

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público Nacional**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima**

**Incidencia de las cobranzas en la estructura de financiamiento y en la rentabilidad**

**Autor: Martín F. Vidoz**

**Legajo: VCPB23347**

**DNI: 22.961.177**

**Director de TFG: Agustín Márquez**

**2020**

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado, pone de manifiesto la importancia de contar con una política de cobranza adecuada para optimizar los recursos financieros de la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. A través de los análisis FODA y PESTEL, se describen aspectos internos y externos, así como factores del entorno relevantes para la organización. Mediante la utilización de herramientas financieras y ratios se analizan los datos del ejercicio 2019, determinando la incidencia de cada rubro en el patrimonio, los resultados obtenidos son comparados con los índices de los ejercicios 2018 y 2017. Del análisis surgen deficiencias en el proceso de cobranzas con el consecuente efecto en los gastos financieros. A tal efecto se propone implementar un análisis detallado de las cuentas por cobrar, destacando la importancia de contar con una política de cobranzas efectiva para disminuir la morosidad y aumentar los flujos de efectivo. Las conclusiones obtenidas demuestran como la aplicación del plan proyecta un aumento de las disponibilidades, reduciendo los gastos financieros y aumentando la rentabilidad neta.

Palabras claves: Política de cobranza; Rentabilidad Neta; Cuentas por Cobrar:

## **Abstract**

This Degree Final Work highlights the importance of having an appropriate collection policy to optimize the financial resources of the company A.J. and J.A. Redolfi S.R.L. Through the SWOT and PESTLE analyses, internal and external aspects are described, as well as environmental factors relevant to the organization. Through the use of financial tools and key figures, the data for the 2019 financial year are analyzed, determining the impact of each item on the equity, the results obtained are compared to the indices for the 2018 and 2017 financial years. Deficiencies arise from the analysis in the collection process with the consequent effect on financial expenses. To this end, it is proposed to implement a detailed analysis of accounts receivable, stressing the importance of having an effective collection policy to reduce delinquency and increase cash flows. The conclusions obtained demonstrate how the implementation of the plan envisages an increase in availability, reducing financial expenditures and increasing net profitability.

Keywords: Collection policy; Net Profitability; Accounts Receivable:

## Introducción

Uno de los principales objetivos de las empresas es buscar la estructura óptima de su capital y potenciar los recursos disponibles. Un manejo eficiente de los recursos financieros permite a las mismas adquirir activos fijos o cubrir sus necesidades operativas con la finalidad de obtener beneficios y posicionarse en un mercado competitivo.

La situación económica del país y de la región en los últimos años, ha repercutido negativamente en la Pequeña y Mediana Empresa. Por un lado la alta carga impositiva y el crecimiento sostenido de los costos de insumos, por otro los inconvenientes en la cadena de pagos y la falta de posibilidades que presenta el mercado financiero con elevadas tasas para el acceso al crédito, en especial en los dos últimos años. Ambas situaciones limitan los recursos necesarios, condicionando el nivel de ventas o el margen de ganancia esperado.

Respecto a los inconvenientes para obtener los recursos necesarios con el objetivo de optimizar el capital de trabajo, Pérez, Bertoni, Sattler y Terreno (2015), mencionan a las pymes como uno de los actores de la economía más afectados, sobre todo teniendo en cuenta la inestabilidad que se manifiesta en la mayoría de los países latinoamericanos.

Las opciones de inversión para ganarle a la inflación son pocas en caso de tener posibilidad de ahorro. Con tasas negativas en la mayoría de los casos y un régimen cambiario inestable, la decisión de cómo hacer más eficiente el proceso de cobranzas y como administrar las inversiones toma un rol determinante en las empresas, más aún si los precios de reposición cambian en periodos relativamente cortos.

Cabe destacar la mención sobre la importancia del estudio de la administración del capital de trabajo realizada por Van Horne y Wachowicz (2010), en el mismo se analiza la relevancia del activo circulante de una empresa de distribución, el cual significa una parte importante de su activo total. Tanto los niveles excesivos de activos corrientes como su faltante pueden generar inconvenientes de operación.

Para determinar necesidades de financiamiento, alternativas de inversión y proyectar un aumento del margen de rentabilidad de los productos comercializados, es necesario analizar las cuentas por cobrar y optimizar la gestión de cobranza, lo que impactará directamente en la liquidez de la empresa y en la situación financiera en general.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., objeto del presente trabajo, se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, su actividad principal es la distribución de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, productos de limpieza y perfumería entre otros.

Los Centros de distribución están ubicados en la localidad de James Craik, donde también funcionan sus oficinas administrativas, y en las localidades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital. Además posee autoservicios mayoristas en San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto.

Para mantenerse competitiva en el mercado durante los últimos años, no pudo trasladar al precio de los productos comercializados el incremento en los precios de insumos. Tuvo que absorber costos operativos de distribución y costos de mantenimiento de una amplia flota de vehículos e instalaciones.

Como lo expresan Lira, Rangel y Obuchi (2016), no es sencillo fijar un precio de referencia que asegure un margen de rentabilidad teniendo en cuenta costos, inflación y precios de competidores. Plantean dos cuestiones a tener en cuenta, por un lado la dificultad para planificar compras producto de la incertidumbre de la demanda y de contar con capital de trabajo para garantizar la procura de los insumos en cantidades adecuadas o tener capacidad de almacenamiento para disponer de ellos al momento de producir, por otro lado, y de especial interés en la empresa que estamos analizando, abordan sobre las decisiones de los compradores ante un incremento de la inflación y la posibilidad de que estos cambien sus hábitos de consumo ante una modificación de los precios.

Como intento de fundamentar el presente trabajo se analizan otras propuestas con similares objetivos.

En el primer antecedente, los autores llegan a la conclusión de la importancia de definir una política de crédito y cobranza eficientes. Esto sumado a otros factores permite elevar las ventas sin incrementar el costo financiero. El trabajo también aporta la importancia de realizar un análisis cuidadoso del cliente para disminuir los riesgos de incobrabilidades y hace mención a la importancia de la financiación de las ventas cuando el mercado es muy competitivo (Yzar Landeta y Ynzunza Cortés, 2017).

En el segundo antecedente propuesto, los autores, realizando entrevistas a diferentes integrantes de una empresa y analizando la situación financiera de la misma, llegan a resultados que revelan la importancia de realizar estudios sobre la cartera de créditos y su influencia sobre rentabilidad y liquidez. Destacan la importancia de la gerencia de implementar procesos de gestión y seguimiento constante de cobranzas, encontrar novedades que afecten la liquidez del giro del negocio y realizar reuniones periódicas con los gestores de las cobranzas con el fin de buscar las mejores soluciones en beneficio de la empresa (Mera Rivera y Ordoñez Vivero, 2017).

Ceballos Sebastián (2015), expone sobre la importancia de una eficaz administración del efectivo, manifiesta que el equilibrio entre el efectivo y el otorgamiento de créditos en la empresa eleva el nivel de ventas. Asimismo afirma que el manejo de la cartera crediticia es de suma importancia y depende de las condiciones operativas de cada empresa, las cuales son de naturaleza única.

