conocer la situación económica y financiera de la empresa.

Indagar en los ciclos de cobranzas y de pagos, para determinar si los mismos son eficientes o no, a fin de optimizarlos en caso de deficiencia.

Brindar capacitación al personal que se desempeña en el área específica de cobranza a clientes y pagos a proveedores, para hacer eficiente su desempeño.

### **Análisis de situación**

La sociedad A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. está conformada desde el año 2007 con el 85 % de cuotas partes propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de

manera igualitaria entre sus tres hijos. La organización se clasifica en función a la facturación de los últimos 3 años como Pyme mediana - tramo 1 (AFIP, 2020).

Los clientes que posee la empresa son, en general, despensas de barrio, mini mercados, quioscos, salones de pocos m<sup>2</sup>, entre otros. El sistema que emplea para captar clientes es a través de las redes sociales, de boca en boca o por promociones que realizan los vendedores.

En la actualidad, comercializa productos de grandes marcas y posee una línea muy variada de los mismos. Las ventas no están enfocadas en un producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Con respecto al nivel de endeudamiento, la empresa no presenta inconvenientes, dado que el 80 % de sus ventas son de contado y el resto, a un plazo de cobranza que no supera los 21 días. De este modo, el endeudamiento no se traslada a los proveedores y tampoco se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos.

Tanto la empresa como todo el sector, sufre el problema que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que los precios de venta, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de los precios. El *mark up* oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

Al ser un sector de consumo masivo, el nivel de precios es competitivo frente a los demás proveedores; esto es debido a que los clientes son sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. Frente a esto, la empresa tiende a diferenciarse de sus competidores con: tiempo de entrega acotado, financiación, descuentos de entre el 2 % y el 3 % por pago de contado, asesoramiento comercial, entre otras.

Como plan de inversión estratégica, la empresa realizó la inversión en un nuevo centro de distribución, que lleva a la expansión y organización interna de la misma. El principal objetivo es el crecimiento sostenido del volumen de ventas, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer. Las nuevas instalaciones le permiten comprar mayores volúmenes y lograr así economías a escala más atractivas, evitar el desabastecimiento en sucursales, pérdidas de venta por falta de stock, disminuir los altos índices por roturas, evitar el vencimiento de mercaderías, etc. El depósito almacenará productos de tipo

enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, entre otros; también incluirá las oficinas comerciales y el área de mantenimiento y reparación de los vehículos propiedad de la misma.

Con la finalidad de analizar el contexto en el que está inmerso la empresa, se utilizará la herramienta PESTEL, la cual analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. “PESTEL es una herramienta importante utilizada para el análisis ambiental y de mercado y para apoyar la toma de decisiones estratégicas” (Narayanan y Fahey, 2001).

Dentro de los factores políticos que afectan a las organizaciones, se menciona el riesgo país, cambios en las legislaciones, acuerdos internacionales, presión fiscal, entre otras. “El riesgo país es la sobretasa de interés que paga cada país para financiarse en el mercado internacional; mide la probabilidad de que un estado logre o no pagar los vencimientos de sus obligaciones cuando corresponde” (Perfil, 2018). En el caso de Argentina, como indica Horacio Aizpeolea para La Voz del Interior (2020), “El riesgo país creció un 4,10 % y llega a 2138 puntos básicos. El índice que mide el JP Morgan registró en lo que va del año, una suba del 18 %”. Vale aclarar, que éste es un indicador dinámico, que se va modificando a medida que sus componentes sufren cambios.

Otro factor político muy importante y de mucho peso, es la presión fiscal. De hecho, la presión impositiva a la producción en Argentina es una de las más elevadas de todas las economías. Argentina se encuentra líder en el ranking de presión impositiva a nivel mundial, representando los tributos un 106 % de las ganancias netas (Infobae, 2020).

En lo que a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. respecta, se puede mencionar que tributa los impuestos nacionales de Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias, entre otros; además, los impuestos provinciales, como es el Impuesto a los Ingresos Brutos, y, los municipales. Respecto a los últimos nombrados, la empresa obtuvo el beneficio surgido de la ordenanza municipal N° 1564/07, que otorgó beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados para aquellas empresas que trasladen su infraestructura fuera del ejido urbano a partir del año 2012.

Por otro lado, dentro de los factores económicos, se menciona tasa de inflación, tasas de desempleo, devaluación de la moneda, entre otras. La inflación juega un rol fundamental en el desempeño de las actividades de cualquier empresa, siendo un elemento que las afecta directamente y sobre la cual no se posee ningún tipo de control.

Vivimos en un contexto inflacionario; Argentina registró en el año 2019 una inflación del 53,8 %, siendo ésta la marca más elevada desde 1991. Este fenómeno se explica, en buena parte, por la fuerte apreciación del dólar en el mercado local y que el gobierno de turno busca controlar a través de medidas que van más allá de la política netamente monetaria. La alta inflación que registra Argentina, se da en un contexto de recesión económica, con una caída en la actividad del 2,5 % en 2018, cifra que se profundizó en 2019. Para el año en curso, las proyecciones de inflación son algo menores que las de 2019, aunque no demasiado. Al ritmo que suben los precios y en las condiciones actuales, se estima que en 2020 la inflación anual ronde los 43,8 % (Agencia EFE, 2020).

En definitiva, la inflación afecta directamente tanto a las empresas como a la sociedad en general; al haber inflación aumenta el precio de los bienes y los consumidores adquieren menor cantidad de los mismos. En los últimos años, la inestabilidad de la política cambiaria afectó fuertemente la economía, aumentando los costos operativos e impactando en el precio de los bienes. “La economía argentina enfrenta un crítico cuadro macroeconómico caracterizado por la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso y persistente proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza” (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Por otra parte, dentro de los factores sociales se evalúa religión, creencias, hábitos, estilos de vida, nivel de ingresos, entre otras. Tal como indica Enrique Dentice, la caída en el poder adquisitivo es cercana al 17 % en salarios reales y 20 % respecto a jubilaciones. Esto lleva a que las familias alteren la forma en que gastan sus ingresos y deben hacer rendir los salarios que no pueden competir con el ritmo al que aumenta la inflación (Bae Negocios, 2019).

La inflación y la caída en el nivel de ingresos cambiaron en los últimos años la modalidad de consumo de los argentinos. Debido a que en la actualidad con los sueldos se compra cada vez menos, los consumidores eligen en que gastar, haciendo recortes en los rubros recreativos o aquellos que no son estrictamente necesarios (Candelaria Botto para Bae Negocios, 2019). En Argentina, el consumidor fue atravesando por distintas fases o etapas según el nivel de consumo; es así que entre 2004 y 2007 hubo un periodo de consumo expandido, luego, entre 2008 y 2013 comienza a verse un consumidor más

racional. A partir de 2014 y hasta 2016 se produce un periodo de estancamiento y con posterioridad se produce un proceso de recesión (Apertura Negocios, 2019).

