

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

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

**A.J. & J.A. Redolfi SRL”**

**“Determination of the optimal financing structure of the company**

**A.J. & J.A. Redolfi SRL”**

Autor: Garcia Joaquin

Legajo: VCPB17018

DNI: 39.621.186

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

**Córdoba, julio 2020**

## Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Análisis de la situación.....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis del contexto.....	10
Diagnóstico organizacional.....	12
Análisis específico según el perfil profesional.....	14
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	23
Declaración del problema.....	23
Justificación de relevancia del problema.....	24
Conclusión diagnóstica.....	24
Plan de implementación.....	25
Alcance.....	25
Recursos.....	26
Actividades y marco de tiempo.....	27
Herramienta de medición.....	31
Conclusiones y recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	35

## **Resumen**

En el presente trabajo final de grado, se realizó un análisis sobre la estructura de financiamiento óptimo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Se llevó a cabo el análisis de situación de la misma, el análisis del contexto en el cual se desempeña la empresa en cuestión, el diagnóstico organizacional y el análisis según el perfil profesional, lo que permitió detectar un elevado porcentaje de deudores por ventas en el rubro cuentas por cobrar, incumplimiento en el plazo de cobranza establecido por la empresa y una sola forma de financiamiento. Se investigó sobre los conceptos pertinentes al tema en cuestión, se determinó el problema que posee la empresa, justificación del mismo y conclusión diagnóstica para éste. Luego se elaboró un plan de implementación para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., determinando el alcance, las actividades a realizar con el respectivo marco de tiempo y una herramienta de medición para poder determinar si resultó favorable o no el plan a implementar; por último, se llegó a la conclusión de que con la implementación de este plan se cumplirán los objetivos planteados y la empresa se verá beneficiada. Además, se dan una serie de recomendaciones.

Palabras claves: empresa, ventas, clientes, financiamiento.

## **Abstract**

In the present Final Degree Project, an analysis was carried out on the optimal financing structure of the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. The situation analysis of the same, the analysis of the context in which the company in question performs, the organizational diagnosis and the analysis according to the professional profile were carried out, which allowed detecting a high percentage of debtors due to sales in the accounts receivable, non-compliance with the collection period established by the company and a single form of financing. The concepts relevant to the subject in question were investigated, the problem that the company has, its justification and diagnostic conclusion for it were determined. Then an implementation plan was prepared for the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., determining the scope, the activities to be carried out with the respective time frame and a measurement tool to determine whether the plan to be implemented was favorable or not; Finally, it was concluded that with the implementation of this plan, the objectives set will be met and the company will benefit. In addition, a series of recommendations are given.

Key words: company, sales, clients, financing.

## Introducción

El mundo actual es muy competitivo por lo que el ambiente empresarial debe estar en constante perfeccionamiento, actuar eficaz y eficientemente para lograr ser líder en el entorno en el cual se desenvuelve una empresa. Toda empresa busca liderar el mercado en el cual se desarrolla, para eso debe implementar diferentes medios y estrategias para adquirir conocimientos del ambiente en cual se desempeña, lo que lleva a una empresa a posicionarse como líder en un segmento es producto de una combinación de diferentes tareas, entre las que se pueden considerar la de obtener una administración prolija y ordenada, permitiendo un correcto manejo de su economía. Otro factor a tener en cuenta es el tecnológico, uno de los más importante lo que llevará a la organización a diferenciarse de sus competidores, la tecnología juega un rol muy importante en una empresa ya que se vive en un mundo en persistente crecimiento tecnológico. Ser líder implica poseer la capacidad de plantear objetivos, estar en búsqueda de nuevos retos, lo cual es un factor clave que a las empresas les ayuda a superarse.

Un aspecto importante para toda organización son los consumidores, fidelizarlos es una tarea importante y sumamente ventajosa para toda compañía. En una época donde predomina el marketing de relaciones, las compañías que no adoptan las necesidades y deseos de los consumidores como objetivo del negocio, no llegan muy lejos. Las empresas exitosas saben todo acerca de sus consumidores, quienes son y lo que quieren, y saben cómo construir fidelidad de éstos, para el mantenimiento de un crecimiento sostenible. Incluso después de convertirse en líderes del mercado, este tipo de empresas nunca dejan de pensar acerca de cómo entregarles el mejor servicio a sus clientes durante la venta y post-venta. (*Dinero, 2009*).

La empresa a analizar, A.J.& J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa que tiene una larga trayectoria ya que hace 50 años que se encuentra incursionando en el rubro de venta mayorista de una variada lista de productos; de limpieza, perfumería, alimentos perecederos y congelados. Posee gran cantidad de salones de ventas ubicados en distintos puntos del país, su casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de James Craik. Es una empresa que se ha sabido desenvolver de una manera exitosa en el rubro en el que interactúa.

Actualmente el país se encuentra en un momento de crisis económica, por lo que las empresas tienen que afrontar los aumentos en precios de insumos, impuestos, etc., lo que hace que se vean perjudicadas y cada vez sea más difícil competir en el mercado. La causa de esta crisis actual a nivel país se debe a las medidas políticas y económicas que vienen tomando los gobiernos al cabo de los años; uno de los sectores más perjudicados es el sector empresarial. El principal problema al cual se enfrenta este sector es la inflación la cual no pueden detener y esto repercute en la suba sostenida en el nivel de precios de todos los productos. El crecimiento de la inflación especialmente si es continuo y sostenido en el tiempo, provoca descensos generalizados en el consumo. Otro problema es la suba de dólar ya que Argentina es un país dolarizado y todo producto o empresa que se mueve en torno a esta moneda se ven afectados, lo que provoca una devaluación respecto a la moneda nacional.

A todo esto, se le debe sumar la situación actual que está atravesando el mundo, con respecto a la pandemia COVID-19, ya que esto implica que cambie el escenario en el que se desenvuelven las compañías.

De lo expuesto, sobre el contexto general en el que opera esta organización es importante analizar cómo se encuentra conformado su Patrimonio y el financiamiento de la misma para el desarrollo de sus actividades.

Se cita como antecedente internacional una tesis de la Universidad San Martín de Porres de Lima, Perú, en la cual el objetivo principal es determinar de qué manera la gestión de cuentas por cobrar incide en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C., (Aguilar Pinedo, 2013). Esta tesis contribuye con el presente trabajo ya que muestra las falencias de la empresa y como estas deberían solucionarse. La relación que se encuentra con el presente trabajo es el estudio de las cuentas por cobrar y como esto impacta en la situación de la empresa.

Otro antecedente internacional a citar es una tesis de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, basada en la empresa INDUPLASMA, la cual tiene como actividad económica la compra, fabricación y venta de productos plásticos pequeños, el objetivo que plantea esta tesis es analizar la gestión de cobro de la empresa industrial y los plazos para el cobro (Carrera Navarrete, 2017). Se relaciona con el presente trabajo ya que se analizará la composición de las cuentas por cobrar y el plazo de financiamiento que aplica la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en las negociaciones con sus clientes. La tesis

citada contribuye con el presente trabajo ya que permite ver el plan de implementación y las conclusiones que se realizaron para abordar el problema con el que cuenta la empresa.