Todos los antecedentes destacan la importancia del proceso de cobranzas dentro de la empresa, la falta de control sobre el mismo no solamente afecta la liquidez, sino también las posibilidades de realizar acciones sobre las cuentas por cobrar lo que termina incidiendo en las utilidades del ejercicio comercial. Si bien el incremento en la estructura edilicia de la empresa repercutió en forma positiva sobre el volumen de unidades vendidas, la rentabilidad sobre el monto de facturación disminuyó en los últimos años. El presente trabajo pretende optimizar el proceso de ventas y cobranzas con el objetivo de incrementar los márgenes de ganancias.

## **Análisis de la Situación**

### *Descripción de la Situación*

La ubicación de la empresa en la localidad de James Craik, favorece la logística de distribución, ya que en un radio de no más de 200 km se encuentran sus distribuidoras y autoservicios mayoristas. La cercanía de la autopista Córdoba – Rosario, facilita el acceso desde y hasta distintos puntos de la región e incluso del país

Posee una amplia flota de vehículos destinados a almacenamiento, distribución y ventas, que junto con los centros de distribución y demás instalaciones hacen posible atender la demanda de aproximadamente 6000 clientes, ubicados en la Provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Los clientes en su mayoría, son comerciantes minoristas sin movilidad, lo que limita su poder de negociación respecto al precio y financiación. Como contrapartida la gran cantidad de oferta debido a la alta competencia del rubro, hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Una tendencia que se observa en los últimos años es el crecimiento de la facturación por ventas y una baja en la rentabilidad. El principal motivo es la necesidad de seguir manteniendo precios competitivos no pudiendo absorber el incremento de precios de compra y costos operativos cada vez mayores.

Si bien, por las características de sus clientes, gran porcentaje de sus ventas son de contado, el monto de las Cuentas por Cobrar es un aspecto a considerar ya que es el rubro de mayor incidencia en sus estados financieros.

Por último cabe aclarar que, si bien, la estrategia de la empresa es marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente ofreciendo variedad de productos a precios bajos, puede que no se estén teniendo en cuenta otros factores que repercuten en sus utilidades.

### *Análisis del contexto*

Se realizará a través de PESTEL que permite identificar los factores del entorno que pueden tener incidencia sobre la empresa. Se elige esta herramienta ya que es de aplicación

sencilla y se adapta al tipo de organización que se está analizando, además se va a integrar con el análisis FODA en el diagnóstico de la organización.

*Factores Políticos:* la empresa se encuentra inmersa en una realidad política compleja, si bien no es una situación de inestabilidad constante, los cambios de gobierno con planes y propuestas electorales antagónicas, dificulta la planificación a mediano y largo plazo. Los constantes cambios en política económica, cambiaria, impositiva y social, inciden directamente sobre los rubros que se comercializan. Proyecciones sobre abastecimiento y ventas se modifican en el corto plazo adaptándose a las necesidades de clientes y consumidores.

*Factores Económicos:* la economía a nivel nacional registra una caída sostenida de ocho años, acentuándose en los dos últimos, sumado a una inflación cambiante que promedia el 40 % anual.

Tal como lo expresa Burgo (2020), los economistas del país estiman una caída de la actividad económica cercana al 2% para este año, similar a la de 2019. Argentina decreció durante cinco de los últimos 8 años y la actividad comercial quedó afectada por la caída del poder adquisitivo, ya que los salarios no pudieron seguir el ritmo de la inflación.

Al comercializar la empresa diversidad de productos, entre los que están incluidos varios de primera necesidad, la incidencia de la caída en el consumo puede ser menor que para otras ramas de la economía, pero la mezcla de inflación y recesión afectan la cadena de comercialización directamente.

Otro aspecto a considerar es la renovación o ampliación de los bienes de capital. Las altas tasas para endeudarse, la inestabilidad en la política cambiaria y las opciones de rendimiento en el mercado financiero, hacen que se evalúe con extremo detalle esta necesidad.

Para la empresa es necesario contar con un plan de renovación de su flota de rodados y maquinaria de trabajo sin dejar de lado la parte informática.

*Factores Sociales:* la caída de la economía fue deteriorando el salario y los niveles de ingresos de la población en general. Si bien la realidad económica de la región Central del país no es la misma que la de resto, en mayor o menor medida se redujo el poder adquisitivo y limitó las posibilidades de consumo.

La industria alimenticia y de bienes de primera necesidad es la última en recibir las consecuencias de una crisis, pero no escapa a esta. Los patrones de compra se modifican. El cambio de una marca líder a una de segundo o tercer nivel puede afectar directamente a la empresa.

*Factores Tecnológicos:* hoy en día ha cobrado mucha importancia, todos los sectores se benefician casi por igual de los avances. La nueva maquinaria disponible en el mercado, dispositivos tecnológicos y el desarrollo de tecnología informática deben ser tenidos en cuenta para planificar a mediano y largo plazo. La permanente actualización de todos estos factores es imprescindible para mantenerse competitivo en el mercado. El incremento en los costos de los mismos no escapa a la problemática del país en general.

*Factores Ecológicos o Ambientales:* política medioambiental, reciclaje y contaminación deben ser tenidos en cuenta por la organización en todo momento. Si bien los residuos de la empresa en particular no requieren un tratamiento específico y se siguen las recomendaciones técnicas de inspecciones en higiene y seguridad, no existe un área y una planificación respecto de estas cuestiones.

*Factores Legales:* como se mencionó más arriba la inestabilidad política y la falta de un único rumbo económico afecta la seguridad jurídica a nivel nacional y modifica según el programa de gobierno leyes y reglamentaciones. Los cambios son constantes en materia impositiva, lo que afecta a la empresa, sus proveedores y clientes. Las leyes laborales y convenios colectivos de trabajo también se deben tener en cuenta con especial atención, el contexto inflacionario mantiene vigente negociaciones salariales nacionales por actividad permanentemente

La empresa se vio afectada en el año 2003 por una ordenanza municipal que la obligó a trasladar su estructura edilicia fuera del ejido urbano.

#### *Diagnostico Organizacional*

A través de PESTEL se describió el entorno organizacional, muchos de los resultados obtenidos a través del mismo serán utilizados para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir de la valoración de aspectos internos de la empresa y externos que presenta el mercado. Se realizará a través de la herramienta estratégica FODA.

*Fortalezas:* la empresa cuenta con distribuidoras en sus principales puntos de venta y autoservicios mayoristas propios para atender directa o a través de sus vendedores la cartera de clientes. Una ventaja competitiva es el ofrecimiento de asesoramiento y seguimiento a nuevos clientes, las entregas de los pedidos no superan las 48 horas.

Otra ventaja es que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, se comercializan varios productos de diferentes marcas existentes en el mercado y la mayoría de sus clientes son minoristas sin movilidad y con poco poder de negociación. Tiene precios competitivos producto del poder de negociación de compra y una cartera diversificada de proveedores. Cabe destacar que su casa central tiene una ubicación estratégica para el transporte de mercaderías.