Con respecto a los factores tecnológicos, estos hacen referencia a investigaciones, desarrollos y avances tecnológicos. En lo que respecta al proceso de comercialización de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., se puede mencionar que las sucursales realizan sus pedidos al centro de distribución a través de internet y los vendedores mediante dispositivos móviles. La empresa cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería a comprar, en base a datos de la última compra, demanda semanal y stock actual. Esto le permite a la empresa prever fluctuaciones en la demanda y no tener quiebres de stock. En cuanto a la recepción de pedidos, carece de sistema informatizado y la tarea se realiza en forma manual. Por otro lado, con el traslado al nuevo centro de distribución, y mediante la utilización de herramientas tecnológicas, le permitirá a la empresa gestionar de una manera más eficiente la mercadería.

Por otra parte, se encuentran los factores ambientales, los cuales hacen referencia a aspectos ecológicos y de cuidado del medioambiente y en lo que respecta a generar un menor impacto en el cambio climático. Tal como indica Héctor Larocca (Saldo a favor, 2018), las grandes responsables del deterioro del medioambiente son las empresas. Éstas, además, tienen influencia en la contaminación sonora y del aire. El ambiente no tiene periodicidad, es un factor que influye en nuestra calidad de vida y la de todas las especies.

Todas aquellas empresas que elijan implementar políticas de sustentabilidad para el cuidado del medio ambiente, sirven para concientizar a la sociedad sobre la gravedad de no cuidarlo, y a su vez, generan una buena estrategia de posicionamiento en el mercado respecto de las compañías que no implementen políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Uno de los cambios que se pueden realizar, es modificar la iluminación del edificio por uno más efectivo, logrando así mayor eficiencia energética; también resulta muy importante involucrar a todos los integrantes de la organización en la aplicación de políticas sustentables. Desde la Municipalidad de James Craik se fomenta el cuidado del medio ambiente brindando charlas sobre la utilización de energía renovable, recolección de residuos diferenciada, entre otras.

Por último, se encuentran los factores legales, los cuales hacen referencia a leyes de protección, salud y seguridad laboral, licencias, salarios, entre otras. La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., se rige por la Ley de Sociedades Comerciales; y, en lo que

respecta a la nómina salarial, se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

En conclusión, se puede resumir que, tanto en la actualidad, como a lo largo de la historia argentina, se evidencia un contexto político y económico de gran inestabilidad, vinculado a altos índices de inflación, cambios de gobierno que provocan la no continuidad de líneas políticas, económicas y financieras, grandes fluctuaciones en el tipo de cambio, fuerte presión impositiva, entre otras.

Tanto a la empresa A. J. & J. A Redolfi S. R. L., como a la gran mayoría de las mismas les afectan los factores antes mencionados. La inflación se traslada a un aumento en el precio de los bienes, provocando que los consumidores compren una menor cantidad de los mismos. Por otro lado, el nivel de ingresos condiciona el poder adquisitivo de las personas, siendo también un elemento determinante a la hora de consumir. Por último, respecto a los factores tecnológicos, es bueno aclarar que, todas las maquinas que utiliza la empresa fueron compradas recientemente para minimizar daños y maximizar beneficios.

Por otro lado, para abordar el diagnóstico organizacional, se empleará la matriz FODA. Ésta es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso para, de esta manera, tomar decisiones en función de los objetivos de la empresa. El objetivo primario que persigue este análisis es, obtener conclusiones sobre la manera en que la empresa va a ser capaz de afrontar los cambios en el contexto (amenazas y oportunidades) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Por ende, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo cual, es posible actuar directamente sobre ellas; mientras que, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se podrá actuar sobre ellas modificando aspectos internos (Matriz FODA, 2020).

A continuación, se desarrolla la matriz FODA de la empresa:

*Fortalezas:*

- La empresa posee una trayectoria en el mercado de más de 50 años. Con el paso del tiempo se ha extendido geográficamente abarcando casi la totalidad de la provincia de Córdoba, e incluso llegando a otras provincias.
- Comercializa gran variedad de productos de marcas líderes y posee líneas de productos muy variados; además, cuenta con precios muy competitivos.

- Se caracteriza por tener buena relación con sus empleados; prioriza dar trabajo a las personas de los lugares donde se radica la sucursal. Además, posee baja rotación de personal.
- La empresa no posee endeudamiento y gran parte de sus ventas son de contado, de modo que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, con los cuales mantiene una excelente relación.
- Un eje fundamental en los valores de la empresa es la orientación hacia el cliente, teniendo como prioridad su satisfacción. También, dentro de sus valores, se destaca el perfil solidario de la empresa, tratando siempre de beneficiar al pueblo de origen con colaboración permanente.

*Oportunidades:*

- La empresa planea la mudanza al nuevo centro de distribución. Aprovechando su mayor capacidad de almacenamiento, ésta podrá sumar nuevas líneas de productos, y con esto, atraer un nuevo segmento de clientes.
- Para aprovechar al máximo las nuevas instalaciones, la empresa deberá evaluar la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías que permitan optimizar y mejorar el proceso de comercialización y tener un mejor manejo de la mercadería a través de herramientas tecnológicas.
- También, cuenta con la posibilidad de incorporar la tecnología al proceso de compra que realizan los clientes, ofreciéndoles un nuevo servicio de compra online, siendo está, una tendencia en crecimiento en el ámbito en que se desarrolla la empresa.

*Debilidades:*

- La empresa, no posee estrategia publicitaria, elemento que en la actualidad le permitiría crecer más.
- También carece de área de Recursos Humanos, donde, además, no hay proceso de incorporación, manejo, inducción, y capacitación para los empleados. Tampoco posee área dedicada a Higiene y Seguridad.
- Hay ausencia de un sistema tecnológico que permita la agilización y optimización en el manejo del proceso de comercialización. Los beneficios que otorga la incorporación de tecnología, ya sea a través de herramientas, sistemas o procesos, resulta muy provechosa.

- La empresa posee ausencia de puestos dentro del organigrama, de manera tal que la misma persona realiza más de una tarea; esto también conlleva a ausencia de control en algunos puestos.

*Amenazas:*

- La empresa está inmersa en un mercado sujeto al ingreso de nuevos competidores; no cuenta con un sistema de control sobre sus clientes, pudiendo éstos optar por otras empresas si así les conviniere.
- La organización forma parte de un sector muy competitivo, con mínimo margen de error, donde una mala maniobra o un mal manejo podría provocar la pérdida de clientes.
- Al igual que el resto de las organizaciones, está expuesta a factores externos y la influencia que estos ejercen, como son cambios en las legislaciones, inflación, modificaciones de convenios colectivos, entre otras.

En definitiva, las variables analizadas y lo que éstas representan, son características de este momento; una vez analizadas se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar y optimizar la situación. Las condiciones, tanto internas como externas, son dinámicas y algunos factores pueden presentar modificaciones con el paso del tiempo, por lo que es recomendable realizar sucesivos análisis teniendo como base el primero (Matriz FODA, 2020).