El estudio de la estructura óptima de capital intenta explicar que una empresa se puede financiar con recursos propios Capital o con recursos de terceros Pasivo. La proporción entre una y otra cantidad es lo que se conoce como estructura de capital. Es decir, la estructura de Capital, es la mezcla específica de deuda a largo plazo y de Capital que la empresa utiliza para financiar sus operaciones. Para calcular la estructura de capital de una empresa basta con estimar el porcentaje que el capital accionado y las deudas representan del valor de la empresa. (Esparza, 2018).

Al realizar el análisis de la situación patrimonial de la empresa en cuestión, teniendo en cuenta los datos brindados de los años 2016, 2017 y 2018, se puede visualizar que la misma posee un alto porcentaje de cuentas por cobrar, es decir tiene un alto porcentaje de derechos por cobrar en el corto plazo, además les da a sus clientes hasta 60 días para que abonen sus deudas, demuestra esto que la empresa a lo largo de los años fue flexibilizándose en las negociaciones con sus clientes. Con respecto al Activo no Corriente posee inflexibilidad para hacer frente a sus deudas.

Analizando la tabla de Pasivo, se puede ver que la principal fuente de financiamiento de la empresa es el capital de terceros. Teniendo en cuenta la tabla de endeudamiento, se observa que la empresa sostiene endeudamientos relacionados con la actividad principal en el corto plazo. También, que con el transcurso de los años la liquidez de la empresa fue decayendo.

Este caso de estudio es relevante, ya que al analizar la situación patrimonial de la empresa se observa que las ventas son realizadas en efectivo o a crédito, esto último constituye un porcentaje muy alto en la composición del Activo y el plazo de financiamiento de los clientes supera los plazos establecidos, por lo que con el presente trabajo final de grado se pretende implementar un plan de ventas para lograr nuevas formas de financiamiento y optimizar la gestión de cobro de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

## **Objetivo general**

Implementar nuevas formas de financiamiento para la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L a través de una política de venta a corto plazo para optimizar la gestión cobro para el segundo semestre del año 2020.

## **Objetivos específicos**

Definir nuevas formas de financiamiento para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Diseñar políticas de ventas a corto plazo, atendiendo a la situación de la empresa, para optimizar la gestión de cobro.

Depurar la composición de los clientes realizando un análisis para establecer categoría de los mismos.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina, lleva más de 50 años en la distribución mayorista de productos alimenticios y en la preventa de mercaderías, además posee una gran gama de salones de ventas mayoristas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, productos de limpieza y perfumería, entre otros. Los autoservicios mayoristas con los que cuenta se encuentran ubicados en distintas ciudades estratégicas de la provincia de Córdoba y localidades vecinas, como, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; además de las distribuidoras ubicadas en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Río Cuarto.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa que a través del tiempo ha demostrado su continuo crecimiento en el rubro en el cual se desarrolla hace tiempo, sector mayorista de productos alimenticios, perfumería, artículos de limpieza, etc. lo que le favorece en la conquista de nuevos clientes en el interior de la provincia de Córdoba y en distintos puntos del país.

La estrategia que se plantea la empresa es la de marcar una diferencia con sus competidores a través de un buen o excelente servicio altamente orientado a la

satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si se comparan con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por el cliente en este sector.

La empresa cuenta con un plan de inversión estratégica el cual abarca la expansión y la organización interna de la empresa, donde su principal objetivo es el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento de infraestructura el cual le permitirá obtener mejores rendimientos para realizar compras de mayor volumen y lograr así economías de escalas más atractivas además, lo que le brindará esta nueva inversión será un mejor manejo en el stock de mercadería aumentando su volumen y disminuyendo el desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por la falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, la pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, reducción de vencimientos de mercadería por falta de control, etc.

Los clientes en general son despensas de barrio, mini mercados, quioscos, etc., con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería, utilitarios, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que respecta a precio y financiación.

Para realizar el abastecimiento a sus sucursales y una adecuada atención a sus clientes empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L cuenta con una gran cantidad de rodados enfocados directamente en esa tarea, el número de ellos es de 73 vehículos los cuales comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. Cuenta con una gran cartera de clientes a la cual se les tiene que brindar una excelente logística y muy buena atención, por ello cuenta con 35 vendedores distribuidos dentro de toda la provincia de Córdoba, localidades y provincias vecinas como, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, además, la línea de productos que ofrece es muy variada y eso es lo que hace que a la empresa se le abran muchas puertas en el rubro en el cual se desempeña.

#### *Análisis del contexto*

A continuación, se realizará el análisis de PESTEL, sobre la presente empresa, este análisis consiste en determinar los factores políticos, económicos, socioculturales,

tecnológicos, ecológicos y legales del entorno macroeconómico y permite elaborar planes de negocios, planes financieros, etc.

*Factores políticos:* éstos hacen referencia a cambios de gobierno, a la estabilidad o inestabilidad política, iniciativas gubernamentales a favor o no de empresas, política fiscal, cambios en acuerdos internacionales y leyes que hacen presión sobre las empresas, es indudable que el entorno político afecta el desempeño económico de las mismas.

En los últimos años la inestabilidad en la política cambiaria fue un factor que afectó a las empresas, ya que, con los aumentos en distintos insumos, las empresas tienen que trasladar estos costos a sus productos y por ende a sus clientes, lo que hace cada vez más difícil la venta, por los grandes aumentos en los costos.

Otro factor que ataca a las empresas argentinas es la alta presión impositiva, ya que es la segunda más alta a nivel global.

“En Argentina se ha llegado al disparate de tener que pagar un impuesto para pagar impuestos. Una empresa paga dos veces sobre la misma base imponible, sus ventas más el impuesto al cheque para pagar el impuesto provincial y la tasa municipal”. (Cachanosky, 2019 p. 3).

Para la presente empresa los impuestos que paga representan un elevado % del total de sus ganancias.

*Factores económicos:* en Argentina la política económica es bastante inestable, la moneda, el peso, se devalúa continuamente. Todos están expectantes al precio del dólar y los ciudadanos que pueden, prefieren ahorrar en dólares y no en pesos por la constante devaluación. También la inflación es muy alta, ya que la inflación esperada – REM para los próximos 12 meses es del 39,5%, según lo establece el Banco Central de la República Argentina.

Actualmente se está transitando por un momento de incertidumbre económica debido al COVID-19 coronavirus, ya que muchos rubros no pueden trabajar y esto hace que haya menos circulación de dinero. En el caso de los comestibles se puede trabajar normalmente lo cual le favorece a la empresa porque maneja un volumen alto de ventas en este aspecto, el problema que trae aparejado esto es la gran demanda lo cual ocasiona un gran desabastecimiento de mercadería en los autoservicios mayoristas.

A pesar de los factores económicos desfavorables con los que lidian las empresas argentinas, la empresa A.J. & J. A. Redolfi SRL, no ha demostrado problemas en ese sentido, ya que va en constante crecimiento y progreso económico.

*Factores socio-culturales:* este factor está orientado a las influencias culturales de la época, son las tendencias de consumo, modas y costumbre.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. hace hincapié en este aspecto ya que, se desempeña muy bien en este ambiente apostando a obtener buenas percepciones de las preferencias y comportamientos de la sociedad a fin de satisfacerles sus necesidades, además trata de colaborar con su pueblo de origen.