*Oportunidades:* entre los factores positivos que se pueden aprovechar esta la posibilidad de posicionarse como empresa líder en la región. Si bien la falta de espacio estaba condicionando el nivel de compras, el traslado y ampliación de sus depósitos posibilitan mayores volúmenes a precios más competitivos. Esto va a permitir no sólo aumentar la cartera de clientes, sino también disminuir los costos de almacenamiento.

*Debilidades:* no existe un vínculo comercial sólido con cada uno de los clientes, los que negocian sus compras teniendo en cuenta la amplia oferta y el precio de compra. No se lleva registro del comportamiento de cada uno de ellos con respecto al volumen y comportamiento de compra. La falta de una estrategia respecto a descuentos y financiación, hacen que solo se ofrezca un descuento por pago contado y crédito a 30 días como máximo. El incremento en términos nominales de su facturación anual es inversamente proporcional a su rentabilidad. Otra debilidad es el alto porcentaje de ventas en efectivo, por un lado las disposiciones vigentes que ponen tope al manejo de fondos limitan la cantidad por operación y por otro dificulta la cobranza, que está sujeta a este medio de pago.

*Amenazas:* la competencia se presenta como una amenaza externa, se enfrenta a dos grandes grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio. Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor ya que la oferta es muy amplia, y una mínima fluctuación del precio de un producto puede incidir en un porcentaje amplio de ventas.

La principal amenaza externa es la coyuntura política y económica, la alta inflación incide directamente sobre este tipo de industria cuyo margen de ganancia se achica a medida que aumenta la competencia, impuestos, costo de compra y costos de funcionamiento

### *Análisis específico*

Para comenzar a realizar el análisis específico se aplicará el instrumental apropiado para cada situación en particular. Se utilizarán las herramientas para probar el grado de cumplimiento del objetivo del ente, que es generar resultados acordes a la inversión realizada (análisis de la situación económica) sin dejar de lado la situación financiera a corto y largo plazo.

La primera herramienta a utilizar será el análisis vertical que consiste en expresar los importes en función de una base común y permite identificar la proporción en la que participa cada componente con respecto a un valor base.

### **Tabla 1**

#### *Análisis vertical. Estado de situación patrimonial A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

Activo	31/12/2019	Composición
Activo Corriente		
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 %
Total Activo Corriente	85.149.328,34	63,67 %
Activo no Corriente		
Bienes de Uso	44.894.286,49	33,57 %
Otros Activos no Corrientes	3.690.552,83	2,76 %
Total Activo no Corrientes	48.584.839,32	36,33 %
<b>Total Activo</b>	<b>133.734.167,66</b>	<b>100,00 %</b>

Pasivo	31/12/2019	Composición
Pasivo Corriente		
Cuentas por Pagar	32.134.173,83	24,03 %
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	10,18 %
Cargas Fiscales	8.627.278,00	6,45 %
Otras Cuentas por Pagar		
Total Pasivo Corriente	54.373.951,83	40,66 %
Pasivo no Corriente		
Cuentas por Pagar	18.149.042,99	13,57 %
Otros Pasivos no Corrientes	10.000.000,00	7,48 %
Total Pasivo no Corriente	28.149.042,99	21,05 %
Total Pasivo	82.522.994,82	61,71 %
Patrimonio Neto		
Patrimonio Neto	51.211.172,84	38,29 %
Patrimonio Neto + Pasivo	133.734.167,66	100,00 %

Fuente: elaboración propia

Del análisis de los datos en forma general y sin tener en cuenta como se componen cada uno de los rubros en forma individual se puede observar:

Los activos corrientes representan el 63,67 % del activo total, es lógico por el tipo de organización que se está analizando, de todos modos que cuentas por cobrar sea el rubro más significativo de todo el Activo (39,74 %) y Caja y bancos el rubro menos significativo (1,63 %), no condice con la realidad de la empresa donde el 80% de las ventas son de contado. Los bienes de uso que representan el 33,57 % del total del activo son el rubro más importante del activo no corriente y uno de los más significativos del total, lo que deja entrever el alto capital que mantiene la empresa para almacenamiento y la distribución de sus productos.

De la lectura del pasivo se observa que el activo es financiado con recursos propios en un 38,29 % y del resto el 40,66 % con deudas de corto plazo. Dentro de los pasivos no corrientes se observa la cuenta otros pasivos no corrientes que representa un préstamo solicitado cuya incidencia es solamente el 7,48 % del total del activo.

La segunda herramienta, similar a la anterior es el estado de resultados en porcentajes, utilizando como base el total de ingresos netos de la actividad principal de la empresa.

**Tabla 2**

*Análisis vertical. Estado de resultados A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

Rubros	31/12/2019	Composición
Ventas Netas	318.857.647,78	100,00 %
Costo de Ventas	147.429.627,44	46,24 %
Otros Costos de Ventas	102.468.794,04	32,14 %
Resultado Bruto	68.959.226,30	21,62 %
Gastos de Administración	7.669.955,43	2,40 %
Gastos de Comercialización	11.375.121,39	3,56 %
Resultado Operativo	49.914.149,49	15,65 %
Gastos Financieros	39.496.697,42	12,39 %
Resultado Neto	10.417.452,07	3,27 %
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	0,27 %
Resultado antes del Impuesto a las ganancias	9.531.594,02	2,99 %
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	1,05 %
Resultado del Ejercicio	6.195.536,11	1,94 %

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 2, se puede observar que la rentabilidad final es del 1,94 % sobre las ventas netas, muy inferior a los márgenes de marcación que van desde el 10 % hasta el 30 %. Más allá del peso del Costo de ventas (46,24 %) se observa una alta incidencia de los demás costos relacionados directamente con estas, pero que no integran el precio de compra (32,14 %) y de los gastos financieros que ascienden al 12,39 %.

El análisis horizontal es otra de las herramientas utilizadas. Se comparan los valores incluidos en los estados contables en el tiempo con el objeto de identificar su evolución.

**Tabla 3***Análisis Horizontal del Activo. Estado de situación patrimonial A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

	2019	2018	2017
Activo Corriente	85.149.328,34	78.787.669,52	39.802.345,87
Variación absoluta	6.361.658,82	38.985.323,65	
Variación relativa	8,07 %	97,94 %	
Activo no corriente	48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
Variación absoluta	21.379.536,61	-1.190.266,47	
Variación relativa	78,59 %	-4,19 %	

Fuente: elaboración propia

Se observan en la Tabla 3 incrementos significativos de activos corrientes en el año 2018 y no corrientes en el año 2019 respecto del año anterior, esto nos permitirá indagar más en esos períodos sobre las cuentas dentro de estos rubros para detectar los motivos de los aumentos. En una breve lectura de los estados contables se identifica a las Cuentas por Cobrar y los Bienes de Uso como los rubros representativos de los cambios en las variaciones relativas y absolutas.