Por otro lado, se analizan las fuerzas competitivas de una empresa. Michael Porter, autor de las 5 Fuerzas de Michael Porter, sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa está determinado en gran medida, por la intensidad de la rivalidad competitiva dentro de la industria. La rivalidad puede explicarse en términos de cinco fuerzas: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores (Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio, 2012).

*Poder de negociación de los clientes*

Se refiere a que, cuanto más se organizan los clientes, más exigencias y condiciones impondrán con respecto a precios, calidad, variedad, entre otras. El cliente tiene la facultad de elegir otro producto o servicio de la competencia si así lo quisiere. Ante esto, la empresa puede: mejorar y aumentar la publicidad para llegar a potenciales clientes, ofrecer nuevos canales de venta, como la venta online, realizar ofertas

semanales, promocionar un extra a las compras, pudiendo ser una propuesta que, superando un monto de compra determinado, se bonificará un importe, o aquellos clientes que mensualmente compren por una suma concreta, tendrán en la próxima compra una bonificación de determinado importe. También, ofrecer financiación, es una herramienta que ayudará a mantener y obtener nuevos clientes.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Este apartado hace referencia a que, cuando menor sea la cantidad de proveedores que tenga la empresa, menor poder de negociación tendrá. Aquí entran en juego las formas de pago, condiciones de venta, variedad de productos, plazos de entrega, entre otras. Frente a esto, la empresa puede, por ejemplo, aumentar la cantidad de proveedores o establecer alianzas con ellos. Dada la trayectoria, la empresa tiene alianzas con grandes empresas proveedoras y la relación con ellos es muy buena.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Este apartado tiene que ver con las barreras de entrada al mercado. En el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., la entrada de nuevos competidores al mercado requiere de una gran inversión inicial. La trayectoria de la empresa en el mercado, le ha permitido establecer economías a escala que generan precios muy competitivos y que a nuevos competidores les llevaría tiempo formar esta cadena ya establecida por la misma. También, lo que hace la trayectoria frente a nuevos competidores, es ser conocida y poseer experiencia, otorgándole un plus frente a los demás. Otro beneficio de la organización frente a nuevos competidores, es la diversidad de productos que ofrece, que posiblemente un nuevo potencial competidor le lleve tiempo conseguir esto. La entrada de nuevos competidores que quieren adquirir participación en el mercado, va a ejercer fuerza en los precios, costos, etc.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Los productos sustitutos son productos que pueden satisfacer la misma necesidad o desempeñar la misma función a un costo menor. Suponen una amenaza para cualquier empresa; pueden ser productos más avanzados tecnológicamente o con un menor precio. Frente a esto, la empresa trabaja con marcas de primera línea, pudiendo tener problemas tanto con productos sustitos como marcas sustitutas, que ofrecen productos similares muy por debajo del precio. De este modo, la organización debería evaluar la posibilidad de incorporar dentro de un mismo producto, diversas marcas, teniendo rangos de precios de productos similares. También es importante remarcar que, como la empresa maneja

economías a escala grandes, puede ofrecer productos de primera línea a precios competitivos.

#### *Rivalidad entre los competidores*

Hace referencia a las estrategias de posicionamiento en el mercado por parte de la empresa. La rivalidad aumenta si la cantidad de competidores es grande y están bien posicionados. Frente a esto, se debe aumentar las estrategias de marketing y publicidad, ofrecer productos de calidad a buen precio, incorporar productos sustitutos, mejorar la experiencia de los clientes y ofrecerles a los mismos un plus para que elijan a la organización frente a las demás. Los mercados con mayor cantidad de competidores son menos beneficiosos, y requieren de mayor inversión para lograr el posicionamiento.

Por último, para abordar el relevamiento del presente Trabajo Final de Graduación se procederá al análisis e interpretación de los estados contables de la empresa, a fin de diagnosticar la situación económica y financiera, en busca de mejorar su estructura. El análisis permitirá corregir situaciones y potenciar los puntos fuertes para promover su desarrollo, contribuyendo al mejoramiento y expansión del negocio.

Analizar la situación financiera, significa indagar en que forma y en qué medida las cuentas a cobrar a clientes se transforman en disponibilidades inmediatas y suficientes para cancelar las obligaciones contraídas con los proveedores. La documentación de la empresa nos permite obtener información racional por medio de ratios y seguir su evolución de un periodo a otro.

A partir de lo abordado, y luego de analizar e interpretar los estados contables de la empresa, se expone la información obtenida:

Tabla 1

#### *Índices relevantes A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.*

<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<i>Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente</i>		
39802345,87 / 24308928,53	78787669,52 / 41228292,51	85149328,34 / 54373951,83
<b>1,64</b>	<b>1,91</b>	<b>1,57</b>
<i>Índice de Endeudamiento = Pasivo / PN + Pasivo</i>		
27508928,53 / 68197915,05	60997335,50 / 105992972,23	82522994,82 / 133734167,66
<b>0,40</b>	<b>0,58</b>	<b>0,62</b>
<i>Índice de plazo de cobro a clientes = (Clientes / Ventas) * 365</i>		
(18355456,59 / 220265479,10)*365	(45888641,48 / 275331848,88)*365	(53142941,30 / 318857647,78)*365

<b>30,42</b>	<b>60,83</b>	<b>60,83</b>
<i>Índice de plazo de pago a proveedores = (Proveedores / Compras) * 365</i>		
(17763934,56 / 99915889,50)*365	(21981198,51 / 133221186,00)*365	(25198090,83 / 177628248,00)*365
<b>64,89</b>	<b>60,22</b>	<b>51,78</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Estados Contables de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

A partir de los datos brindados por la Tabla 1, se puede observar que en los que respecta a la razón de liquidez, la empresa muestra una variación positiva respecto de 2017 y negativa respecto de 2018. En este último caso, representa una disminución de un 17,80 %, que, si bien la empresa no presenta problemas de solvencia, está en un punto a considerar, ya que la sitúa en el límite de la insolvencia. Por otro lado, en lo que hace al nivel de endeudamiento, con el paso de los años, la empresa se fue endeudando más, representando un 45 % respecto de 2017 y un 6,89 % respecto de 2018. La razón de endeudamiento del año 2019, refleja que, por cada peso de la empresa, 0,62 centavos pertenecen a terceros, es decir, que la empresa posee más participación de terceros que propia. Por último, en lo que refiere a los indicadores de plazos, es donde se evidencia el mayor problema de la empresa. El índice de plazo de cobro a clientes aumentó en prácticamente un 100 % respecto de 2017, cifra que se mantuvo respecto a 2018, no pudiendo disminuir los días de cobro a clientes. Por otra parte, en lo que respecta al plazo de pago a proveedores, el índice muestra una variación negativa año a año, significando un 7,19 % respecto de 2017 y un 14,01 % respecto de 2018. Es decir, que el plazo en el cual la empresa fue pagando sus deudas a los proveedores se fue achicando con el paso de los años.