*Factores tecnológicos:* la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. considera que este factor es uno de los más importantes en los cuales hay que enfocarse ya que la tecnología hoy brinda una buena accesibilidad y una buena gestión de lo que es la empresa. La misma sostiene, además, que es un punto crucial para mantener y atraer a nuevos clientes, a medida que la tecnología avanza la empresa se ve obligada a mantener su ritmo de lo contrario perderá mucha competitividad, poder de mercado y será obsoleta.

*Factores ecológicos y ambientales:* respecto a este factor es uno de los más importantes a nivel mundial si es que la empresa quiere entrar en un mercado competitivo. Cada vez más países promulgan leyes que protegen sus recursos naturales, especialmente aire, recursos hídricos, etcétera.

La empresa no cuenta con un área dedicada específicamente a este aspecto, pero sí cuenta con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumple con las inspecciones técnicas lo que consta en las memorias técnicas. Es un punto muy importante ya que los recursos naturales con los que cuenta un país son fuente de crecimiento económico siempre que sean administrados adecuadamente y permitan eslabonamiento hacia atrás o hacia delante de otras actividades. Además, hoy existe un reclamo sobre las empresas para que actúen con responsabilidad social empresarial en lo que respecta al cuidado del medio.

*Factor legal:* en la realización de negocios el factor legal es un condicionante que no se puede eludir ni controlar. Toda empresa debe cumplir con las leyes vigentes en el área, país o mercado internacional en el que quiera incursionar.

Entrar a un mercado nuevo requiere adaptarse a las leyes en el país en el que se encuentre, incluso para lanzar un producto, éste debe respetar las normas de protección del ambiente, salubridad, marca o nombre registrado y otras consideraciones jurídicas.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se vio afectada por algunas de estas leyes. En agosto del año 2003 se sancionó la ordenanza N°1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras industriales, depósito, etc. fuera del ejido urbano y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la municipalidad dispuso

beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Lo que dispuso que en el año 2005 la empresa compre un terreno de 84 hectáreas a un costo 2750 dólares por cada una de ellas, donde empezó a construir su nuevo depósito.

La empresa también debe acatar la Ley N° 18.284, Código Alimentario Argentino, que establece las normas para producción, elaboración y circulación de alimentos para consumo humano en todo el país, sus disposiciones reglamentarias rigen y se harán cumplir por las autoridades nacionales, provinciales o municipales. Reglamenta las normas higiénicas sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del reglamento alimentario aprobado por el decreto 141/53.

### *Diagnóstico organizacional*

Para realizar el siguiente diagnóstico de la empresa, se tuvo en cuenta el análisis FODA, el cual consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite tener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

*Fortaleza:* una de las fortalezas que posee esta empresa es su gran capacidad de liderazgo a lo largo de los años y de su poder de crecimiento, es una empresa que en el transcurso de los años ha crecido a gran escala lo que hoy en día la lleva a posicionarse a nivel nacional y a competir con grandes empresas en el entorno en el cual se desenvuelve. Es representante de varias marcas importantes lo que le abre muchas puertas para la negociación y le permite que se pueda expandir como se ha expandido al cabo de los años, ganando territorio comercial.

Otra fortaleza es contar con una gran cartera de clientes, tiene una línea de productos muy variada y esto le permite abastecer a distintos rubros en la actividad en la cual se desempeña.

Otro punto importante, es la dedicación hacia los clientes respetándolos y cuidándolos a través de un compromiso con la calidad, precio y diálogo con ellos, para poder llegar siempre a la satisfacción. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa que brinda confianza cumpliendo con lo prometido, horrando la palabra.

*Oportunidades:* las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlable para la organización pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoras.

Una de las oportunidades con la que cuenta la empresa es el gran crecimiento a cabo de los años lo que le permite atender a grupos adicionales de clientes permitiendo expandir su líneas de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades, ingresar en nuevos mercados o segmentos como fue en el caso de los productos Kodak, otra oportunidad con la que cuenta es que con la inversión de \$3.000.000 para el nuevo predio y depósito tendrá ventajas en compras, ventas y diversificación en productos relacionados.

*Debilidades:* una debilidad para una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente colocándola en una situación que la considera débil.

Una de las debilidades que presenta la empresa es el caso de seguridad e higiene, ya que no cuenta con un área dedicada específicamente a esta actividad.

Otra debilidad es que no cuenta con una estrategia planificada para lo que es publicidad y comunicación. En la actualidad para una empresa de esta magnitud, es sumamente importante desenvolverse en esta área ya que podría obtener mejores resultados.

Otra de ellas es que no posee un Área de Recursos Humanos para el manejo de los 132 empleados con los cuales cuenta, no posee un proceso de selección de los mismos con gente capacitada o con una muy buena formación en la actividad que irán a desarrollar por lo que se debería perfeccionar el proceso de inducción para los distintos cargos y puestos.

La baja rotación de empleados es otra debilidad junto con el bajo margen de venta de la empresa por falta de espacio en su depósito lo cual le limita el stock de mercadería, proporcionando así un alto índice de rotura, una pérdida significativa de ventas por falta de stock debido al espacio físico, robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etc.

*Amenazas:* la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, pero eso no quiere decir que no cuente con amenazas, una de ellas es la entrada de competidores foráneos y con costos menores. Los principales competidores en el rubro de la distribución de mercaderías en la zona del sur de Córdoba son Rosental, Micropak, Barale

y algunos más que se han ido agregando al cabo de los años, pero la empresa J. A.& A.J. Redolfi S.R.L ha sabido lidiar con ellos de forma adecuada, fortaleciendo y ganando terreno a través del tiempo.

Una de las amenazas más importantes que ha sufrido este rubro en los últimos años fueron las modificaciones adversas en los tipos de cambios de la moneda y las políticas comerciales con gobiernos extranjeros.

#### *Análisis específico según el perfil profesional*

A continuación, se realizará un análisis de la Situación Patrimonial de la empresa J.A. & A. J. Redolfi S.R.L. teniendo en cuenta la información brindada, con esto se logrará conocer cómo es la situación de la compañía.

El análisis e interpretación de los Estados Contables es necesario realizarlo para comprender en forma individual y en su conjunto la situación de la empresa esto permitirá una correcta toma de decisiones a futuro no sólo a sus propietarios sino también a terceros en relación con la empresa (Angrisani-Lopez,2005).

Tabla 1

#### *Composición de la estructura del Activo*

Activo	31/12/2018	%Participación
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	2.178.770,08	2%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	40%
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00
Bienes de cambio	29.827.616,96	22%
<b>Total Activo Corriente</b>	85.149.328,34	----
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Bienes de uso	44.894.286,49	33%
Otros activos no corriente	3.690.552.,83	3%
<b>Total de Activos no Corriente</b>	48.584.839,32	----
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>133.734.167,66</b>	----

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

Se puede visualizar que el activo está compuesto principalmente por el rubro cuentas por cobrar, esto quiere decir que la empresa tiene un alto porcentaje de derechos a cobrar en el corto plazo.