**Tabla 4***Análisis Horizontal Pasivo y PN. Estado de situación patrimonial A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

	2019	2018	2017
Pasivo Corriente	54.373.951,83	41.228.292,51	24.308.928,53
Variación absoluta	13.145.659,32	16.919.363,98	
Variación relativa	31,88 %	69,60 %	
Pasivo no corriente	28.149.042,99	19.749.042,98	3.200.000,00
Variación absoluta	8.400.000,00	16.549.042,99	
Variación relativa	42,53 %	517,16 %	
Patrimonio Neto	51.211.172,84	45.015.636,73	40.688.986,52
Variación absoluta	6.195.536,11	4.326.650,21	
Variación relativa	13,73 %	10,63 %	

Fuente: elaboración propia

Se observa en la Tabla 4 el importante crecimiento de los pasivos corrientes y no corrientes en el año 2018 que se mantiene aunque no tan pronunciado en el año 2019. El patrimonio neto tuvo un aumento sostenido en ambos años respecto de los anteriores.

Existen diferentes ratios para ayudar al análisis financiero y a la toma de decisiones, según lo exponen Alarcón Armenteros y Ulloa Paz (2012), las mismas pueden ser de liquidez, solvencia, apalancamiento, rentabilidad entre otras. Se utilizarán las más relevantes para el presente trabajo.

**Tabla 5**

*Liquidez*

Razones	2019	2018	2017
Liquidez General = Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,565	1,911	1,637
Liquidez Inmediata = (Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corriente	1,017	1,354	0,882
Tesorería = Efectivo/Pasivo Corriente	0,040	0,241	0,021

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 5 se observa que, tanto la liquidez general como inmediata han disminuido en el año 2019 respecto del 2018, pero se encuentran dentro de los parámetros razonables para mantener una situación solvente de liquidez. Distinto es el caso de índice de tesorería donde lo razonable (según los autores de la bibliografía) va de 0,10 a 0,20, muy distantes a los valores del año 2019.

**Tabla 6**

*Endeudamiento*

Razones	2019	2018	2017
Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total	0,617	0,575	0,403
Calidad de Deuda = Pasivo Corriente / Pasivo Total	0,659	0,676	0,884

Fuente: elaboración propia

Si bien el endeudamiento se está incrementando en todos los años, su calidad fue cambiando, se fue trasladando deuda de corto plazo al largo plazo.

**Tabla 7***Rentabilidad*

Razones	2019	2018	2017
Sobre Ventas = Utilidad Neta/Ventas Netas *100	1,943	1,571	2,355
Sobre el Capital ROE RSC = Utilidad Neta/Capital*100	12,098	9,611	12,573
Sobre el Activo ROA RSA = Utilidad Neta/Activo*100	4,632	4,082	7,608
Económica = Utilidad Antes de Interés e Impuestos/Activo*100	37,323	26,278	34,381

Fuente: elaboración propia

La Tabla 7 muestra que la rentabilidad neta sobre las ventas si bien tuvo un leve recupero en el año 2019 es muy baja. Otro dato importante es la incidencia financiera y de impuestos en el resultado, sin tomar en cuenta esos factores el año 2019 muestra rendimientos altos.

**Tabla 8***Actividad*

Razones	2019	2018	2017
Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas Netas/Cuentas por Cobrar	6 veces	6 veces	12 veces
Plazo de Cobranza = Cuentas por Cobrar/Ventas Anuales*360	60 días	60 días	30 días

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 8 se observa que el plazo de cobranza está alejado a la financiación que ofrece la empresa (7, 14, 21 días) evidencia un inconveniente al respecto.

Del resumen de datos, tablas y sus indicadores se observan áreas críticas o sobre las cuales se pueden proponer planes de acción para incrementar las ventas, mejorar la cobranza, analizar las fuentes de financiamiento externas y mejorar la rentabilidad general.

## Marco Teórico

En esta sección se hará mención a los ratios utilizados en el análisis de situación para justificar la necesidad de gestionar sobre el proceso de ventas y cobranzas, el que acompañado de un financiamiento adecuado llevará a la empresa al cumplimiento de los objetivos propuestos.

La gestión y administración de las finanzas es una disciplina relativamente moderna, tuvo sus orígenes en el siglo XIX. Las finanzas son consideradas como el arte y ciencia de administrar el dinero, como lo sostienen Modigliani y Miller (1958), la administración financiera tiene como objetivo fundamental maximizar el valor de mercado de la empresa.

Para lograr el objetivo de la administración financiera, Alarcón Armenteros y Ulloa Paz (2012), sostienen que hay que destacar puntos fuertes y débiles de la empresa. Analizar estados financieros y comparar el desempeño de esta con otras del mismo rubro, posibilita la identificación de problemas puntuales y sus posibles soluciones.

Basándonos en los datos que se encuentran en los estados contables, pueden utilizarse diversos indicadores que permiten la evaluación de determinados aspectos, Riviera y Ruiz (2011), distinguen los indicadores de crecimiento, que muestran el comportamiento de las ventas, de los activos y de las utilidades a través del tiempo y los de eficiencia que miden la capacidad de producir flujos de efectivo con una determinada cantidad de activos. Destacan la importancia de gestionar en base a los índices de productividad, que miden la capacidad para producir utilidades teniendo en cuenta el monto de los activos (ROA) y los derechos de propiedad de los recursos utilizados (ROE).

La distinta clasificación de los indicadores que realizan Alarcón Armenteros y Ulloa Paz (2012), no difiere en gran parte a la de los autores anteriores, pero agregan algunos inconvenientes que se pueden llegar a detectar con el uso de los mismos, un ejemplo de ello es cuando la empresa ha seguido una política liberal en la concesión de créditos o cuando las cobranzas han sido deficientes.

Rodríguez, Piñero y De Llano (2014), sostienen que si bien existe amplio consenso respecto de contar con amplia información financiera producto de la utilización de ratios, se

necesita información más diversa para describir y predecir dificultades que incidan en los resultados.

A tal efecto cabe destacar la importancia de analizar información puntual de cuentas contables de interés, de manera de poder detectar deficiencias que tienen que ver más con la política de empresa aplicada sobre ciertas cuestiones, que con la situación financiera obtenida de un indicador.

Ross, Westerfield y Jaffe (2012), definen al crédito como la inversión realizada en un cliente ligada a la venta de un producto, y la principal razón para otorgarlo, es generar e incrementar las ventas.

La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones, Bitgham y Erhardt (2007), intentan mostrar el efecto que genera sobre los resultados tanto la liquidez como la administración del activo y pasivo. Suponen que muchas cuentas del estado de resultado y patrimoniales crecerán proporcionalmente con las ventas.

En otro sentido Morales Castro y Morales Castro (2014), abordan la importancia de contemplar los factores de riesgo que deberán ser evaluados para una política crediticia eficiente. Se plantea la necesidad de analizar los factores relevantes de los clientes, hacer un seguimiento adecuado de cada una de las cuentas corrientes y evaluar la capacidad de pago, no solamente en el contexto actual sino también ante cambios en las condiciones macroeconómicas. Con respecto a la cobrabilidad de los créditos, destacan la importancia que tiene el flujo de efectivo en una administración eficiente y realizan un enfoque dirigido a optimizar el proceso de créditos y cobranzas.