Como consecuencia del análisis realizado, se interpreta que la empresa se encuentra en un punto crítico respecto a los ciclos de cobranza a clientes y de pago a proveedores, por ende, esta situación debe ser revertida, ya que, de no hacerlo, la misma continuaría aumentando el nivel de endeudamiento, perdiendo liquidez, rentabilidad y competitividad en el mercado. Por lo que, para cubrir dicha necesidad de capital generada por el desfase mencionado, se propone la utilización de *factoring*.

### **Marco Teórico**

En la presente sección se abordarán los conceptos y teorías principales en los cuales se sustenta el presente Trabajo Final de Graduación.

Cuando se desea determinar cómo se encuentra a nivel financiero una empresa, en primera instancia, es importante conocer la situación de la organización dentro del contexto económico en que se desarrolla, y, cuáles son los objetivos y estrategias que persigue. La información se obtiene a partir de los estados contables de la organización, donde se puede analizar e interpretar composición de activo, pasivo y patrimonio neto, estados de resultados y flujos de fondos, para completar la información del estado de resultados. Los estados financieros son una fuente básica de información para la toma de decisiones referidas al manejo económico y financiero. Para tomar decisiones en función de los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe utilizar herramientas analíticas que le permitan comparar diferentes años de la empresa, a fin de medir sus avances o retrocesos, y también, evaluarse respecto de otras empresas del mismo rubro; es decir, definir en dónde está y hacia dónde va (Delfino Marcelo, 2004).

#### *Ratios de plazos*

A partir del análisis e interpretación de los estados contables de la empresa mediante la aplicación de ratios de plazos, se logró identificar el problema actual por el cual atraviesa la organización. Al referirse a plazos, es conveniente que el plazo de cobro a clientes sea corto, y que el plazo de pago a proveedores sea largo. Cabe aclarar que, este último solo es positivo cuando la causa sea la capacidad de negociación de la empresa, y no que la misma presente problemas para hacer frente a las obligaciones (Amat Salas Oriol, 2017). En el numerador del indicador plazo de cobro a clientes, se deben incluir todas las cantidades adeudadas por los deudores comerciales. Es importante incluir el IVA sobre ventas en el denominador, de la misma manera que el numerador incluye el IVA. El periodo de cobro de los deudores se expresa en días, por tanto, se debe multiplicar el resultado por 365 (Pimenta Da Gama Antonio, 2014).

Similar a lo mencionado anteriormente, se da para el caso del plazo de pago a proveedores, el cual es el cociente entre los acreedores comerciales y las compras. También el resultado está expresado en días (Amat Salas Oriol, 2017).

Cuando una organización mantiene altos niveles de créditos por ventas en su cartera de clientes, supone una disminución en la capacidad para convertir el crédito en cobranza, siendo esto lo que se conoce como morosidad. La morosidad ocasiona una retención de liquidez en las cuentas por cobrar, dado que, al no generarse el cobro, el efectivo se mantiene paralizado en un derecho que todavía no se consiguió cobrar. Al respecto Brachfield Montaña (2010) sostiene que, la morosidad es un incumplimiento

contractual que genera a las empresas, especialmente a las pymes, desmedidos gastos administrativos y obligaciones financieras que implican necesidades de fondos sufragados con financiación bancaria a corto plazo. En muchas empresas, no se tiene presente que las facturas que no han sido pagadas hasta el día del vencimiento, a partir del día siguiente, se transforman en impagos, por lo que, el personal se refiere a estos como retrasos en los pagos que pronto se cobrarán, pero, desde el punto vista jurídico, estas facturas están en mora y devengan intereses moratorios. Por lo tanto, el retraso es un impago y si el acreedor no actúa con celeridad, este se puede convertir en un crédito incobrable (Brachfield Montaña, 2012).

Cuando los flujos generados por efectivo son positivos, las actividades de operación son superior a las actividades de financiamiento, por tanto, el ingreso de dinero es mayor para hacer frente a inversiones, deuda o para crecer, por lo tanto, el endeudamiento es menor (Álvarez Piedrahita, 2016). Lo anterior coincide con lo expresado por Pérez-Carballo Veiga (2014) en que el endeudamiento muestra la solvencia de la empresa, ya que, a menos deuda mayor es la capacidad de generar flujos de caja.

#### *Ciclo de tesorería*

Se entiende como ciclo de tesorería a la corriente monetaria existente en la empresa, es decir, las entradas y salidas de dinero. Se pueden diferenciar dos subciclos de tesorería: ciclo del capital y ciclo de explotación. El primero, hace referencia a los cobros y pagos que no son de explotación, tales como compra y venta de inmovilizado, ampliaciones de capital, emisión de deuda, formalización de préstamos, entre otras. Este ciclo requiere especial atención en la financiación del inmovilizado. Generalmente, el error que cometen las empresas de manera recurrente, es financiar el inmovilizado con dinero proveniente del ciclo de explotación, y esta práctica puede llevar a no generar liquidez y buscar financiación de manera urgente para cubrir dicho ciclo.

El segundo subciclo, se refiere a los cobros y pagos derivados de la actividad ordinaria de la empresa. Esto hace referencia a los cobros originados por la venta de productos o servicios y los pagos corrientes. En este punto, también se deben considerar los intereses correspondientes a las deudas que posea la organización. Idealmente, este ciclo debería ser autosuficiente, siendo siempre los cobros superiores a los pagos. Dado que esta situación ideal no siempre se cumple, existen dos alternativas para afrontar la situación; por un lado, negociar los pagos a fin de atrasarlos y anticipar los cobros, y, por

el otro, utilizar productos financieros para cubrir el desfase temporal (Lacoma Miguel Ángel, 2018).

### **Diagnóstico y discusión**

Para comenzar, a partir de analizar e interpretar los estados contables de la empresa, no se concuerda con la información provista por la misma, afirmando que la organización si posee problemas de endeudamiento y que el plazo de cobro a clientes supera ampliamente los 21 días. Por ende, a raíz del análisis mencionado, se observa que, en el año 2017, la empresa cobraba a sus clientes en un plazo promedio de 31 días y pagaba a sus proveedores en un plazo promedio de 65 días, pero, para el año 2019 esta situación se revirtió, generando un costo financiero para la empresa.

El problema que se detecta es que la organización cuenta con un periodo promedio de pago de sus obligaciones a los proveedores de 52 días, mientras que el periodo promedio de cobro a los clientes se produce en 61 días, produciéndose así un deterioro en dichos ciclos y quedando fuera del circuito óptimo de cobros y de pagos. De esta manera, se produce un desfase de 9 días, en los cuales la empresa debe autofinanciarse o recurrir a financiación externa, afectando su liquidez. Esta situación también se ve reflejada en el nivel de endeudamiento de la empresa.