Otro de los componentes con mayor participación en el Activo es el rubro Bienes de Uso, con respecto al Activo no corriente esto muestra un grado importante de inmovilización, es decir de inflexibilidad para hacer frente a las deudas ya que se encuentra inmovilizado en este tipo de Activos no corrientes. Este rubro está constituido prioritariamente por Instalaciones, Maquinarias, Herramientas y Rodados de la empresa.

Tabla 2

*Composición de la estructura del Pasivo*

Pasivo	31/12/2018	% Participación
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	32.134.173,83	39%
Remuneraciones y cargas sociales	13.612.500,00	17%
Cargas fiscales	8.627.278,00	10%
Otras cuentas por pagar	-----	-----
<b>Total de Pasivo Corriente</b>	54.373.951.83	-----
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	-----	-----
Cuentas por pagar	18.149.042,99	22%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	12%
Otras cuentas por pagar	-----	-----
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	28.149.042,99	-----
<b>TOTAL PASIVO</b>	82.522.994,82	-----

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

Observando la composición del pasivo, se infiere que la principal fuente de financiamiento son los recursos de terceros, el financiamiento a corto plazo está dado por los proveedores, acreedores y préstamos bancarios lo que indica que el origen de las deudas corresponde a la actividad principal de la compañía.

Es necesario, para llevar a cabo un análisis más profundo de la situación de la empresa, ahondar un poco más sobre el endeudamiento de la misma a corto y largo plazo, para lo cual se van a calcular los índices que se observan en la Tabla 3.

Tabla 3

*Ratios de endeudamiento de la empresa*

Indicador	2018	2017	2016
Corto Plazo Pasivo Corriente / Pasivo Total	0,65889	0,67612	0,88367
Largo Plazo Pasivo No Corriente / Pasivo Total	0,34110	0,32387	0,11632
Relación Acreedores Socios Pasivo / Patrimonio Neto	1,611	1,354	0,6760

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

Se muestra la relación entre el Pasivo corriente o no corriente con el Total del Pasivo. Se observa que la empresa en el corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con la actividad principal de la empresa, el mismo fue disminuyendo con el paso de los años. En cambio, podemos observar un aumento de financiamiento a largo plazo en el año 2018.

En lo que respecta al Índice de Endeudamiento, la relación del Pasivo con el Patrimonio Neto, indica la relación entre las fuentes de financiamiento de terceros con las fuentes de financiamiento propias, de esto se deduce que en el año 2018 por cada \$1 aportado por los socios, se emplea \$ 1,61 para formar el Activo de la empresa.

A continuación, en la Tabla 4, se procede a calcular el índice de liquidez corriente y el fondo de maniobra para poder analizar la situación de la compañía en este aspecto.

Tabla 4

*Situación de Liquidez de la Empresa*

INDICADOR	2018	2017	2016
Liquidez Corriente Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,5659	1,9110	1,6373
Fondo de Maniobra Activo Corriente-Pasivo Corriente	30.775.376,51	37.559.377,01	15.493.417,34

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

El índice de liquidez corriente que presenta la empresa en 2018, es mayor a 1, lo que significa que la empresa tiene una situación favorable frente a sus deudas, por cada \$ 1,- que adeuda cuenta con \$ 1.56 para hacerle frente a sus obligaciones, no obstante, debemos tener en cuenta que esta liquidez viene descendiendo con respecto al año anterior.

El Fondo de Maniobra en los períodos 2016, 2017 y 2018 da resultado positivo demostrando una superioridad del Activo Corriente sobre el Pasivo Corriente, situación ésta que demuestra que la empresa a corto plazo puede cubrir sus obligaciones corrientes, quedando un excedente para financiar las deudas a largo plazo.

Tabla 5

*Rentabilidad de la empresa*

Indicador	2018	2017	2016
Margen de venta	0.216	0.208	0.200
Rentabilidad del Activo (ROA)	0.046	0.040	0.076
Rentabilidad de patrimonio neto (ROE)	0.120	0.096	0.127

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

Se deduce que la Rentabilidad del Activo y del Patrimonio Neto viene aumentando en relación al año 2017, pero por debajo de las rentabilidades que la empresa tuvo en 2016. Por el lado del Margen de ventas el mismo presenta un incremento con respecto a los periodos anteriores.

Si volvemos a la Tabla 1, en donde analizamos la composición del Activo, se puede observar que el rubro de mayor importancia en la composición del mismo son las Cuentas por cobrar.

Tabla 6

*Composición de las cuentas por cobrar*

Cuentas por cobrar	31/12/2018	% Participación
Deudores por ventas	53.142.941,30	100%
Cupones tarjetas de crédito por cobrar	0.00	-----
<b>Total de cuentas por cobrar</b>	53.142.941,30	-----

Fuente: Elaboración propia, en base a estados contables de J.A. & A. J.

Redolfi S.R.L.

Analizando la composición de las mismas, se ve que en su totalidad se refieren a Deudores por Ventas, lo que permite concluir con que la compañía es flexible en darle créditos a su cartera de clientes.

Tabla 7

*Análisis de las cuentas por cobrar*

Indicador	2018	2017	2016
Plazo de cobranza de las ventas	60	60	30
Cuentas por cobrar / ventas anuales *360 días			
Rotación de las cuentas por cobrar	6 veces al año	6 veces al año	12 veces al año

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

Es necesario estudiar el plazo de cobranza de los créditos por ventas mencionados en la Tabla 6. En esta última tabla se muestra el número de días promedio de pago de los clientes por ventas a plazo, es decir el promedio de cobro. Este plazo del 2018 se mantiene con respecto al 2017, pero se duplicó en relación al promedio del plazo de cobro de 2016, lo que demuestra que la empresa se flexibilizó en la negociación con los clientes.

## **Marco teórico**

La metodología de análisis tiene como principal objetivo, reducir datos a términos para que estos datos sean comprendidos fácilmente, en otras palabras, es para realizar cálculos y después de la interpretación de los resultados obtenidos se pueda observar la significancia de cada uno de estos (Novelo Olivera, 2016).

Según estudios realizados por Ibarra Mares (2010) sobre el comienzo de uso de ratios, su origen se le atribuye a Lucas de Paccioli (1440 – 1515) quien fue inventor de la partida doble e indicador de la técnica contable.

Ricra Milla (2014), explica que los ratios financiero son instrumentos de mucha utilidad y uno de los más utilizados, ya que sirven para realizar el análisis financiero de las empresas, determina que son las razones financieras, porque pueden medir en un alto porcentaje la economía y el comportamiento de la empresa. Establece que un ratio es una

razón, una relación entre dos cifras que son tomadas de los estados financiero que buscan tener resultados internos y externos de una empresa, estas razones lo que hacen es dar información y con esta poder tomar decisiones acertadas.

Herz (2015), también señala a los ratios como razones, diciendo que son números que dan como resultado de la relación que se hace con información que se encuentra disponible en los estados financieros; un ratio es una razón entre dos variables.

Algunos de los ratios utilizados en el presente trabajo son ratio de liquidez, ratio de endeudamiento, ratio de rentabilidad y ratio de financiamiento.