Concordando en muchos aspectos con los autores anteriores Gitmam y Zutter (2012), destacan la importancia del período de cobranza, gestionar sobre el tiempo que transcurre desde que se realiza la venta hasta que se el pago se materialice en los fondos de la empresa es de vital importancia. Manifiestan la necesidad de que se equilibren riesgo y rendimiento como una condición básica de la administración de las finanzas. Si bien los dueños y gerentes enfocan sus objetivos hacia la maximización de utilidades no debe dejarse de lado el riesgo implícito y explícito que llevan cada una de las decisiones que se toman. La incobrabilidad aparece en el contexto actual como un factor de riesgo a tener en cuenta.

Ceballos Sebastián (2015), explica que cuando se comercializan productos de un rubro en particular donde existe mucha competencia no es conveniente realizar un gran número de ventas al contado, las mismas deben limitarse ya que otorgar créditos a corto y mediano plazo tiende a elevar el nivel de ventas. Existe un mayor índice de rentabilidad por la ventas realizadas a crédito, esto se interpreta como un aumento en la cartera de crédito y su correcta administración determinará si deberá otorgarse o no una financiación.

Una de las principales prioridades de las empresas es mantener o aumentar el número de clientes en los diferentes periodos contables, como lo sostienen De la Fuente Mella y Diaz Bravo (2013), disponer de una excelente cartera de clientes que cumplan con los pagos en tiempo y forma favorecerá la liquidez, pero si la cartera de crédito tiene un periodo de tiempo mayor al del establecido sin ser cancelado, tendrá efectos negativos directamente sobre las finanzas de la empresa, lo que repercutirá en las utilidades.

Uno de los aspectos a tener en cuenta cuando se analiza el otorgamiento de un crédito y el riesgo asociado al mismo es el contexto y la situación actual de la economía, al respecto Rodriguez y Venegas (2015), sugieren hacer un análisis previo al realizar una venta a plazo. El límite del crédito a otorgar y el tiempo para abonarlo dependen directamente de la situación económica en la que está inserta la empresa.

Respecto del riesgo de otorgamiento, Toro y Palomo (2014), advierten sobre la importancia de conocer los riesgos de financiamiento y liquidez a que están expuestas las empresas de un rubro específico, con el fin de proponer instrumentos que les permitan actuar oportunamente, y de esta forma con información relevante, tomar adecuadas decisiones.

Conjuntamente con el riesgo que implica el cobro de un crédito, cabe hacer mención a la necesidad de constituir una previsión al respecto. Se debe estimar de acuerdo a la experiencia de ejercicios anteriores un porcentaje de deudores que, ya sea por una situación en particular o de la economía, incurra en un incumplimiento que puede derivar en la pérdida definitiva de la operación. Se debe, según Ross, Westerfield y Jaffe (2012), analizar exhaustivamente la industria en la cual participa la empresa y capacidad de pago para disminuir riesgos del crédito, es decir, la recuperación de las cuentas por cobrar

En este sentido este reporte de caso suscribe con lo aportado por los autores que sugieren realizar un seguimiento del cliente para determinar el grado de cumplimiento en el tiempo y su incidencia en la liquidez, resultados y gastos financieros. Igual importancia tiene lo aportado sobre riesgos, tanto de incobrabilidad como los que genera el contexto.

## **Diagnóstico y Discusión**

La falta de control y seguimiento adecuado del proceso de ventas y cobranzas puede derivar directamente en inconvenientes de liquidez y financieros. Del análisis específico desarrollado en el presente trabajo surgen indicadores al respecto, cuya incidencia puede estar afectando negativamente los resultados de la empresa.

La Tabla 1, muestra la significativa participación de las cuentas por cobrar en el activo. En valores nominales representa casi la totalidad del pasivo corriente, convirtiéndose solo este rubro en un potencial medio de pago del total de deudas de corto plazo. Por este motivo es necesario mejorar tanto la liquidez inmediata como la de tesorería (Tabla 5). Esta falta de liquidez pudo tener correlación con el aumento del endeudamiento y con el traslado de deuda de corto a largo plazo (Tabla 6).

Entre los indicadores de rentabilidad (Tabla 7), se pone especial atención al de ventas netas, que registra un leve aumento en el último año, pero sus valores siguen siendo bajos respecto de años anteriores. Los gastos financieros en el último balance representan más del 12% de las ventas, los intereses bancarios se incrementaron considerablemente en el último año lo que explica en parte la diferencia que existe entre los márgenes de marcación y la rentabilidad neta (Tabla 2).

En la Tabla 8, se puede observar una explicación a la disminución de liquidez, aumento de endeudamiento y baja en la rentabilidad neta, los indicadores de actividad demuestran el aumento del plazo de cobranza alejado de los plazos de financiación que ofrece la empresa.

Los indicadores proporcionan suficiente información para determinar dónde encontrar el problema. Si bien algunos de los inconvenientes detectados tienen que ver con la realidad económica del país y la alta competencia a la que está expuesta la empresa,

muchos otros son endógenos. No tener un vínculo sólido con el cliente, puede no haber ocasionado inconvenientes en períodos anteriores donde sólo se proyectaba aumentar los ingresos haciendo foco únicamente en las ventas. En los últimos años ese incremento en valores nominales no fue acompañado de un estudio detallado de las cuentas por cobrar, lo que generó un aumento en los tiempos de cobranza, escasa liquidez y su consecuente aumento en los gastos financieros.

La rentabilidad neta de la empresa está siendo afectada por varios factores, algunos son externos y otros tienen su origen en la propia organización, optimizando el proceso de ventas y cobranzas e implementando un seguimiento adecuado del cliente se podría mejorar la situación financiera en general.

Con la propuesta a implementar se pretende afianzar la relación de los clientes con la empresa, disminuir los tiempos entre venta y cobranza y determinar cómo inciden estas acciones en el flujo de efectivo y en las ganancias de la empresa.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Optimizar el proceso de ventas y cobranzas, mejorar la liquidez y determinar la incidencia en el resultado de la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Crairk, provincia de Córdoba, lo que nos permitirá mejorar la rentabilidad neta.

### *Objetivos Específicos*

1. Implementar un seguimiento adecuado de la cartera de clientes
2. Definir una política de cobranza para disminuir la morosidad de Cuentas por Cobrar.
3. Analizar el riesgo de la política de cobranza a implementar.
4. Determinar los efectos en las cuentas patrimoniales y de resultado.

### *Alcance*

El plan a implementar, se llevará a cabo en el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan las demás sucursales y se centraliza la administración. Debido a la característica de la propuesta se trabajará en las gerencias de los departamentos de Ventas, Administración y Finanzas. Dentro de estos, las áreas afectadas serán supervisores de venta, cobranzas, facturación y bancos. Se estima un tiempo de realización de 13 semanas comenzando el 3 de agosto del corriente año.