Por tanto, se considera que diversos factores externos vinculados al inestable contexto político y económico actual, ha contribuido a que dicha situación sea más evidente. Los altos índices de inflación, la caída en el nivel de ingreso de los argentinos y un consumo más medido por parte de los mismos, han modificado el comportamiento de compra de los consumidores, generando esto una disminución en el nivel de ingreso de las empresas. Se presume que estas condiciones han sido influyentes en el atraso que presentan los clientes de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. al momento de pagar sus deudas.

Entonces, dado que el plazo de pago a proveedores disminuyó con los años y el plazo de cobro a clientes fue aumentando, la empresa fue ampliando su nivel de endeudamiento y perdiendo liquidez, ya que para solventar los días de desfase, debió endeudarse. Como alternativa al desfase mencionado, se recomienda utilizar la herramienta de *factoring*. La misma, es a los fines de revertir la situación y utilizarla como un medio temporal que permita financiar la falta de capital.

### *Conclusión diagnóstica*

La propuesta del presente Trabajo Final de Graduación apunta a dar solución para financiar el ciclo de pago deficitario. La falta de liquidez, puede provocar estancamiento, falta de inversión en tecnología, entre otras; e incluso, muchas veces, y, a raíz de lo anterior, muchos empresarios son obligados a detener su producción, corriendo el riesgo de quebrar por falta de capital.

Como una alternativa financiera, para financiar el déficit mencionado, se propone el uso de un mecanismo financiero práctico y sencillo a través del cual, la empresa puede, de una manera más flexible y eficaz, optimizar el estado de sus cuentas por cobrar y mejorar la gestión del capital de trabajo, además, de generar una mejora en los tiempos de venta frente a clientes. Es decir, solucionar el desfasaje que tiene, entre los días de pago a sus proveedores y el tiempo de cobro de cartera de sus clientes. Con este mecanismo, además, la empresa no necesita preñar ni hipotecar ninguno de sus bienes y, además, al obtener recursos inmediatos, puede obtener descuentos por pronto pago de parte de sus proveedores. De esta manera, la línea de financiamiento vía *factoring*, crece en función de las ventas, y, mientras más venda una empresa, más se puede financiar, con lo cual, se crea un círculo virtuoso.

### **Plan de implementación**

En el siguiente apartado se desarrollarán las acciones y actividades necesarias para llevar adelante la propuesta de la empresa, considerando también alcance, recursos, entre otros.

#### *Alcances del plan de implementación*

*Alcance de contenido:* mediante el presente trabajo se abordaron temas referidos a determinar la estructura de financiamiento óptima de la empresa, centrado en el ciclo de pago a proveedores y el ciclo de cobranza a clientes. La propuesta estará enfocada en dar una solución a la problemática actual, considerando alternativas para revertir el desfasaje existente en los plazos actuales, a través de diversas acciones y actividades a ser llevadas a cabo, capacitando al personal en cada área específica, obteniendo asesoramiento de un profesional especializado, entre otras, y también, ampliar la utilización de herramientas ante la necesidad de capital.

*Alcance temporal:* dicha propuesta se espera que sea incorporada a la organización y que se lleve a cabo en un plazo de cuatro meses, a ser desarrollado en el periodo de agosto a noviembre del año 2020.

*Alcance geográfico:* el plan de implementación apunta al área de Administración y Finanzas, dentro de las sub áreas de pagos y cobranzas, específicamente en lo que respecta a clientes y proveedores.

Se considera que el presente reporte de caso no podrá ser aplicado a otra organización, ya que cada una en particular presenta una situación que deberá ser analizada de manera minuciosa para poder elaborar un diagnóstico y su correspondiente plan de implementación.

*Alcance metodológico:* la presente propuesta se caracteriza, según la naturaleza de la información, por ser una investigación cuantitativa, descriptiva y explicativa para enfrentar el problema de investigación.

#### *Limitaciones del plan de implementación*

En lo que respecta a la realización del presente trabajo, no se presentaron inconvenientes o limitaciones para realizar dicho análisis y estudio, estando al alcance todo el material necesario para llevar a cabo el mismo.

#### *Recursos para abordar el plan de implementación*

En cuanto a los recursos para abordar la propuesta de *factoring* se necesitará, en primer lugar, de una entidad financiera que preste dicho servicio. El costo del mismo está formado por dos componentes: una tasa de factoraje y una tasa de interés.

Por otro lado, en lo que respecta a la implementación del plan dentro de la organización, uno de los recursos necesarios más importantes es un asesor especialista en el área, el cual ejecutará capacitación al personal que se encuentra dentro de Administración y Finanzas, específicamente dentro del área de clientes. También, brindará herramientas para organizar las actividades a desarrollar en lo que respecta a los clientes, y, promoverá herramientas a fin de dar seguimiento a la gestión de cobranzas una vez que el ciclo haya sido estabilizado. Para estas tareas es necesario que la persona encargada sea un Contador Público, y dado que la empresa se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, para el cálculo de los honorarios la estimación se basará en el valor del módulo indicativo que emitió en sus resoluciones 72 y 74/2019 el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Dichas resoluciones establecen un valor módulo de

\$ 1570 (Anexo 1). En base a esto, se estima mensualmente 40 módulos, significando un valor de \$ 62800 (Consejo Profesional de Ciencias Económicas, 2020), los cuales incluyen, también, las tareas de capacitación al personal por parte de contador. Se estima que será necesaria la asesoría, capacitación y acompañamiento por el plazo de cuatro meses que dura la implantación de la propuesta. Una vez puesta en marcha la misma, se considera que el especialista deberá brindar asesoramiento y control al desempeño de las actividades, lo cual tendrá un costo de 20 módulos mensuales, significando \$ 31400 (Consejo Profesional de Ciencias Económicas, 2020).

En lo que respecta a insumos de oficina se necesitará 1 computadora (\$ 45000), 1 impresora (\$ 12000), escritorio (\$ 6000), esto es para que el contador tenga su puesto de trabajo durante los meses que necesite asesorar a la empresa (Valores estimativos obtenidos de Mercado Libre).

#### *Actividades y marco de tiempo a emplearse en el plan de implementación*

Cada una de las actividades planificadas hacen al cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo, y, todas en su conjunto, hacen al cumplimiento del objetivo general del mismo. Las actividades a desarrollar se reflejarán en un Diagrama de Gantt a fin de tener una imagen más clara de las mismas y expresarlas en el espacio de tiempo en el cual se van a desarrollar:

ACTIVIDADES	ago-20				sep-20				oct-20				nov-20			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de cuentas																
Cálculo de ratio de plazos																
Cálculo de ciclo de tesorería																
Cálculo de la necesidad de financiación																
Razón de endeudamiento																
Búsqueda de entidad de factoraje																
Acordar con el factor la recepción del total de las facturas.																
Obtener de sus proveedores descuentos por pronto pago.																