Según Padilla (2012) la liquidez de una empresa es medida por la capacidad de esta para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, hace referencia a la posición financiera que posee la empresa, es decir la facilidad con la cual esta puede cumplir para con quien adeuda.

Herz (2015) coincide con que la liquidez de una empresa es medida por la capacidad que tiene para cumplir sus deudas a corto plazo explica que cuando una empresa tiene una liquidez baja, o en bajada esta se relaciona con quiebras y problemas de flujo de efectivo, por lo que da cuenta de que el indicador de la liquidez sirve para hallar este tipo de problema con anticipación.

Según Aznarán (2012), la liquidez de una empresa hace referencia a la agilidad que tiene un activo para ser convertido en dinero o en efectivo inmediatamente sin perder su valor, explica que mientras más fácil sea esta conversión mayor liquidez presentará la empresa.

Cuando se habla del ratio de endeudamiento, se refiere a aquellos que cuantifican la capacidad que posee una empresa para generar fondos y cubrir deudas, en esto intervienen la participación de los acreedores y socios (Ricra Milla, 2014).

Herz (2015) determina que el endeudamiento mide la relación entre las deudas a terceros y las deudas a los accionistas, comparando el pasivo con el patrimonio, esto demuestra cual es el grado de apalancamiento que tiene la empresa

Por otro lado, Padilla, (2012) coincide con los autores anteriores, sobre el ratio de endeudamiento ya que determina que este ratio mide el grado en el cual la empresa fue financiada mediante deudas.

Otro índice utilizado en el presente Trabajo Final de Grado es el de rentabilidad. Este ratio es una relación porcentual que indica cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido (Padilla, 2012)

Por su parte Ricra Milla, (2014) explica que el ratio de rentabilidad evalúa la capacidad que la empresa posee para poder generar utilidades a través de sus recursos ya sean propios o ajenos, en un periodo de tiempo determinado. El ratio de rentabilidad de activos (ROA) lo que hace es medir la capacidad de una empresa para generar utilidades de los recursos que dispone, sin hacer distinción de estos. Hace referencia a cuanto es lo que se gana o se pierde por cada peso de recurso totales invertidos en la empresa.

Por otro lado, se encuentra el ratio de rentabilidad de patrimonio neto (ROE) este mide la eficacia que tuvo la administración para generar rendimientos a partir de los aportes que realizaron los socios (Ricra Milla, 2014).

Novelo, (2016) explica la importancia de tener en cuenta las cuentas por cobrar, ya que estas deben ser cobradas durante un periodo de tiempo razonable, porque en el caso de no ser así, esto repercute directamente en la liquidez con la que la empresa cuenta para hacer frente a sus obligaciones.

En una empresa debe haber plazos de cobranzas reducidos, ajustados a índices de morosidad e incobrabilidad y políticas de cobranzas claras (Padilla, 2012).

Herz, (2015) determina que las cuentas por cobrar son derechos de cobro de dinero que posee la empresa con terceros, resultado de las ventas que realizó la empresa a sus clientes.

Teniendo en cuenta los conceptos expuestos anteriormente, por los distintos autores citados, se considera que en el ámbito empresarial es muy importante poseer una buena gestión de los distintos índices que componen el patrimonio de una empresa, el análisis financiero constituye una herramienta muy útil para lograrlo, ya que este análisis permite determinar cuál es la situación en la cual se encuentra la empresa en cuestión y con esto advertir situaciones que pueden ocurrir en el futuro, esto lleva a que se puedan tomar decisiones acertadas que beneficien a la empresa. Por ende se considera que si una empresa no realiza un análisis financiero de sus estados contables sería muy difícil que lleve un control, que pueda subsistir y tomar las correctas decisiones para el funcionamiento de la misma.

En conclusión, se coincide con los conceptos de los distintos autores mencionados en el trabajo, ya que estos explican claramente la importancia y el modo de aplicación de cada uno de los índices o ratios, es decir que se está de acuerdo con lo expuesto por los autores anteriormente mencionados. Estos indicadores a lo largo de la realización de presente trabajo fueron de mucha utilidad, para determinar la situación de la empresa y así a través de los resultados arrojados hallar distintos problemas y dar cuenta de las posibles soluciones.

Gracias a distintos autores, pensadores, economistas, etc., hoy en día al realizarse en todo tipo de empresas este análisis financiero es más factible que las empresas lleguen a su meta y mantengan una organización de sus estados contables, porque con la realización de este se podrá detectar cualquier problema o advertencia, ya que el análisis financiero consiste en la interpretación de la información contable de una empresa. La existencia de los distintos tipos de ratios, como el de liquidez, rentabilidad, solvencia y financiamiento, que son los que fueron utilizados en el presente Trabajo Final de Grado son de mucha ayuda para poder encontrar falencias o puntos en los que las empresas deberían mejorar.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Con la realización del análisis de la situación patrimonial de la empresa en cuestión, se permitió dar cuenta que la empresa posee una problemática con respecto a las cuentas por cobrar y que no se respetan los plazos de cobro propuestos por la empresa. En la *tabla 1*, de composición del Activo, se ve claramente que las cuentas por cobrar representan un alto porcentaje del Activo Corriente. En la *tabla 7*, de análisis de las cuentas por cobrar, en la que se muestra el plazo en el cual los clientes van a saldar sus deudas para con la empresa se puede visualizar que el plazo es de 60 días, el cual no cumple con el plazo que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. había estipulado con anterioridad y además muestra que la empresa ha ido flexibilizándose en las negociaciones con sus clientes a lo largo de los años.

### *Justificación de relevancia del problema*

El presente análisis es relevante ya que la empresa en cuestión al tener un gran porcentaje de cuentas por cobrar y que el plazo sea de 60 días, influye directamente en la disminución de liquidez con la que cuenta esta para hacer frente a sus obligaciones, además demuestra una política de venta deficiente en lo que respecta a la gestión de cobro, a su vez la empresa no cuenta con personal capacitado para realizar esta actividad, tampoco cuenta con una lista específica de clientes, es decir que falta una clasificación de clientes para conocerlos individualmente y saber porque motivo se le ha extendido el plazo de financiación. Las cuentas por cobrar son de suma importancia para el desarrollo de la empresa y para poder tomar decisiones financieras.

Si bien teniendo en cuenta los resultados de la *tabla 3*, de índice de endeudamiento y la *tabla 4*, de liquidez de la empresa, esta tiene una situación favorable, es necesario modificar el plazo de cobranza a los clientes para evitar problemas futuros en la liquidez de la empresa

#### *Conclusión diagnóstica*

Con el plan que se implementará en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. el resultado que se espera obtener es que el efectivo fruto de las ventas que realice la empresa entre con mayor rapidez, es decir en menor tiempo, desde que se realiza la venta hasta que el dinero de ella llega a manos de la empresa, lo que impactará de manera favorable en esta, ya que tendrá mayor liquidez y contará con el efectivo para hacer frente a sus deudas o utilizarlo para inversiones futuras; es decir, permitirá que la empresa tenga un mayor porcentaje de solvencia y flujo de dinero.