### *Recursos*

Se debe cubrir el puesto vacante de Gerente Comercial, dicha tarea está actualmente a cargo de la Gerencia General. También resulta necesaria la incorporación de personal en la administración con amplios conocimientos en manejo de office y preferentemente con experiencia en manejo de cuentas de clientes en empresas de similar rubro.

La implementación de la propuesta requiere un seguimiento permanente del circuito de ventas, como así también capacitación y asistencia permanente al personal en planta.

La incidencia en los gastos generales, de remuneraciones y cargas sociales se expone en la Tabla 12, como así también las erogaciones en honorarios e incrementos de costos, producto de la aplicación del plan. La incorporación de una nueva Gerencia y un

personal administrativo implican un desembolso anual de \$ 2.280.089,00. La asistencia durante el desarrollo de las acciones específicas, la confección de proyecciones de ingresos y la evaluación final del plan para su implementación definitiva, estarán a cargo de un profesional en Ciencias Económicas, cuya carga horaria asciende hasta fin de año a 400 horas y representa un costo de \$ 738.000,00.

### *Acciones Específicas y Marco de Tiempo*

Los objetivos específicos están relacionados y se subdividen en más de una actividad. El plan de implementación requiere el cumplimiento de cada uno para llegar al objetivo final, no obstante, el inicio de un ciclo no depende de la finalización del anterior.

En primera instancia, a través del diagrama de Gantt, se expone la duración de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Conjuntamente se detallan las acciones específicas a realizar, de manera de poder identificar como afecta el cumplimiento de cada una, al logro del objetivo general.

## **Tabla 9**

### *Actividades Específicas*

Actividad	Inicio	Fin	Duración	Objetivo	Área de la Empresa
Relevamiento de Clientes	03/08/20	14/08/20	2 semanas	1	Cobranzas y Facturación
Clasificación de Clientes	17/08/20	28/08/20	2 semanas	1	Cobranzas y Facturación
Determinación de Morosidad	31/08//20	18/09/20	3 semanas	2	Gcia. de Adminis. y Finanzas
Propuesta de Gestión de Cobranzas	21/09/20	09/10/20	3 semanas	2	Gerencia de Ventas
Análisis de riesgo	12/10/20	23/10/20	2 semanas	3	Gcia. de Adminis. y Finanzas
Incidencia en Cuentas	12/10/20	30/10/20	3 semanas	4	Gcia. de Adminis. y Finanzas

Fuente: elaboración propia

**Figura 1***Diagrama de Gantt*

Actividades/Semanas	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
Relevamiento Clientes	■	■											
Clasificación de Clientes			■	■									
Morosidad					■	■	■						
Gestión de Cobranza								■	■	■			
Análisis de Riesgo											■	■	
Flujos de Efectivo											■	■	■

Fuente: elaboración propia

### Objetivo Especifico 1

Debido a la gran cantidad de operaciones que realiza la empresa se presenta como una dificultad el seguimiento individualizado de cada cliente. Es necesario establecer características en común de la cartera para realizar un análisis sectorizado, donde se va a priorizar un grupo específico en base al objetivo propuesto.

La base de datos que tiene la empresa tiene que brindar información relevante, lo que no se está cumpliendo en la actualidad. Es necesario ordenar y clasificar los clientes según los criterios propuestos, lo que no solamente permitirá la resolución de problemas en la gestión de cobranza, sino que también será útil en estrategias de marketing a futuro.

### Relevamiento de Clientes

En este caso el relevamiento es general, principalmente armando una base de datos con la mayor cantidad de información posible sobre cada uno. La actualización debe ser con la factura de venta en caso de inconsistencias en los datos. Si bien la empresa los tiene individualizados, es importante la organización de la información. Se sugiere sectorizarlos geográficamente a través de los sistemas informáticos de facturación y siguiendo un orden descendente por montos, tomando en cuenta los últimos 12 meses.

## Clasificación de Clientes:

**Tabla 10***Actividades Específicas*

Clasificación	Frecuencia de compra	Volumen de compra	Condición de compra	Cumplimiento
Grupo 1	Ocasionales	Pequeños Clientes	Contado	Cumplidores
Grupo 2	Frecuentes	Grandes Clientes	Cuenta Corriente	Morosos

Fuente: elaboración propia

Frecuencia de compras: es importante determinar cantidad de veces que compra en un periodo de tiempo, hoy no se cuenta con esa información que es fundamental para pensar en una política de crédito exitosa. Se establece como cliente frecuente aquel que realizó 4 compras o más en los últimos 12 meses.

Volumen de compras: nos puede ofrecer información sobre clientes ocasionales y con compras importantes sobre los que se debería trabajar. Los clientes que superan el monto de \$ 100.000,00 de compras en un año, tienen que tener tratamiento especial e incluirlos dentro del grupo de Grandes Clientes.

Condición de compra: esto nos permite determinar la disponibilidad de efectivo y capacidad de pago de las obligaciones.

Cumplimiento: se analizan los atrasos de pago en cuenta corriente, nos permite determinar la cuantía de las Cuentas por Cobrar y su evolución en el tiempo. Según la política propuesta se considera moroso a un cliente que no abone su deuda con alguno de los medios propuestos, dentro de los 30 días de la fecha de factura.

Al ser la Tabla 10 un cuadro de doble entrada, la combinación de posibilidades es amplia, pero estableciendo los parámetros adecuados y analizando la información relevante se puede trabajar sobre un grupo de clientes en especial. Según nuestra clasificación hay características que parecen más relevantes que otras, por ejemplo los grandes clientes morosos, pero por la particularidad del rubro comercializado, no se puede dejar de lado ninguna categoría propuesta para mejorar la gestión de cobranza.

## Objetivo Especifico 2

Establecer una política clara de cobranza nos lleva a disminuir el riesgo que implica realizar una venta a plazo. Cuando los lineamientos están claros y se lleva un registro actualizado de los mismos, facilita las decisiones sobre el otorgamiento y plazos de financiación. La empresa maneja el 80 % de su cartera de contado, no reflejándose dichos datos en las cuentas por cobrar y en la liquidez.

El plazo de pago otorgado al cliente debe mantenerse lo más bajo posible y dicho plazo debe tener un seguimiento confiable.

La morosidad puede provenir de la mala evaluación del crédito o de la falta de liquidez del cliente. Según nuestro análisis la falta de seguimiento de la cartera es el principal motivo del atraso de pagos.

En base a los datos obtenidos del objetivo 1 se sugiere una política agresiva sobre los deudores morosos y ampliación de medios de cobro vigentes de manera de disminuir los riesgos de incobrabilidad y asegurar el pago contra la entrega de factura.

La empresa no cuenta con planes de financiación, pero la morosidad fue en aumento y la falta de liquidez se evidencia en los gastos financieros por lo que se sugiere ampliar los medios de pago disponibles y fomentar los vigentes que disminuyan riesgos.

Se detallan brevemente los medios propuestos, independientemente que se estén utilizando en la actualidad.

Efectivo: se mantiene solo para pequeñas compras. Las disposiciones legales vigentes, limitan la utilización de este medio de pago.