Figura 1. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen brevemente las actividades a desarrollar:

Actividad 1 - Análisis de cuentas: Lo que se pretende es lograr un ordenamiento y clasificación de las mismas, a fin de considerar en las facturas adeudadas, tanto por

clientes como a proveedores, las fechas de compras, determinar el tiempo de las deudas, montos a pagar y a cobrar, entre otras. De aquí se desprende la segunda actividad.

Actividad 2 y 3 - Cálculo de ratios de plazos y ciclos de tesorería: Se procederá al cálculo de los 3 índices básicos: rotación de inventarios, periodo promedio de cobro y periodo promedio de pagos. La rotación de inventarios indicará que en el año x el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o en efectivo tantas veces. Este indicador permite establecer metas y conocer la tendencia de la rotación; sin embargo, para continuar con el análisis de inventario es necesario analizar el Ciclo de Conversión del Efectivo y tomar decisiones frente al tiempo que se mantiene el inventario.

El periodo promedio de cobro permite determinar el plazo promedio en que la empresa tarda para recuperar la cartera, y así determinar la tendencia en ello al detectar la ineficiencia con que se aprovechan los recursos de la empresa, por ende, es importante implementar estrategias que permitan disminuir este periodo.

Por otro lado, el periodo promedio de pago permite determinar el tiempo que toma la empresa para pagar a sus proveedores. Este ratio evidencia una consecuencia del periodo promedio de cobro, pues, al no tener un tiempo de recaudo óptimo, se afecta la capacidad de pago a los proveedores, así mismo, en el interior de la compañía se establezcan políticas de tiempo inferior, llegarán momentos en los que es imposible cumplir. La necesidad de pago hace que la empresa busque fuentes de financiamiento asumiendo costos financieros que finalmente afectan el margen de utilidad de la misma.

<b>Modelo de conversión de efectivo</b>	
<b>Periodo promedio de cobros</b>	= $\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas diarias promedio}}$
<b>Rotación de inventario</b>	= $\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de ventas}}$
<b>Periodo promedio de pago</b>	= $\frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras diarias promedio}}$
<b>Ciclo de conversión de efectivo:</b>	
Periodo de conversión del inventario	(+)
Periodo promedio de cobro	(+)
Periodo promedio de pago	(-)
<b>CCE</b>	<b>total días</b>

Figura 2. Fórmulas ciclo de efectivo. Obtenido de Besley y Brigham (2009).

Actividad 4 - Cálculo de la necesidad de financiación: con esta actividad se pretende calcular el monto necesario para cubrir el desfase de días, monto que luego será solicitado para hacer frente a la necesidad de financiamiento y cumplir con los compromisos.

Actividad 5 - Cálculo de la razón de endeudamiento: medir la proporción de los activos totales que financian los acreedores. Cuanto mayor es el resultado, mayor es el monto de dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. Se refiere a la posición de deuda de la empresa; en este caso, los compromisos con los proveedores y acreedores deben sufragarse antes de distribuir las ganancias. Se pretende calcularlo con el fin de mantener las deudas controladas, solicitando solo financiamiento para cubrir el desfase de días, cumplir con las obligaciones, aprovechar beneficios y no acudir a más deuda sin sentido.

Actividad 6 - Búsqueda de entidad de factoraje: la búsqueda de una entidad financiera que brinde el servicio de *factoring*, para luego realizar una prueba a fin de establecer si esta herramienta resulta o no de utilidad para solventar la necesidad de capital que posee la organización. La herramienta que se propone, es a los fines de que sea temporal, pero no se descarta que resulte una herramienta útil y que la organización decida seguir aplicando. Como se mencionó anteriormente, el *factoring*, permite obtener de manera inmediata el dinero de las cuentas a cobrar, aunque con un descuento, pero le brinda la posibilidad a la empresa de hacerse de efectivo en el momento y desligarse de la preocupación de cobranza.

Actividad 7 - Acordar con el factor la recepción del total de las facturas: es importante negociar con la entidad de factoraje la recepción del total de facturas; de este modo se incrementa la eficiencia de los cobros, se reducen los gastos financieros por retrasos en cobros, se eliminan los costos de cobranza y se sana la cartera de clientes de la empresa. De esta forma la organización se asegura el cobro del total o la mayor parte de la cartera.

Actividad 8 - Obtener de sus proveedores descuentos por pronto pago: obteniendo el dinero necesario, la idea es aprovechar al máximo tal capital. Una forma es aprovechar la liquidez y obtener de sus proveedores descuentos por pronto pago.

Para cerrar este apartado se pretende mostrar numéricamente los beneficios de alternativas de financiamiento, para lo cual se muestran datos obtenidos de información expuesta por el Banco de la Nación Argentina.

OPERATORIA		
<b>OPERATORIA DE DESCUENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El adelanto se produce inmediatamente luego de que el documento cedido es verificado y el pagador notificado. Se practica un aforo de entre 10 y 20%.</li> <li>❖ El adelanto es transferido por NF al cliente a su cuenta en cualquier sucursal del BNA o de otro banco del sistema,</li> <li>❖ Nación Factoring realiza el seguimiento y gestión de cobranza.</li> <li>❖ El aforo se reintegra al proveedor una vez que Nación Factoring efectiviza la cobranza.</li> <li>❖ Nación Factoring entrega al cliente los comprobantes de cada liquidación y Facturas por Comisión y gastos.</li> </ul>		

Figura 3. Condiciones de operatoria de Factoring. Recuperado de <https://www.bna.com.ar/Nación%20Factoring.pdf>

					
<b>CONDICIONES DE LA OPERATORIA DE FACTORING</b>					
PRODUCTO	CHEQUES DE PAGO DIFERIDO	FACTURAS SIMPLES	CERTIFICADOS DE OBRA	REINTEGRO DE IVA A EXPORTADORES	ADELANTO DE FDOS. SOBRE FLUJOS
TASA DE INTERES	BADLAR + 500 BP	BADLAR + 600 BP	BADLAR + 600 BP	BADLAR + 500 BP	BADLAR + 700 BP
AFORO	NO	Entre 15% y 20%	Entre 15% y 20% DNV : 10%	10 %	SE DEFINE PUNTUALMENTE AL CALIFICAR AL CLIENTE
COMISIÓN	0.5 %	0.5 %	0.5 %	0.5 %	1%
OTROS GASTOS (Imp. D y C Bancario)	1 %	1 % + GASTOS NOTARIALES	1 % + GASTOS NOTARIALES	1 % + GASTOS NOTARIALES	1 % + GASTOS NOTARIALES
IMPUESTO DE SELLOS	1 %	1 %	1 %	1 %	1%
PLAZOS	HASTA 180 DIAS	HASTA 180 DIAS	HASTA 180 DIAS	HASTA 180 DIAS	HASTA 18 MESES

Figura 4. Condiciones de operatoria de Factoring. Recuperado de <https://www.bna.com.ar/Nación%20Factoring.pdf>

#### Alternativa 1: Utilización del Factoring.

El Banco ofrece este tipo de financiamiento para operaciones a plazos no superiores a 30 días. La empresa cumple con los requisitos solicitados por el mismo. Los costos de este servicio son: costo financiero total del 19,24 %.