No solo la empresa cobrará en efectivo, sino que, al tener nuevas formas de financiamiento, los clientes van a tener más opciones para realizar sus pagos. Esto no solo beneficiará a los clientes, sino que la empresa se verá favorecida ya que a muchos clientes les resulta fácil utilizar el pago mediante tarjeta, por ejemplo, entonces como la empresa contará con esta opción, podrá ser elegida por muchos nuevos clientes.

Será vista como una empresa más moderna con respecto a las nuevas formas de financiamiento, entonces será más fácil seducir a sus clientes para que estos sigan y aumenten sus compras en la empresa en cuestión. Por ende, se pretende un aumento en las ventas y en la gestión de cobranzas, lo que le dará a la empresa mayor libertad para manejarse con su dinero, ya que al ser más líquida no se verá ajustada con respecto a deudas o inversiones.

Además, permitirá una mayor organización dentro de la gestión de cobro, tanto para la empresa como para los agentes que realizan este trabajo, es decir para los empleados que salen a realizar las cobranzas, también los agentes de ventas estarán más organizados y ambos agentes podrán identificar claramente a sus clientes. No sólo estos sectores de la empresa se verán beneficiados, sino que el plan a implementar impactará favorablemente en la empresa en general.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

*Geográfico:* El plan de implementación será aplicable al área de Administración y Finanzas, en el departamento de ventas y cobranzas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina; como esta empresa posee sucursales en diferentes puntos del país, las personas que serán capacitadas que serán las que trabajan en la casa matriz de esta empresa, serán las encargadas de brindar los conocimientos adquiridos al personal de las diferentes sucursales.

*Temporal:* El tiempo de realización del presente plan de implementación será a partir del próximo semestre, es decir, comenzará a aplicarse en el mes de julio del corriente año.

Este plan de implementación presenta como limitaciones, la pandemia que atraviesa al mundo COVID – 19, ya que las actividades de la empresa y de los negocios que son los clientes de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentran reducidas en este momento, por lo que, es muy probable que cuando termine el problema de la pandemia y todo vuelva a la normalidad haya modificaciones por ejemplo en el listado de clientes, en la circulación de los vendedores, etc. Otra dificultad que podría llegar a presentarse sería que el personal de las sucursales no entienda los conocimientos brindados por los colegas, que se encuentran trabajando en la empresa matriz, es decir la que se encuentra ubicada en James Craik, y haya que brindarles capacitación más específica, lo que produciría más gastos.

### *Recursos*

Para poder cumplir con el plan de implementación se necesitarán recursos financieros, ya que se deberá invertir dinero de la empresa en distintas actividades.

Uno de los recursos para llevar a cabo el plan de implementación será realizar capacitaciones para el personal del departamento de cobranza y ventas. Esta capacitación se llevará a cabo a través de un curso intensivo de Gestión Efectiva de Cobranza, que se dicta en la Universidad Nacional de Córdoba, con una duración de un mes, con un costo de \$3.300 por persona a capacitar, las personas serán cinco, o sea que el gasto será de \$16.500, además a estas personas se le abonarán los viáticos que implicará aproximadamente \$ 22.500, esto sería para los cinco viajes que deben realizar, es decir la totalidad del curso.

Además, se deberá contar con computadoras en buen estado y funcionamiento que cuenten con buen acceso a internet, con un software adecuado a las necesidades de la empresa, con Microsoft Word y Microsoft Excel; que serán utilizadas para realizar listas de clientes, clasificación de estos, listas y clasificación de deudores, etc. Esto permitirá llevar un adecuado control, el gasto para la compra de los equipos será de \$95.697 y para la mantención entre internet y técnico capacitado por mes aproximadamente se gastará \$4.500.

La empresa le comprará y entregará a cada viajante un teléfono celular, para cargar las ventas, etc. y no tener que utilizar el celular personal, se comprarán cinco aparatos a los cuales por mes se les pagará un abono, para que el viajante disponga de este para comunicarse, la compra requerirá la inversión de \$164.950. Mensualmente se pagará para la mantención de los cinco celulares \$7.500.

La empresa realizará una aplicación, la cual sus clientes descargarán desde sus teléfonos celulares, desde donde se los tendrá informados de los precios, ofertas, modalidades de pago, etc. La creación de esta aplicación requerirá una inversión inicial de \$12.000.

También se necesitará invertir en posnet para el uso de las tarjetas de crédito y débito, ya que serán las nuevas formas de financiamiento que la empresa ofrecerá. Se comprarán cinco posnet, los cuales lo llevarán consigo los viajantes encargados de las cobranzas, el monto a invertir será \$21.495, estos tendrán un gasto de papel mensual de aproximadamente \$5.000.

Otro recurso a utilizar será un capacitador, es decir un profesional que asista a la empresa a dar charlas sobre estrategias de ventas y cobro, este será un recurso humano que la empresa contratará y éste cobrará por la charla dictada aproximadamente \$ 45.000.

Al necesitar todos los recursos nombrados anteriormente, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.; deberá realizar una inversión inicial de aproximadamente \$378.142.

Para la continuidad de la implementación del plan deberá contar con aproximadamente \$20.000 por mes, para la mantención de los recursos necesarios.

#### *Acciones y marco de tiempo*

Las actividades que se realizarán para llevar a cabo el plan de implementación serán las siguientes:

*Capacitación a empleados del área de cobranza y ventas;* esta actividad se llevará a cabo a través de un curso intensivo de Gestión Efectiva de Cobranza, dictado por la Universidad Nacional de Córdoba, con una duración de un mes, dictándose una clase por semana, este posee un costo de aproximadamente \$3.300, por persona a capacitar. El personal a capacitar viajará con todos los viáticos pagos por la empresa y con seguro.

*Planificación de las nuevas formas de financiamiento;* éstas consistirán en que la empresa empezará a utilizar las tarjetas como opción de cobro, es decir que sus clientes podrán abonar sus deudas a través de tarjetas de crédito y débito. La tarjeta de crédito contará con un recargo del 10% en la primera cuota y en las próximas cuotas un recargo del 5%.

Con respecto a la tarjeta de débito, esta no contará con recargo.

Otra opción de pago con la que contará la empresa, para ofrecerles a sus clientes será el pago mediante transferencia bancaria, la cual no contará con intereses.

La empresa también recibirá cheques, no mayores a 30 días.

*Diseño de la política de venta a corto plazo;* la empresa desarrollará una política de venta a corto plazo, esta consistirá en que a los clientes que paguen en efectivo y de contado dentro de los 15 días de realizada la compra, se les realizará un descuento de un 3% sobre el total de la factura a pagar. A los clientes que abonen en efectivo, en el

momento en el que se le deposita la mercadería en su local el beneficio que recibirá ese cliente, será un descuento del 5% sobre el total de la factura a pagar. El plazo estimado para el cobro por parte de la empresa será de 21 días. La política que manejará la empresa, será que sus clientes no podrán tener pendiente de pago más de dos boletas. También la empresa contará con una política de intereses; detallará a sus clientes cuáles serán los intereses correspondientes, una vez vencidos los plazos establecidos. Pasados 30 días el interés será de 5%, a los 60 días, interés de 10%, a los 90 días un interés del 15% y a los 120 días un interés de un 20%.