Transferencias bancarias: tiene que ser el medio más utilizado, por su bajo costo y simplicidad. Se debe informar los datos de una cuenta de la empresa a todos los clientes para imponer este medio de cobro. Un empleado administrativo en forma exclusiva, debe identificar la transferencia en la cuenta y vincularla a la factura de venta.

Cheques diferidos: generalmente para clientes grandes, el plazo máximo 21 días según el tipo de cliente, el cheque con esa característica se puede utilizar para cancelar deudas con proveedores, en su defecto se soporta el costo bancario.

Tarjeta de Crédito: tiene el costo más alto para la empresa, pero el cobro de la venta está asegurado.

**Tabla 11***Medios de Pagos propuestos*

Medio de Pago	Costo	Motivo	Incidencia en el total
Efectivo	3%	Descuento propio	30 %
Transferencia Bancaria	3%	Descuento propio	30 %
Cheques diferidos	1,2%	Costo financiero	15%
Tarjeta de Crédito	6%	Costo financiero	15 %
Ventas en C.C. de la empresa	5%	Descuento propio	10 %

Fuente: elaboración propia

La Tabla 11 refleja en primer término el costo aproximado de cada medio de pago y en su última columna, el porcentaje de la cartera actual que utilizaría ese medio de pago. El cambio en la política de cobranza, implica un alto porcentaje (60%), de clientes que abonarán de contado y también una alta incidencia (30 %), de clientes que aseguran su pago. Este total reduce los riesgos de incobrabilidad al 10 % de la totalidad de la cartera.

Incentivar el pago en el momento de la entrega de factura implica asumir un costo por pago de contado del 3 % que la empresa ya está soportando, pero en cantidades menores. Este costo será absorbido por el ahorro en los costos financieros.

Este objetivo tiene como finalidad el aumento de rotación de cuentas por cobrar lo que deriva en la disminución de los deudores, el aumento de caja y bancos y la baja de los gastos financieros.

### Objetivo Especifico 3

Los riesgos de otorgar un crédito a corto plazo, pueden ser cubiertos por una previsión que no represente montos importantes en los balances de la empresa. Solamente las ventas con cheques y ventas en cuenta corriente, presentarán probabilidad de incobrabilidad.

Si bien, por la realidad del país parece complicado establecer una política de cobranza sin riesgo, el rubro específico de la empresa, el tipo de clientes y la forma en que se manejó en los últimos años, nos permite poder plantear las opciones de pago propuestas. Si en épocas pasadas sólo el 20 % se vendía en cuenta corriente, hoy se puede proponer más facilidades pero con el cobro asegurado.

Se sugiere constituir una previsión equivalente el 2% de las ventas a término pero teniendo en cuenta lo propuesto en el objetivo 3, la base para el cálculo se reduce a solo el 10% de la cartera. Esto sumado a que ese porcentaje será de clientes que no representan montos importantes, se estima un riesgo relativamente bajo. El monto de la previsión a constituir es de \$ 425.143,53, lo que no incide en el flujo de efectivo ni modifica sustancialmente el resultado.

#### Objetivo específico 4

Determinar cómo incide el aumento de efectivo en algunas de las cuentas patrimoniales y de resultado nos permite en forma aproximada establecer una comparación con el año 2019 respecto de la liquidez. Se comparan sólo los rubros que se modifican con la propuesta.

La implementación se realiza progresivamente durante el segundo semestre del año 2020. El avance de la misma impacta mes a mes, por lo que para realizar un análisis más amplio se considera un ejercicio anual. Se toman en cuenta valores del año 2019 y se los compara con estimaciones y objetivos que se esperan obtener si se cumple lo propuesto. Si bien se realizarán seguimientos mensuales con los saldos de las cuentas actualizadas, para realizar las comparaciones se mantienen los valores del año 2019 de ventas, costos y cuentas que no son objeto del presente trabajo.

### Tabla 12

#### *Flujo de efectivo proyectado*

Rubro	2020	2019	Variación	Efecto en liquidez
Disponibilidades al inicio	2.178.770,08	9.954.707,30		-7.775937,22
Movimientos del ejercicio	<b>22.528.056,42</b>	-7.775.937,22		
Disponibilidad al cierre	24.706.826,50	2.178.770,08		<b>22.528.056,42</b>
<b>Cuentas Patrimoniales</b>				
Deudores por Venta	21.257.176,52	53.142.941,30	60%	31.885.764,78
Cuentas por pagar corrientes	12.853.669,53	32.134.173,83	60%	-19.280.504,30
Otros pasivos no corrientes	4.000.000,00	10.000.000,00	60%	-6.000.000,00
<b>Cuentas de Resultado</b>				
Impuesto a los débitos	2.190.357,52	5.475.893,80	60%	3.285.536,28
Intereses bancarios	12.762.744,56	31.906.861,42	60%	19.144.116,86
Intereses impositivos	515.778,48	1.289.446,20	60%	773.667,72

Comisiones pagadas	9.565.729,44	6.377.152,96	50%	-3.188.576,48
Honorarios profesionales	738.000,00	0,00	100%	-738.000,00
Movilidad y Viáticos	351.859,50	234.573,00	50%	-117.286,50
Sueldos y Cargas Sociales	46.325.365,00	44.045.276,00	5,17%	-2.280.089,0
Descuentos pago contado	956.572,94	0,00	100%	-956.572,94
Variación de efectivo proyectado				<b>22.528.056,42</b>

Fuente: elaboración propia

### *Evaluación de las acciones*

La determinación de los ratios ya mencionados en el análisis de situación nos sirve para demostrar la incidencia de la política aplicada sobre los resultados. Para ello es necesario remplazar algunos valores del estado de situación patrimonial del año 2019 por cifras proyectadas, manteniendo otros montos que no son objeto de estudio del presente trabajo como las ventas netas y costos directos de venta.

### **Tabla 13**

#### *Efectos sobre resultados*

Concepto	2020	2019	Incidencia
Resultado antes del IG	25.454.389,96	9.531.594,02	15.922.795,94
Impuesto a las Ganancias	8.909.036,49	3.336.057,91	
Resultado Neto	16.545.353,47	6.195.536,11	<b>10.349.817,36</b>

Fuente: elaboración propia

La Tabla 13 refleja la incidencia en el resultado neto sin tener en cuenta las demás variables, al mantenerse constante la relación Ventas/Costo, en comparación con el año 2019, el resultado aumenta producto de la disminución de gastos en el estado de resultados.

### **Tabla 14**

#### *Liquidez proyectada*

Razones	2020	2019
Liquidez General = Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,160	1,565
Liquidez Inmediata = (Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corriente	1,310	1,017
Tesorería = Efectivo/Pasivo Corriente	0,704	0,040

Fuente: elaboración propia

La incidencia en la liquidez es la esperada, mejorar la razón de tesorería es importante para esta empresa en particular. La mayor circulación de efectivo le permitirá contar con las disponibilidades necesarias y en una segunda etapa, analizar si conviene aumentar los volúmenes de compra o invertir los excedentes de liquidez.