## Alternativa 2: Solicitud de préstamo bancario.

El banco ofrece financiamiento mediante préstamos, para el cual establece un costo financiero total del 20,24 %.

La empresa ante el flujo de fondos esperados, decide realizar un Plan de Financiación, mediante la petición de préstamos bancarios a 30 días, el cual es reembolsable en su totalidad a los 30 días de su otorgamiento.

De lo expuesto se desprende que, al menos en el corto plazo, la mejor alternativa, en caso de ser necesario el financiamiento externo, sería la utilización de la herramienta de *factoring*, ya que, conllevaría a mejores resultados y mejores indicadores financieros (de solvencia y rentabilidad) que los que se obtendrían, mediante el financiamiento bancario tradicional.

### *Medición y evaluación de las acciones planificadas*

En este apartado se evaluará el impacto que generará la implementación del plan propuesto dentro de la organización.

Tabla 2

#### *Medición y acciones correctivas*

Objetivos	Propuesta	Medición	Plazo de revisión	Acción correctiva
Analizar los estados contables, estableciendo ratios para conocer la situación económica y financiera de la empresa. Indagar en los ciclos de cobranzas y de pagos, para determinar si los mismos son eficientes o no, a fin de optimizarlos en caso de deficiencia.	Ambos objetivos se ejecutan casi al mismo tiempo, analizando los estados contables y calculando los índices. También se deberá, en este punto, clasificar clientes y proveedores y armar las fichas respectivas.	Cálculo de los índices de cobranza y de pago. Cálculo de los días de desfasajes. Cálculo de la necesidad de capital.	Bimestral	Reforzar las tratativas en los plazos. Fomentar las ventas de contado. Reestructurar los intereses de ventas a plazo.
Brindar capacitación al personal que se desempeña en el área específica de cobranza a clientes y pagos a proveedores, para hacer eficiente su desempeño.	Ejecutar este objetivo le permitirá a la empresa tener a su personal capacitado para realizar las actividades según las políticas a implementar.	Se considera que mientras más capacitado esté el personal para la negociación, las ventas aumentarán. La idea es que las ventas aumenten y los plazos de cobranza disminuyan. También, que los precios de compras bajen y los plazos de pago aumenten.	Mensual	Si se verifica que no se cumple con lo planteado en la medición, se deberá reforzar la capacitación, y, de ser necesario, buscar un coordinador de área que supervise las tareas y establezca metas a lograr.

Fuente. Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

Del estudio realizado en la sección de análisis de situación de A. J. & J. A Redolfi S. R. L, se obtiene la base de información para conocer las características de la organización y concluir sobre diferentes aspectos que se reflejan en sus resultados financieros. Los estados contables muestran una desproporción en las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, presentándose un desfase en el tiempo de cobro, siendo este posterior al tiempo de pago. De lo expresado, se diagnostica un problema financiero que tiene su efecto en la necesidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones inmediatas y posibles irregularidades en los compromisos de los pagos, lo cual genera una necesidad de financiamiento para cubrir la misma.

Por lo tanto, se propone como modelo de gestión, acudir a financiar la necesidad de capital mediante la utilización de la herramienta financiera de *factoring*, dado que se analizó la velocidad de cobranzas entre esta alternativa y un crédito bancario y se arribó a la conclusión que resulta mejor la primera, ya que muestra una velocidad de cobranza mayor, además de una adecuada gestión de créditos. Esto es muy importante, ya que, si la antigüedad de los mismos aumenta (o bien disminuye su rotación) afectará negativamente el flujo de fondos. La utilización del *factoring* brinda a la empresa muchas ventajas frente a otras alternativas, entre ellas se mejora la brecha entre cobros y pagos, permitiéndole a la empresa tener una ventaja en la obtención de recursos financieros para poder afrontar sus pagos.

Hay que ser conscientes que, el contrato de *factoring*, no es la única alternativa de financiación ni mucho menos una solución mágica que pueda resolver todos los problemas de la empresa, sin embargo, contribuye a resolver su problema presente como es la necesidad de capital. Es por ello que se puede afirmar que, sin lugar a dudas, optar por el *factoring*, es optar por un manejo mucho más inteligente del crédito, necesario para su expansión y crecimiento, siempre y cuando, se controle el endeudamiento y se aproveche el dinero obteniendo beneficios extras de la liquidez que brinda.

Se recomienda a la empresa realizar un análisis acerca de los beneficios que este sistema puede ofrecer a su organización a corto, mediano y largo plazo, comparando con otras alternativas, y optar por la que mejor resultados le dé a un menor costo.

Es importante para la empresa comprender que, la falta del uso de este tipo de herramientas, a la larga, les resta competitividad y le disminuye constantemente la

posibilidad de desarrollo y crecimiento, sobre todo, es imprescindible comenzar a invertir y a fomentar las buenas prácticas del uso del financiamiento, para lo cual, es necesario un profesional experto en esto que brinde asesoramiento y acompañamiento de las entidades financieras con las que se trabajan habitualmente para lograr acuerdos que arriben a los resultados esperados.

La falta de planificación financiera puede poner en riesgo la salud de la empresa. En algunos casos las empresas quiebran y sus directivos no saben el porqué, sumando a esto la incertidumbre económica. Todo esto genera que las empresas enfrenten cambios en las condiciones de pago y de cobro, lo cual afecta el ciclo financiero habitual, por lo que resulta fundamental para el empresario conocer y gestionar su estructura financiera para evitar posibles conflictos sorpresivos.

Se recomienda, a nivel general dentro de la empresa, la capacitación constante del personal, ya que se obtendrá un mejor desempeño de los mismos. Además, se recomienda que las futuras incorporaciones de personal se realicen con personas capacitadas a desempeñar el puesto a cubrir, ya que esto garantiza que las mismas sabrán la manera en la cual desarrollar su actividad. También se recomienda un departamento o sector dentro de la administración que trabaje exclusivamente lo que respecta a gestión financiera, y que, además, estreche relaciones con las entidades financieras, los clientes y los proveedores.