*Compra e instalación de computadoras;* La empresa deberá invertir un monto de \$ 31.899, por equipo de computación, con un software acorde a las tareas a realizar en la empresa, deberá instalar internet, las computadoras contarán con Microsoft Word y Microsoft Excel, estos serán usados activamente, el Excel será gran utilidad para la realización de listas de precios, de productos y de clientes; además este se utilizará para realizar las listas y clasificaciones de clientes. Se instalarán por lo menos tres equipos de computación lo que suma un monto de \$ 95.697.

*Creación de aplicación web para celulares;* esta actividad consistirá en el armado de una plataforma web, que cada cliente descargará en su teléfono celular. La misma contará con catálogo de los diferentes productos que ofrece la empresa, los precios actualizados, también promociones, descuentos, importes de facturas a abonar, modalidades de pago, etc., esto será de mucha utilidad para los clientes de la empresa, ya que los mantendrá informados a todos por igual y en el mismo momento.

*Compra de celulares para vendedores;* la empresa deberá invertir en un celular para cada uno de los empleados del sector de venta y cobranza, para que se mantengan comunicados e incluso cargar en los mismos los pedidos que levantan semanalmente, sin tener que utilizar su celular personal para el trabajo, este implicará una inversión de aproximadamente \$ 32.990, por celular.

*Compra de posnet;* la empresa deberá realizar la compra e instalación de posnet ya que una opción de pago para sus clientes es el de tarjetas. La empresa podrá trabajar con posnet propios, donde el dinero cobrado se le acreditará en el tiempo correspondiente en su propia cuenta. También contará con posnet de sus proveedores, donde el dinero cobrado por estos, se acreditará en la cuenta de los proveedores, este dinero al ser acreditado en esas cuentas a través de las ventas realizadas por la empresa, quedarán como

parte de pago de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. a sus proveedores. Cada posnet posee un precio de \$ 4.299.

*Contratación de profesional para dictado de charla;* esto consistirá en que la empresa contratará a un profesional, experto en lo que consiste en la gestión de venta y cobranza, que asistirá a la empresa, se reunirán todos los empleados del área de ventas y cobranzas, ante los cuales el profesional dictará una charla, explicará distintas técnicas y estrategias tanto para la venta como para la cobranza dentro de una empresa como esta. Los empleados podrán realizar consultas y así evacuar las dudas que estos tengan, esto permitirá que tomen conocimiento y puedan adoptar nuevas técnicas de venta y cobro, lo que será favorable para la empresa. El costo de estas charlas varía según el profesional, se estima que deberá invertir aproximadamente \$ 45.000

*Depuración de la composición de clientes para establecer categoría de los mismos;* esto consistirá en armar una lista con todos los clientes, y determinar en qué categoría se encuentra cada uno de estos. Las categorías de clientes serán:

Según Estatus: Clientes actuales, potenciales (mayor cantidad de compra), inactivos y probables (posibles clientes).

Según volumen de ventas: Grandes, medianos y pequeños clientes.

Según continuidad de compra: Ocasionales, medios y fieles clientes.

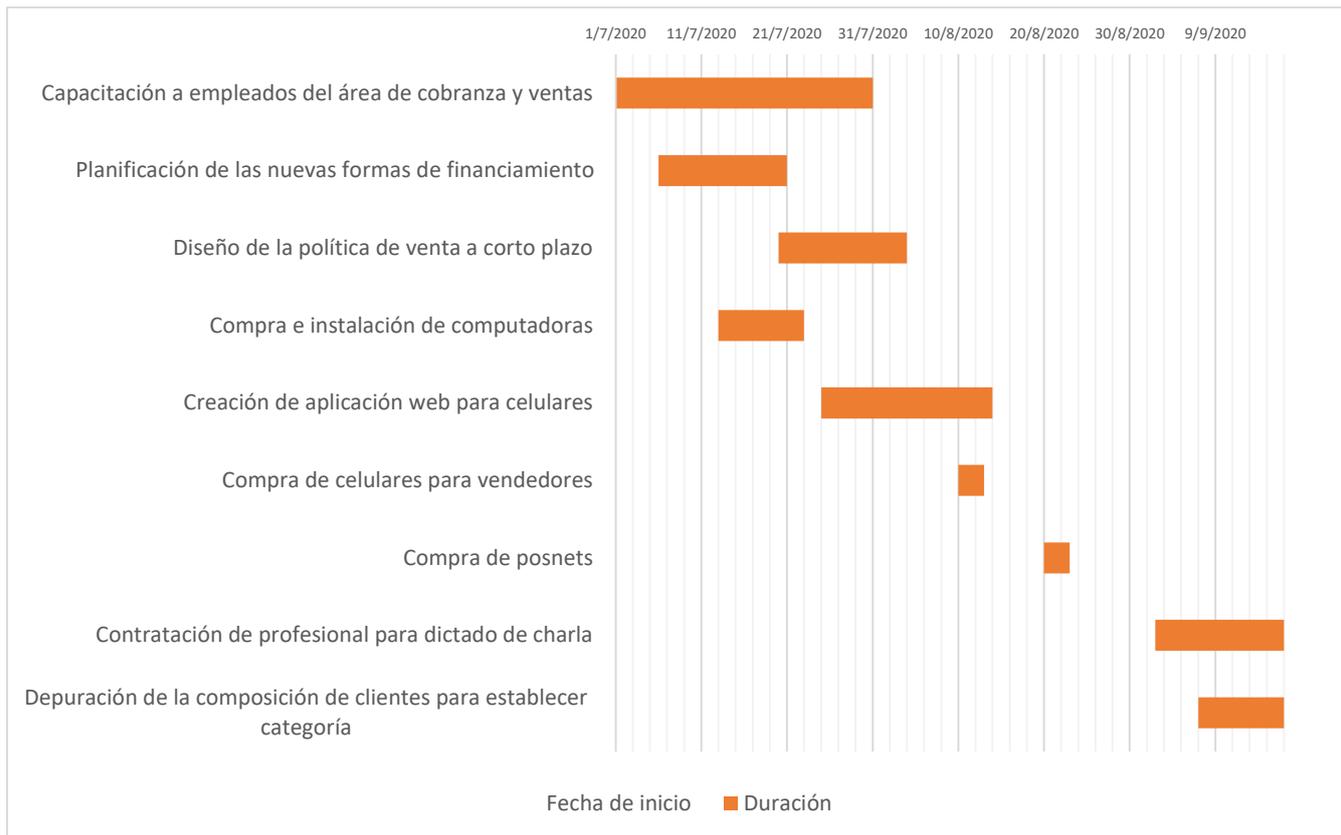
Según antigüedad de deudas: Clientes cumplidores y morosos.

Según solvencia: Alta, baja y nula.

Según perfil del cliente: Búsqueda de precios, búsqueda calidad o búsqueda de pago a plazo.

A continuación, se realizará un Diagrama de Gantt, para detallar el tiempo en el que se desarrollará cada actividad.

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

Del presente Diagrama de Gantt, realizado anteriormente, se llega a la conclusión de que varias actividades se realizarán en simultáneo y otras en meses siguientes. Todas estas actividades llevarán a que se cumpla el plan de implementación.