**Tabla 15**

*Rentabilidad proyectada*

Razones	2020	2019
Sobre Ventas = Utilidad Neta/Ventas Netas *100	5,189	1,943
Sobre el Capital ROE RSC = Utilidad Neta/Capital*100	24,645	12,098
Sobre el Activo ROA RSA = Utilidad Neta/Activo*100	13,303	4,632
Económica = Utilidad Antes de Interés e Impuestos/Activo*100	35,047	37,323

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 15, se ve reflejado el beneficio de la propuesta respecto a las utilidades, sobre todo en las que refieren a rendimiento sobre utilidad neta. Esto tiene que ver con la alta incidencia que tienen actualmente los costos financieros. Como contrapartida se observa la disminución de la rentabilidad económica que no toma en cuenta dichos costos.

**Tabla 16**

*Actividad proyectada*

Razones	2020	2019
Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas Netas/Cuentas por Cobrar	15 veces	6 veces
Plazo de Cobranza = Cuentas por Cobrar/Ventas Anuales*360	24 días	60 días

Por último la Tabla 16, refleja un plazo de cobranza que permite alta rotación de cuentas por cobrar, en definitiva es cercano al plazo que manejó siempre la empresa que no se estaba cumpliendo y según los indicadores, era uno de los principales causales de disminución de utilidades.

## Conclusiones

Los análisis financieros realizados sobre el ejercicio del año 2019 de la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L, demuestran la importancia que representa para este tipo de organización tener una política de cobranza efectiva. Siendo las cuentas por cobrar el rubro más importante en los estados contables, es necesario gestionar permanentemente sobre los deudores y asegurar un flujo de efectivo acorde a las necesidades operativas.

A través de diferentes ratios se compararon los datos de los ejercicios 2019, 2018 y 2017. Del análisis se concluyó que la empresa está operando muy por debajo de los márgenes de rentabilidad proyectados. El aumento de los plazos de cobranza y su consecuente impacto en la liquidez, disminuyéndola considerablemente, repercuten negativamente sobre los resultados producto del incremento de gastos financieros.

A través del plan de implementación se propuso un exhaustivo análisis de la cartera de clientes, incluyendo una clasificación que tenga en cuenta la relevancia de cada uno. También se sugiere incrementar los medios de pagos disponibles, acercando nuevas alternativas para disminuir el diferimiento de los pagos. Las nuevas metodologías implican un riesgo que debe ser cubierto con provisiones contables.

Para cuantificar los efectos del plan de implementación se confeccionó un estado de flujo de efectivo proyectado. En base a estimaciones se intentó explicar los efectos de la disminución de los plazos de cobranza en los rubros patrimoniales y cuentas de resultado.

Los resultados reflejaron que el aumento de la rotación de las cuentas por cobrar sin modificar los volúmenes de ventas, aumenta el efectivo disponible, lo que genera una disminución de gastos financieros y en definitiva incrementos en la rentabilidad sobre ventas, sobre activos y sobre el capital.

Si bien el impacto de la propuesta sobre las cuentas está realizado en base a estimaciones, las mismas son basadas en datos de ejercicios pasados e información suministrada por la empresa, lo que hace perfectamente alcanzable cada uno de los objetivos incluidos en el trabajo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda evaluar alternativas de inversión en caso de que con el avance de la implementación surjan excesos de efectivo. Como segunda alternativa se debe analizar la posibilidad de incrementar los volúmenes de compra aprovechando el nuevo espacio disponible, lo que reduciría el costo de compra impactando en las utilidades brutas. De todos modos se debe priorizar la cancelación de deudas bancarias que generan intereses financieros negativos.

Se sugiere que la información obtenida con la nueva clasificación de clientes, se actualice permanentemente y esté disponible para el departamento de marketing, quien debe diseñar las estrategias necesarias para mantener un contacto permanente con el mismo, más allá de las dificultades que se presentan por las características del rubro comercializado.

## Referencias

- Alarcón Armenteros, A.D. y Ulloa Paz, E.I. (2012). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 167. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>
- Brigham, E. y Erhardt, M. (2007). *Finanzas corporativas* (2ª ed.). México: Cengage Learning.
- Burgo, E. (21 de febrero de 2020). La economía cayó el 2.1% el último año de Macri y el P.B.I. terminó 3.5% abajo al de 2015. *Clarín.com*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/economia/economia-cayo-2-1-ultimo-ano-macri-pbi-termino-3-5-abajo-2015\\_0\\_DiydSufz.html](https://www.clarin.com/economia/economia/economia-cayo-2-1-ultimo-ano-macri-pbi-termino-3-5-abajo-2015_0_DiydSufz.html).
- Ceballos, S. (2015). La importancia de las estrategias para la administración eficiente del efectivo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Julio 2015. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2015/ciclo-dinero.html>
- De la Fuente, H. y Diaz Bravo, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Chilena de Ingeniería*, 21(2), 232-247. doi:10.4067/S0718-33052013000200007.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12ª ed.). México: Pearson Educación.
- Izar Landeta, J. M. y Ynzunza Cortés, C. B. (2017). El Impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. *Poliantea*, 13 (24), 47–62. Recuperado de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/viewFile/701/786>
- Lira, B., Rangel, J. y Obuchi, R. (2016). Cómo fijar los precios cuando hay alta inflación. *Debates I.E.S.A.*, 21(1), 24-27. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/como-fijar-los-precios-cuando-hay-alta-inflacion>
- Mera Rivera, J.M. y Ordoñez Vivero, R.E. (2017). Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Medic y Services S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, diciembre 2017. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>

- Modigliani, F. y Miller, M. H. (1958). El costo del capital, las finanzas corporativas y las teorías de la inversión, *American Economic Review*, 48(3), 261-297. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/conferencias/download/2008/MM.pdf>.
- Morales Castro, J. y Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Pérez, J.O., Bertoni, M., Sattler, S.A. y Terreno, D. (2015). Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40), 179-204. doi:10.11144/Javeriana.cc16-40.bpme
- Rivera, J. y Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia . *Pensamiento y Gestión*, (31), 109-136. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759006>.
- Rodríguez, A. y Venegas, F. (2015). Efectos de la política monetaria en las decisiones de crédito al consumo. *EconoQuantum*, 12(2), 47-69. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-66222015000200047&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-66222015000200047&lng=es&nrm=iso&tlng=es).
- Rodríguez, M., Piñeiro, C. y De Llano, P. (2014). Determinación del riesgo de fracaso financiero mediante la utilización de modelos paramétricos, de inteligencia artificial, y de información de auditoría. *Estudios de Economía*, 41(2), 187-217. Recuperado de <http://econ.uchile.cl/uploads/publicacion/95bafcea>.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas* (9ª ed.). México: McGraw Hill.
- Toro, J. y Palomo, R. (2014). Análisis de riesgo financiero en las Pymes estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Lasallista de Investigación*, 11 (2), 78-88. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69539788010>.
- Van Horne, J.C. y Wachowicz Jr., J.M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13ª ed.). México: Pearson Educación.