## Referencias

- Aizpeolea, H. (21 de febrero de 2020). El Gobierno festeja los dichos del FMI y suma apoyos. *La Voz del Interior*, pp. 10.
- Álvarez Piedrahita, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <http://books.google.ar>
- Amat Salas, O. (2017). *Ratios sectoriales 2015*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado de: <http://books.google.ar>
- Brachfield Montaña, P. (2010). *La nueva legislación contra la morosidad descodificada*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado de: <http://books.google.ar>
- Brachfield Montaña, P. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagos*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado de: <http://books.google.ar>
- Cabrer Borrás, B. y Rico Belda, P. (2015). Determinantes de la estructura financiera de las empresas españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, 33 (2), 513-531. Recuperado de: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=301/30138714009>
- Casale, E. (2014). *Créditos y cobranzas: detección de puntos críticos y mejora del proceso en la empresa Insuagro*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperado de <http://rdu.unc.edu.ar>
- Como hacer un análisis PESTEL. (06 de diciembre de 2019). *Ingenio Empresa*. Recuperada de <http://ingenioempresa.com>
- Consumo en crisis: cómo cambió la modalidad de compra de los argentinos. (28 de noviembre de 2019). *Apertura Negocios*. Recuperada de <http://cronista.com>
- Delfino, M. (2004). *Finanzas Operativas*. Notas de clases. Córdoba
- El BCRA fijó los lineamientos de su política monetaria. (27 de enero de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperada de <http://bcra.gov.ar>
- El consumidor argentino cambió sus hábitos por la inflación. (06 de enero de 2019). *BAE Negocios*. Recuperada de <http://baenegocios.com>
- Flórez Grass, A. y Hernández Isidro, D. (2016). *Definir una estructura financiera óptima para una empresa del sector de la construcción mediante el análisis del costo de*

*las fuentes de financiamiento para aumentar el valor de la empresa.* (Tesis de Maestría). Universidad de Santander – UDES, Bucaramanga. Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.com>

González Durán (2005). *Tesis de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.* Universidad de Ciego de Ávila, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de <http://eumed.net>

Información sobre el Registro MiPyME (2020). *AFIP.* Recuperado de <http://pymes.afip.gob.ar>

Lacoma M. A. (2018). *El ciclo de tesorería: cobros y pagos.* Recuperado de <http://miguelangellacoma.com>

La inflación de Argentina creció 53,8 % en 2019, la más elevada desde 1991. (16 de enero de 2020). *Agencia EFE.* Recuperado de <http://efe.com>

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <http://books.google.ar>

Narayanan y Fahey (2001). *Análisis PESTEL.* Recuperado de <http://kbmanage.com>

Pérez-Carballo Veiga, J. (2014). *La estructura de capital: como financiar la empresa.* Madrid: Esic Editorial. Recuperado de: <http://books.google.ar>

Pimenta Da Gama, A. (2014). *Análisis de la performance en las empresas. Una perspectiva integrada.* Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de: <http://books.google.ar>

Presión impositiva: una pyme argentina que paga todos sus impuestos en tiempo y forma deja de ser rentable. (07 de enero de 2020). *Infobae.* Recuperado de <http://infobae.com>

Qué es el Riesgo País, como se mide y por qué aumenta. (13 de agosto de 2018). *Perfil.* Recuperado de <http://perfil.com>

¿Qué es la matriz FODA? (2020). *Matriz FODA.* Recuperada de <http://matrizfoda.com>

Una mirada desde la economía a los problemas ambientales. (20 de julio de 2018). *Saldo a favor.* Recuperada de <http://saldoafavor.economicas.uba.ar>

## Anexos

### Anexo 1. Honorarios según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba



Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Córdoba

**RESOLUCIÓN 74/19**  
**RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)**  
**ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

**VISTO:**

La necesidad de adecuar el Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.2019) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales", y

**CONSIDERANDO:**

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL**  
**CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º:** Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en **Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)**

**Artículo 2º:** Agregar la tarea y módulo que a continuación se detalla:

**4. Ley de lavado de activos**  
4.1 Asesoramiento en general.

Módulos	Monto
5	7850

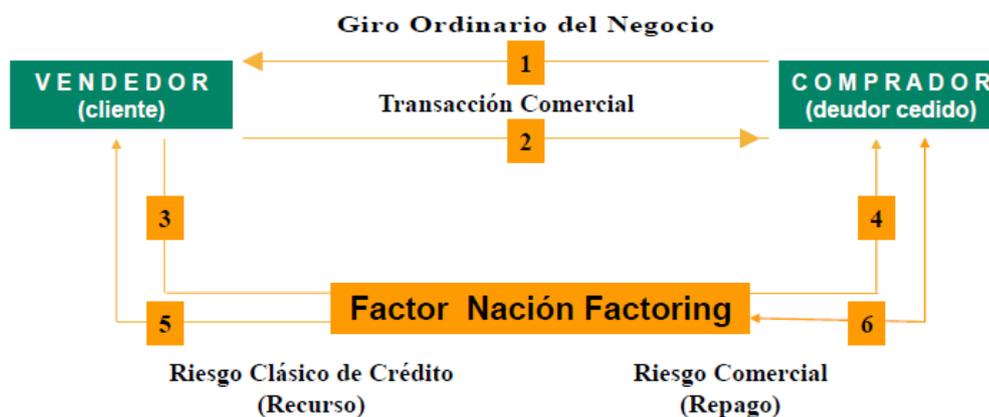


## Factoring

- Reconoce que el mayor valor de las empresas está en el flujo de caja proveniente de sus cuentas a cobrar como consecuencia de sus ventas.
- Interpreta las relaciones existentes entre compradores y vendedores, transformándonos en intermediarios.
- Se posiciona sobre el riesgo comercial y el de créditos
- Es un conjunto de servicios que tiene por objeto cubrir las siguientes necesidades de las empresas:
  - Capital de trabajo.
  - Servicio de cobranza y Administración de Cuentas a Cobrar
  - Protección crediticia.



### Esquema Básico de Funcionamiento sobre un Flujo de Ventas



- 1- Requerimiento de Compra.
- 2- Envío de mercadería y factura.
- 3- Cesión y presentación de la facturación.
- 4- Notificación al comprador del acuerdo de Factoring.
- 5- Adelanto de los fondos sobre las ventas.
- 6- Gestión de Cobranza y repago.

**BENEFICIOS**✓ **Liquidez**

Mejora el flujo de caja y permite administrar eficazmente su capital de trabajo.

✓ **Mayor flexibilidad en la gestión financiera**

Posibilita aprovechar descuentos por pronto pago mejorando su rentabilidad.

✓ **Mejora sustancial de índices financieros en sus estados contables**

Permite obtener un rápido acceso a financiamiento de fácil operación.

✓ **Mayor competitividad**

Permite ofrecer a clientes mejores condiciones de pago.

✓ **Protección crediticia**

Otorga a su empresa cobertura contra deudores incobrables (modalidad sin recurso)

✓ **Profesionalidad en la gestión y disminución de cargas administrativas.**

Reducción de costos, ejecución de tareas de cobranza y análisis de riesgo.



N°	PRODUCTOS
1	NEGOCIACION DE CHEQUES DE PAGO DIFERIDO Con y Sin Recurso.
2	DESCUENTO DE FACTURAS SIMPLES Con y Sin Recurso
3	DESCUENTO DE CERTIFICADOS DE OBRA Con y Sin Recurso
4	DESCUENTO DE REINTEGRO DE IVA A EXPORTADORES - AFIP Con y Sin Recurso.
5	ADELANTO DE FONDOS SOBRE FLUJOS FUTUROS DERIVADOS DE CONTRATOS Con Recurso