#### *Herramienta de Medición*

La herramienta que se utilizará para dar cuenta si el resultado del plan de implementación fue positivo o negativo será un cuadro comparativo, referido a cada objetivo planteado en el presente Trabajo Final de Grado.

#### Cuadro comparativo

Objetivo	Como venía funcionando la empresa	Propuesta para el plan de implementación	Resultado
Definir nuevas formas de	La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.	Con respecto a este objetivo, lo que se	

<p>financiamiento para la empresa A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L.</p>	<p>se manejaba solo con el efectivo como forma de cobro, es decir que sus clientes solo podían abonar de ese modo.</p>	<p>propone para el plan a implementar en la empresa A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L. es definir nuevas formas de financiamiento, estas son; a través de tarjeta de débito, tarjeta de crédito, cheques y transferencias bancarias. De este modo se amplía el abanico de opciones de pago para los clientes de la empresa; por lo que el rubro cuentas por cobrar no se encontrará compuesto un 100% por deudores por ventas.</p>	
<p>Diseñar políticas de venta a corto plazo atendiendo a la situación de la empresa para optimizar la gestión de cobro.</p>	<p>La presente empresa, en cuanto a esto, establecía un plazo de 21 días, pero este plazo no se cumplía, la empresa no recargaba intereses y era bastante</p>	<p>Lo que se propone para mejorar esta situación es descuentos para pagos al contado y en efectivo. Y además intereses para los clientes que no cumplan con los</p>	

	flexible con respecto al supuesto plazo de cobranza.	plazos establecidos por la empresa, este plazo de cobro no deberá superar los 21 días.	
Depurar la composición de los clientes realizando un análisis para establecer categoría de los mismos.	La empresa no posee una clasificación de clientes detallada, es decir que no los divide por categorías o los identifica por tales.	Lo que se plantea en el presente Trabajo Final de Grado, es realizar una depuración, clasificando a los clientes según categorías de compras: Grandes (compra desde \$500.000 o más mensualmente), Medianos (compra desde \$100.000 mensualmente) y Pequeños (compra de hasta \$100.000 mensualmente) y antigüedad de deuda: Cumplidores (los que abonen antes de los 21 días establecido) y Morosos (los que se extienden más de 21 días), lo que va a permitirle a la	

		empresa conocer a cada uno de estos detalladamente.	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

Con la realización del presente trabajo final de grado, basado en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., en el cual se realiza el análisis de la situación, el análisis del contexto, el diagnóstico organizacional y el análisis según el perfil profesional, se plantea como problema de la empresa, el alto porcentaje de cuentas por cobrar, el incumplimiento del plazo de cobro y también se detecta que no hay distintas formas de financiamiento. En la tabla 1 dentro de composición del Activo, se observa el alto porcentaje de cuentas por cobrar. En la tabla 7, se muestra que no se respeta el plazo de cobranza de 21 días que la empresa había planteado, analizando los resultados de los años 2016, 2017 y 2018, se detecta que con el paso de los años la empresa fue flexibilizando en las negociaciones con sus clientes. La empresa tampoco contaba con diferentes formas de financiamiento; por lo que se plantean nuevas.

A raíz de estos resultados, se diseña un plan de implementación, este será implementado en el segundo semestre del año 2020; realizando una serie de actividades durante este período de tiempo utilizando diferentes recursos para poder llevarlo a cabo. Con la implementación del plan la empresa hará respetar el plazo de cobro establecido, en caso contrario los deudores ya pasarán a otra categoría y además tendrá personal capacitado para el área de cobranzas y ventas, esto beneficiará a la empresa ya que al tener personal capacitado realizarán mejor los cobros. Con respecto a las nuevas formas de financiamiento a implementar, será sumamente productivo, ya que no solo la empresa se verá beneficiada, sino que los clientes podrán elegir la forma en la que les convenga realizar sus pagos y además podrá seducir a nuevos clientes. En definitiva, se concluye que con este plan de implementación se pretende el cumplimiento de todos los objetivos planteados y continuo mejoramiento de la situación de la empresa.

Las recomendaciones que se plantean son que el plan a implementar en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., con algunas modificaciones puede servir para otra empresa que posea problemas similares a ésta.

Otra recomendación es con respecto al Área de Recursos Humanos, se le recomienda a la empresa crear un Área de Recursos Humanos y capacitarla para que desarrolle su función, esto sería de mucha utilidad y beneficioso para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

## Bibliografía

- Angrisiani R. y López J. C. (2005) *Sistema de Información Contable (3ª ed)*. Buenos Aires, Argentina: A&L Editores.
- Aguilar Pinedo V. H. (2013) *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C*. Tesis no publicado. Universidad San Martín de Porres. Lima Perú. Recuperado 16/05/20
- Aznarán Castillo, G. (2012) *Análisis y proyección de los Estados Financieros* Lima Ed. UNMSM. Recuperado 05/06/20
- Cachanosky, (2020). *Las empresas argentinas pagan la segunda tasa impositiva más alta del mundo*. Infobae <https://www.infobae.com/economia/2019/04/08/las-empresas-argentinas-pagan-la-segunda-tasa-impositiva-mas-alta-del-mundo/> Recuperado 15/04/20
- Carrera Navarrete S. I. (2017) *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Tesis no publicada. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador. Recuperado 16/05/20
- Esparza J. L. (2018) *Estructura de capital*. <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/acpef140/3.3a%20Estructura%20capital.pdf> Recuperado 14/04/20
- Herz, J. G. (2015) *Apuntes De Contabilidad Financiera*. (2ª ed.). Lima. Ed. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado 05/06/20
- Ibarra Mares, A. (2010) *Desarrollo del Análisis Factorial Multivariable Aplicado al Análisis Financiero Actual*. Edición electrónica gratuita. 18/05/20
- Nava Rosillón, M. A. (2009) *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. *Revista Venezolana*.
- Olivera Novelo, J. (2016) *Análisis De Estados Financieros*. La Loma Tlalnepantla, Estado de México. Ed. UNID editorial digital. Recuperado 16/05/20
- Padilla Córdoba, M. (2012) *Gestión financiera*. Bogotá. Ecoe Ediciones. Recuperado 05/06/20
- Pérez, J. O. (2005). *Análisis de Estados Contables Un Enfoque de Gestión (2da. ed.)* Córdoba, Argentina. EDUCC – Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Redolfi P. (2008). *Trabajo Final de Grado*. Córdoba, Argentina.
- Ricra Milla, M. (2014) *Análisis Financiero en las Empresas*. Perú. Editores Pacífico. Recuperado 05/06/20
- Rubio Domínguez P. (2007) *Manual de análisis financiero*. Edición electrónica gratuita. Recuperado 18/05/20

Subramanyam K.R., Halsey R. F. y Wild J. J. (2007) *Análisis de Estados Financieros (9ª ed.)*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.

*Seis reglas para convertirse en líder* (2009).  
<https://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/seis-reglas-para-convertirse-lider-del-mercado/86133> Recuperado 14/04/20

Ley N° 18.284 – Código Alimentario Argentino  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=338> Recuperado 16/04/20

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=21841>  
Recuperado 16/04/20

<http://www.bcra.gov.ar/> Recuperado 28/04/20